



## Baromètre suisse des relations humaines

### Newsletter automne 2015

# Gestion des talents – comment retenir les talents?

Une analyse basée sur le baromètre suisse des relations humaines

Aujourd'hui, attirer, développer et retenir les talents est une priorité en matière de politique des ressources humaines car le personnel et les cadres qualifiés se font rares. Il y a différentes raisons à cela: l'évolution de la démographie du marché du travail (la population vieillit), l'arrivée de nouvelles technologies qui exige de nouvelles compétences et l'augmentation de la mobilité sur les marchés du travail internationaux. Comment pensent, fonctionnent et agissent les collaborateurs de talent et comment les attirer et les retenir? Le baromètre suisse des RH 2010 et le baromètre suisse des RH 2014 apportent des réponses à ces questions.

## Sommaire

Editorial.....	1
Comment une entreprise peut-elle retenir plus longtemps ses salariés orientés autonomie?.....	2
Quand les entreprises tirent-elles parti de solutions internes de garde d'enfants?.....	4
Bibliographie.....	7

## Editorial

Le baromètre suisse des RH distingue quatre orientations de carrière. Les salariés qui prennent en main leur carrière sont particulièrement préoccupants pour la gestion des talents. Ce sont les salariés orientés autonomie. Ils sont plus jeunes et mieux formés que d'autres salariés, mais démissionnent aussi plus facilement. Le premier des deux articles ci-après s'interroge sur les moyens dont dispose une entreprise pour retenir plus longtemps ses salariés qui orientent leur carrière de façon autonome.

Les talents les plus jeunes ont souvent de jeunes enfants. Comment concilier au mieux enfants et carrière? La question se pose. Les entreprises et les pouvoirs publics proposent à cet effet des services de garde d'enfants. Mais que se passe-t-il quand chaque partie met des crèches à disposition, en parallèle? C'est l'objet du deuxième article.

Le baromètre suisse des relations humaines est financé par le Fonds national suisse:



FONDS NATIONAL SUISSE  
SCHWEIZERISCHER NATIONALFONDS  
FONDO NAZIONALE SVIZZERO  
SWISS NATIONAL SCIENCE FOUNDATION

Le baromètre suisse des relations humaines est un projet de coopération de l'Université et de l'EPF de Zurich, financé par les Fonds national suisse, qui décrit depuis 2006 comment les salariés suisses vivent leur situation de travail. Un sondage représentatif et différencié, réalisé régulièrement auprès des salariés suisses, permet d'identifier des principes de psychologie des organisations applicables à la politique en ressources humaines. Nous serions heureux si cette Newsletter pouvait aider votre entreprise à attirer et à retenir ses talents.

*Gudela Grote & Bruno Staffelbach, rédacteurs en chef*

## Comment une entreprise peut-elle retenir plus longtemps ses salariés orientés autonomie?

*par Julia Humm*

Aujourd'hui, les carrières ne sont plus aussi rectilignes qu'autrefois. Souvent, les précédentes générations passaient toute leur vie professionnelle dans la même entreprise et progressaient au fur et à mesure dans la hiérarchie. En revanche, les carrières modernes sont marquées par des changements plus fréquents d'employeur, de secteur d'activité, voire même de métier. Cette évolution se reflète aussi dans les orientations de carrière des salariés, comme le montrait le baromètre suisse des RH 2014. En Suisse, on distingue au total quatre orientations de carrière (Gerber, Wittekind, Grote & Staffelbach, 2009), avec pour extrêmes l'orientation de carrière traditionnelle axée sur la sécurité et l'orientation de carrière axée

sur l'autonomie. Ces dernières années, on a vu baisser le nombre de salariés à la vision traditionnelle orientée sécurité, très attachés à leur entreprise et en quête de stabilité professionnelle. Dans le même temps, le nombre de collaborateurs orientés autonomie, moins liés à leur entreprise et qui gèrent eux-mêmes leur carrière n'a cessé d'augmenter (Grote & Staffelbach, 2014). Pour illustrer l'importance de cette progression, l'article ci-après va opposer ces deux types de salariés. Qui sont ces salariés orientés autonomie? Qu'attendent-ils de leur travail et de leur employeur? Puisqu'ils sont de plus en plus nombreux au sein des entreprises, quels aspects de l'aménagement du travail va-t-il falloir privilégier?

### Les salariés orientés autonomie

Il ressort des analyses du baromètre des RH 2014 (Grote & Staffelbach) que les salariés orientés autonomie sont en moyenne plus jeunes, qu'ils travaillent plutôt à temps complet et que leur niveau de formation est remarquablement élevé (figure 1). Par contre, ils restent en moyenne bien moins longtemps dans une entreprise que les salariés aux orientations de carrière traditionnelles.

Les salariés orientés autonomie se différencient aussi de leurs collègues plutôt traditionnels dans le vécu et l'attitude au poste de travail (figure 2). Ils aménagent le contenu de leurs tâches et leurs conditions de travail de façon nettement plus autonome et proactive, en pratiquant le Job Crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ils cherchent activement de nouveaux défis, en demandant par exemple davantage de responsabilités, et élargissent eux-mêmes leurs ressources de travail, en prenant par exemple conseil auprès de leurs supérieurs hiérarchiques et collègues. L'augmentation du nombre de ces salariés n'est pas sans risques pour les entreprises. Car bien qu'ils soient globalement aussi satisfaits de leur tra-

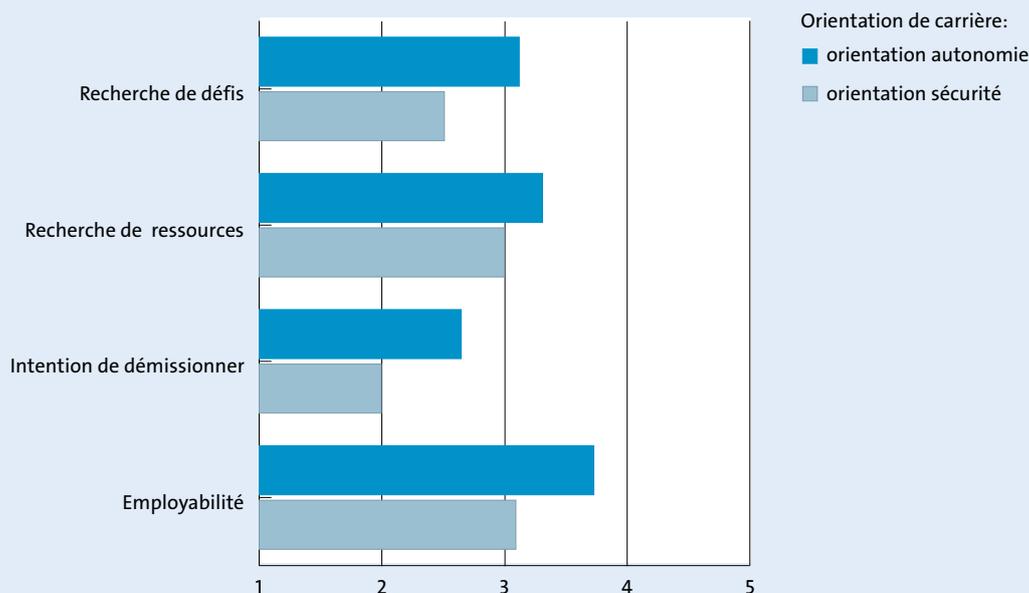
Figure 1

Comparaison entre les salariés orientés sécurité et les salariés orientés autonomie

	Orientation de carrière	
	Orientation sécurité	Orientation autonomie
Âge moyen	45 ans	35 ans
Durée de l'emploi moyenne	13 ans	6 ans
Part ayant un haut niveau de formation (diplôme d'une haute école spécialisée / université)	17 %	37 %
Part dont le degré d'emploi est supérieur à 90%	52 %	74 %

Figure 2

Comparaison entre Job Crafting, intention de démissionner et employabilité



vail que les salariés orientés sécurité, les salariés orientés autonomie démissionnent plus facilement. En outre, ils estiment leur employabilité supérieure, c'est-à-dire qu'ils ont tendance à penser qu'ils trouveront un poste comparable sans trop de difficultés. Que peuvent faire les entreprises pour retenir plus longtemps ces salariés engagés et très qualifiés?

### Les attentes des salariés orientés autonomie

Pour retenir plus longtemps des salariés orientés autonomie dans une entreprise, il est important de connaître précisément leurs attentes. D'après les données du baromètre RH 2014, ces salariés attendent globalement plus de leur travail et de leur employeur que les salariés aux orientations de carrière autres, les différences étant une fois de plus les plus marquées par rapport aux salariés orientés sécurité (figure 3). Les salariés orientés autonomie attendent plus de contenus de travail intéressants, davantage d'autonomie et des missions qui sollicitent leur palette de compétences de façon variée. En outre, ils attendent beaucoup plus de possibilités de développement que leurs collègues à l'orientation sécurité traditionnelle. Mais il semble que les employeurs ne vont guère au-devant de ces attentes en proposant une offre plus variée. L'écart entre les attentes et le ressenti des offres est par conséquent maximum pour les salariés orientés autonomie. Ce qui pose problème car l'intention de démissionner des salariés orientés autonomie dépend entre autres de la satisfaction de leurs attentes. Par conséquent, on peut réduire les intentions de démissionner des salariés orientés autonomie en répondant à

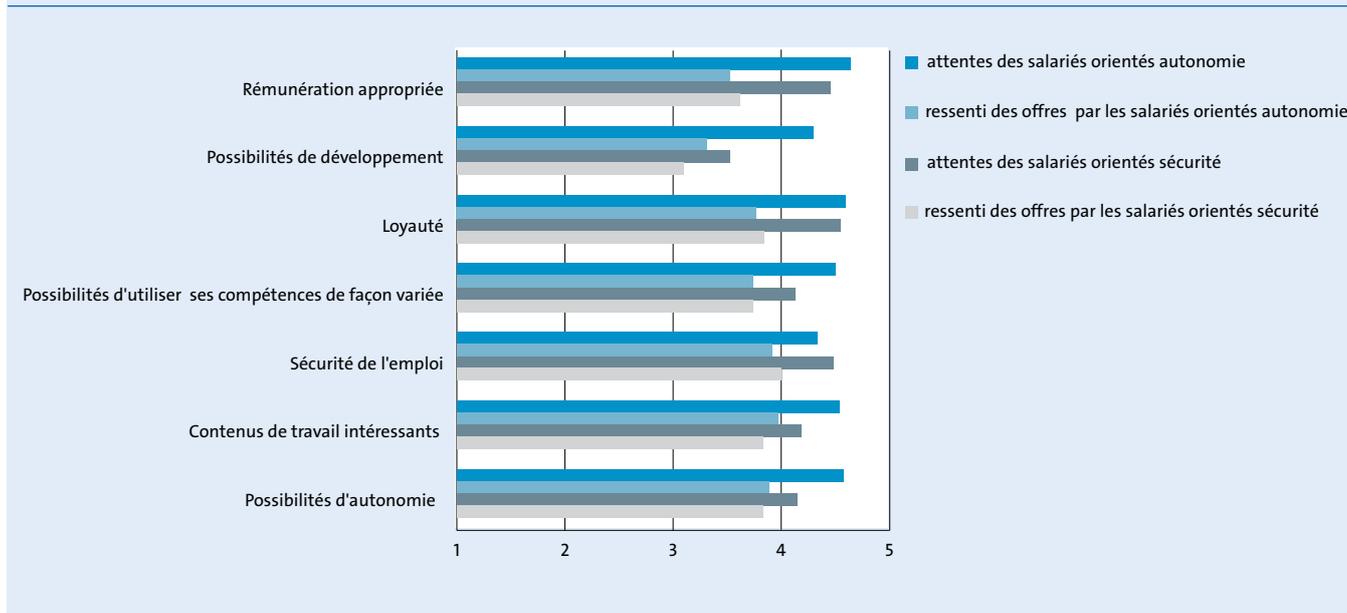
leur attente de sollicitations variées de leur palette de compétences. Plus les salariés auront l'impression de pouvoir utiliser tous leurs talents dans leur travail, moins ils penseront à démissionner de leur poste.

### Implications

Il est probable que les salariés orientés autonomie seront de plus en plus nombreux dans le monde du travail. Lorsque la main-d'œuvre qualifiée est rare, les entreprises doivent redoubler d'efforts pour garder le plus longtemps possible ces travailleurs hautement qualifiés qui n'ont pas peur de démissionner. Ces salariés exigeants mais aussi engagés peuvent être très bénéfiques pour l'entreprise, dans la mesure où celle-ci répond à leurs besoins. Pour retenir plus longtemps ses salariés orientés autonomie, une entreprise doit leur donner la possibilité de travailler eux-mêmes sur leur portefeuille de compétences et de le développer en continu. Ils doivent pouvoir endosser la responsabilité de projets variés aux tâches diversifiées et avoir l'occasion d'initier et d'exécuter des projets de façon autonome. En outre, ce pourrait être intéressant, notamment pour les salariés orientés autonomie, d'occuper différents rôles au sein de l'entreprise. De cette façon, les entreprises peuvent répondre plus longtemps aux besoins de leurs salariés en quête d'autonomie si bien que ceux-ci n'éprouveront pas le besoin d'aller chercher ailleurs de nouveaux défis. La possibilité de se former en continu (notamment à des compétences techniques) est importante pour les salariés orientés autonomie. Ceci leur permet de développer leurs compétences personnelles et donc d'améliorer leur

Figure 3

### Attentes et offres de salariés orientés autonomie comparées aux attentes et offres de salariés orientés sécurité



employabilité. Le moyen pour les entreprises de retenir plus longtemps leurs salariés orientés autonomie semble être de permettre à ces collaborateurs de se développer et de les y aider, de façon à ce qu'ils puissent aussi réussir à l'extérieur. Mais, en même temps, un employeur devrait aussi laisser suffisamment de liberté d'action à ses salariés orientés autonomie afin qu'ils puissent concrétiser leurs souhaits de carrière au sein de l'entreprise.

## Quand les entreprises tirent-elles parti de solutions internes de garde d'enfants?

par Anja Feierabend & Bruno Staffelbach

Tandis que des entreprises ont choisi de mettre en place leurs propres solutions de garde d'enfants, de plus en plus d'Etats providence investissent eux aussi dans la conciliation entre travail et famille (Glass & Estes, 1997). L'intensification du soutien de l'Etat dans de nombreux pays industrialisés occidentaux amène à se demander si l'accroissement du soutien des familles par l'Etat n'aurait pas des conséquences inattendues. Au premier coup d'œil, il semble que l'intérêt pour l'ensemble de la société est maximal lorsque tant l'Etat que les entreprises privées soutiennent le plus possible les familles. Pour les salariés devant faire garder leurs enfants, ce peut être le cas car un grand choix d'offres permet de sélectionner

la meilleure alternative possible. Mais quelle influence peut avoir un nombre élevé de crèches subventionnées par l'Etat sur les entreprises qui choisissent d'investir dans ces mêmes services à l'intention des familles? D'après le baromètre suisse des RH 2010, 17% des employeurs en Suisse proposent leur propre service de crèche à leurs collaborateurs. Normalement, les entreprises investissent dans ces services parce qu'elles attendent des réactions positives des parents actifs – sur la base du principe donnant-donnant (Beauregard & Henry, 2009). Si l'Etat et les entreprises privées proposent les mêmes offres de garde, les deux parties entrent dans une relation de concurrence (involontaire). De fait, on se demande si les solutions de garde d'enfants organisées par les services publics n'affecteraient pas la réciprocité positive entre parents actifs et entreprises qui ont mis en place leur propre offre de garde d'enfants.

### Méthode et façon de faire

Pour répondre à cette question, on a utilisé les données du baromètre suisse des RH 2010 qui étudiait la prise en compte des besoins des familles par les entreprises, du point de vue des salariés en Suisse. Les réponses de 414 parents actifs habitant en Suisse alémanique et en Suisse romande ont servi de base de données. Les sondés devaient avoir entre 16 et 65 ans et travailler à au moins 40% dans le cadre d'un emploi rémunéré. Pour analyser les interactions entre offre de garde d'enfants interne à une entreprise et offre publique, les données du baromètre suisse des relations humaines ont été complétées des données de l'Office fédéral de la statistique. Les

grandes différences en matière d'offres publiques de garde d'enfants entre cantons ont permis de comparer entre eux les salariés de cantons plus ou moins bien lotis en crèches subventionnées par l'Etat. La figure 4 indique le nombre relatif de crèches subventionnées par l'Etat pour 1000 enfants du canton.

### Résultats

Les résultats montrent que les infrastructures publiques de garde d'enfants affectent la réciprocité positive entre parents actifs et entreprises ayant mis en place leur propre offre de garde. La solution de garde d'enfants interne a certes un effet positif sur les parents actifs qui se sentent plus liés à leur entreprise quand celle-ci propose sa propre crèche. Mais cet effet de réciprocité po-

sitive n'existe que lorsque l'offre de garde d'enfants des services publics est peu développée dans la région d'habitation. Dans les régions où les crèches publiques sont nombreuses, les parents actifs ne témoignent pas d'un attachement plus fort aux entreprises qui proposent elles-mêmes une crèche (figure 5). Les crèches internes à une entreprise semblent donc prendre de la valeur pour les parents actifs lorsque l'Etat ne fournit pas suffisamment de substituts. Mais quand les parents ont le choix entre différentes infrastructures pour leurs enfants, les parents de cantons disposant de nombreuses offres publiques de garde d'enfants sont moins dépendants de l'offre de garde d'enfants interne à l'entreprise. Par conséquent, l'attachement aux entreprises ayant leur propre crèche est moindre.

Figure 4

Nombre relatif de crèches subventionnées par l'Etat par canton

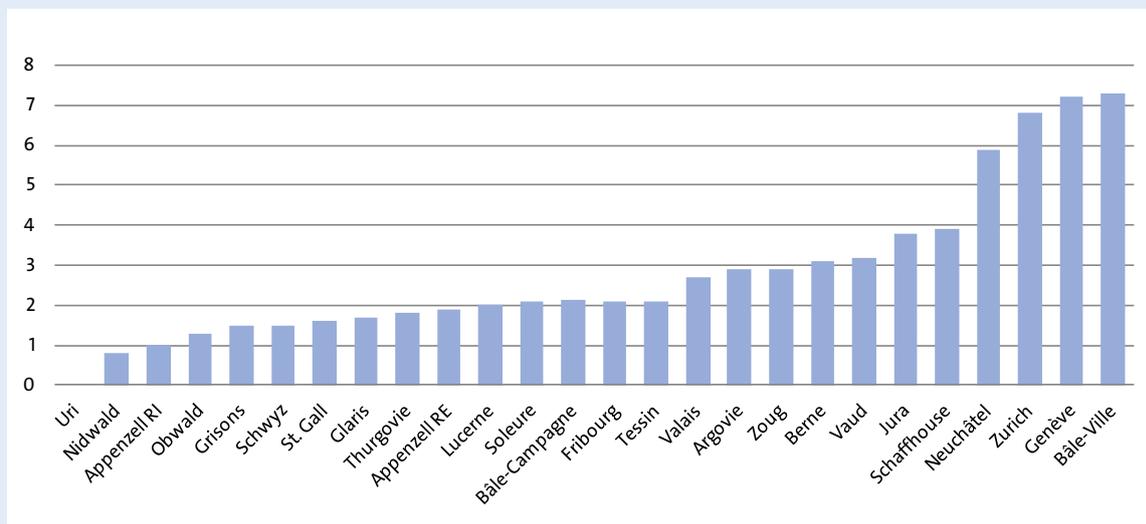
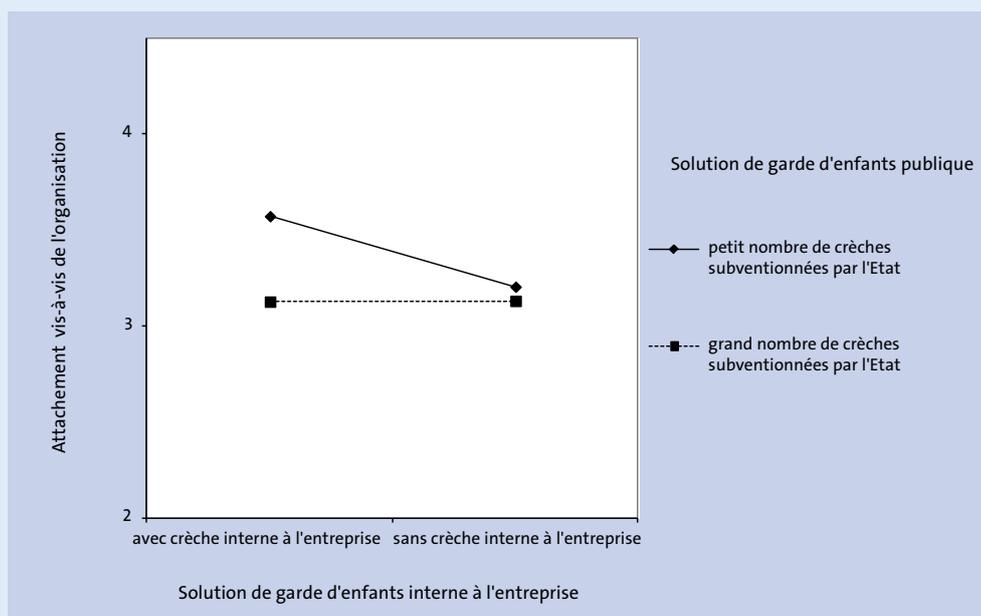


Figure 5

### Attachement à l'organisation en fonction de la disponibilité de services de garde d'enfants publics et internes à l'entreprise



#### Discussion

En conclusion, l'étude révèle que, en soutenant largement les familles, l'Etat crée des difficultés masquées. Un nombre élevé de crèches subventionnées par l'Etat a un effet négatif sur les entreprises soucieuses des familles qui ont fait le choix de proposer des crèches internes. Les parents actifs sont moins attachés aux entreprises qui proposent leur propre crèche quand ils habitent dans une région où les crèches publiques sont nombreuses. Ce constat a des conséquences pratiques pour l'employeur. Ceci indique qu'avant d'investir dans une crèche l'employeur doit tenir compte des offres publiques de garde d'enfants disponibles dans les environs. Dans les régions bien loties en solutions de garde d'enfants publiques, les entreprises qui proposent leur propre crèche ne peuvent pas compter sur une réciprocité positive. L'investissement coûte sans doute plus qu'il ne rapporte. Pour ne pas entrer en concurrence avec l'Etat dans les régions très bien équipées en crèches publiques, les entreprises ont plutôt intérêt à investir dans des offres non concurrentielles et à miser sur des formes alternatives de politique familiale (p. ex. permettre au salarié de travailler depuis chez lui, lui proposer des temps de travail flexibles ou lui accorder un congé maternité et paternité étendu). De telles offres ne sont pas en concurrence avec les offres des services publics. Le résultat a aussi des conséquences pratiques en matière de politique.

S'en remettre entièrement à l'Etat pour la garde d'enfants n'incitera pas les entreprises à investir de leur

plein gré dans des services aux familles et l'Etat risque au final de devoir supporter seul la majeure partie des coûts de garde d'enfants. Il ressort de l'enquête qu'il est difficile de développer des interventions bien intentionnées, comme les services permettant de mieux concilier travail et famille. La dynamique économie privée-service public s'avère très complexe. Un approfondissement des recherches et des analyses est donc justifié.

#### Plus d'informations:

Feierabend, A. & Staffelbach, B. (in press). Crowding Out Reciprocity between Working Parents and Companies with Corporate Childcare. *Human Resource Management*. 10.1002/hrm.21689. (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21689/full>)

## Bibliographie

Beauregard, T. A. & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), S. 9–22.

Feierabend, A. & Staffelbach, B. (sous presse). Crowding Out Reciprocity between Working Parents and Companies with Corporate Childcare. *Human Resource Management*. 10.1002/hrm.21689.

Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G. & Staffelbach, B. (2009). Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), S. 303-318.

Glass, J. L. & Estes, S. B. (1997). The Family Responsive Workplace. *Annual Review of Sociology*, 23, S. 289–313.

Grote, G. & Staffelbach, B. (rédacteurs en chef) (2010). Baromètre suisse des RH 2010. Flexibilité du travail et famille. Zurich: NZZ Libro.

Grote, G. & Staffelbach, B. (rédacteurs en chef) (2014). Baromètre suisse des RH 2014. Vécu du travail et Job Crafting. Zurich: Université de Zurich et EPF de Zurich.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), S. 179-201.

## Actualités

- L'année prochaine, le baromètre suisse des RH portera sur la loyauté et le cynisme. Le rapport pourra être téléchargé gratuitement depuis le site [www.hr-barometer.uzh.ch](http://www.hr-barometer.uzh.ch) / [www.hr-barometer.ethz.ch](http://www.hr-barometer.ethz.ch).
- Le Fonds national suisse prolonge le financement des infrastructures du baromètre suisse des RH jusqu'en 2016.

## Conseil

- WEKA Verlag publie à présent une newsletter sur le droit du travail qui commente clairement les toutes dernières décisions judiciaires et cas pratiques. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet sur [www.weka.ch](http://www.weka.ch).

## Impressum

La Newsletter du baromètre suisse des relations humaines est publiée sur une base semestrielle depuis 2013. Elle propose des informations sur des projets de recherche actuels fondés sur les données du baromètre RH. Vous pouvez vous y abonner gratuitement ou la télécharger depuis le site web [www.hr-barometer.uzh.ch](http://www.hr-barometer.uzh.ch) / [www.hr-barometer.ethz.ch](http://www.hr-barometer.ethz.ch).

**Auteurs:** Julia Humm, chaire en psychologie du travail et des organisations, EPF de Zurich; Anja Feierabend, chaire de Human Resource Management, Université de Zurich; Manuela Morf, chaire de Human Resource Management, Université de Zurich; Bruno Staffelbach, chaire de Human Resource Management, Université de Zurich.

**Rédaction:** Anja Feierabend, chaire de Human Resource Management, Université de Zurich

**Graphisme et photocomposition:** Sara Ribeiro

**Version originale:** allemand

**Lectorat:** Corinne Hügli