

## Comment devenir une entreprise plus attrayante

### Listes de contrôle pour les établissements du domaine social et de la santé

Les recommandations et mesures visant à rendre les employeuses et employeurs plus attrayants sondent les possibilités de lier l'avenir de l'entreprise à celui du personnel actuel et potentiel. Notre futur doit aussi être le leur.

### Se tourner vers l'avenir pour une meilleure cohésion

Si les mesures pour augmenter l'attrait des employeuses et employeurs sont trop axées sur les préoccupations du personnel potentiel, il y a un risque de perdre les collaboratrices et collaborateurs actuels. Les employeuses et employeurs attrayants comprennent que l'avenir n'est pas simplement la reproduction du passé. Il est rarement utile de se plaindre de la situation actuelle.

### Le marché des employées

Le marché du travail se transforme de plus en plus en un marché sur lequel les employées peuvent choisir l'entreprise la plus attrayante. Le salaire et les conditions d'embauche ne sont pas les seuls éléments déterminant l'attrait: d'autres dimensions entrent en ligne de compte, comme la culture d'entreprise, l'activité professionnelle en soi, la conception du management, les possibilités de développement et l'innovation ainsi que la gestion du personnel.

### Pénurie de personnel qualifié

Dans le domaine des soins, la pénurie de personnel qualifié touche surtout les soins de longue durée. Compte tenu de l'évolution démographique, ce problème aura plutôt tendance à s'aggraver. En outre, la durée d'exercice de la profession vient compliquer la situation: «Environ 40% du personnel soignant qualifié quitte la profession avant l'âge de la retraite et un nombre important de baby-boomers vont prendre leur retraite ces prochaines années.» Les familles et les proches sont loin de représenter une solution suffisante.

Bien entendu, il n'existe pas de remède miracle permettant d'attirer automatiquement des collaboratrices et collaborateurs qualifiés dans son entreprise. Il est néanmoins possible d'identifier les facteurs qui rendent une entreprise peu attrayante pour le personnel qualifié.

### Se positionner plutôt que réagir

Cette brochure se veut un outil pour les petites et moyennes institutions médico-sociales ne disposant pas d'un grand service RH. Elle doit les aider à se positionner en tant qu'employeuses attrayantes grâce à un développement réfléchi et rigoureux au lieu de simplement réagir à la pénurie de personnel qualifié.

## Six dimensions qui déterminent l'attrait d'une entreprise

- Conditions d'engagement
- Activité professionnelle
- Culture de gestion, développement et innovation
- Conception du management
- Recrutement et gestion du personnel
- Culture d'entreprise et cohésion d'équipe

## Développement intégré de l'entreprise

Aucune de ces dimensions ne peut garantir le succès à elle seule. En effet, chaque entreprise peut et doit concevoir son développement de manière intégrée. Par ailleurs, simplement copier les mesures d'autres entreprises ne permet guère de se développer à long terme.

## Améliorer l'attrait de son entreprise, une tâche permanente

En raison de la concurrence pour recruter du personnel qualifié, les entreprises imitent les mesures observées dans d'autres établissements qui s'avèrent efficaces. Ainsi, les efforts isolés ne suffisent pas; ils ne constituent qu'un avantage relatif pour une courte période compte tenu de la concurrence exercée sur le marché du travail.

Au-delà de cette concurrence entre les institutions, des efforts intersectoriels sont nécessaires afin d'attirer et de maintenir dans la branche les professionnelles adéquates de Suisse et de l'étranger.

## Procédure

Les six dimensions sont brièvement présentées aux pages suivantes. Après une description de la procédure, une liste de mesures pour augmenter l'attrait des employeuses et employeurs est proposée. Enfin, des exemples de mise en œuvre sont donnés.

Les listes vous aident à:

- prendre conscience de ce que vous offrez et mettez déjà en œuvre avec succès en tant qu'employeuse ou employeur;
- définir des mesures vous permettant d'améliorer votre attrait en tant qu'employeuse ou employeur de manière pertinente et efficace.

En fin de compte, il s'agit de mettre en œuvre ces mesures de façon systématique et intégrée, et non de manière ponctuelle.

La plupart du temps, il est judicieux de se concentrer sur certains points, combinés de manière réfléchie, afin de ne pas faire «surchauffer» l'entreprise en prenant une multitude de mesures à la fois.

Il peut être utile de faire remplir les listes séparément par des collaboratrices et collaborateurs de différents services et niveaux hiérarchiques puis d'identifier les points forts dans le cadre d'une discussion. L'intégration des retours de la clientèle concernant certains points peut aussi être une précieuse source d'indications.