



Rapport au travail : gen Z sous la loupe

Avec le renouvellement générationnel qui les attend, les organisations sociales doivent faire plus que combler le manque de personnel qualifié. Une récente étude montre l'importance d'un changement de valeurs.

Texte : Anita Weber, advanced consultant, Haute école intercantonale de pédagogie spécialisée (HfH)

En 2022, il y a eu plus de départs à la retraite que de nouvelles recrues sur le marché du travail. Cela signifie, pour le secteur social suisse, que quelque 130 000 postes sont restés vacants, et ce malgré des annonces publiées en moyenne durant 42 jours. Le temps de publication d'une annonce sur cinq était d'au moins 56 jours¹. Pour les dix prochaines années, le Secrétariat d'Etat à l'économie² prévoit un besoin de remplacement démographique de plus de 25% pour certains secteurs.

Les organisations sociales vont donc être encore plus en tension ces prochaines années. Les secteurs hospitaliers les plus impactés concernent notamment les établissements

médico-sociaux (EMS), dont la mission est par définition la prise en charge des besoins existentiels. Le manque de personnel et de temps, ainsi que les contraintes budgétaires drastiques rendent difficile le minutieux travail d'accompagnement et de construction de lien. Tout cela cumulé n'entraîne pas seulement des charges de travail considérables, c'est aussi la principale raison d'insatisfaction des professionnel-le-s, qui délaissent le secteur³.

Dans ce champ de tension, les organisations sociales cherchent de toute urgence des solutions pour contrer la pénurie de personnel qualifié dans les systèmes traditionnels. Les valeurs de la relève professionnelle et l'évolution



de la société montrent clairement que les stratégies dont nous disposons actuellement ne seront pas efficaces sur le long terme. Une transformation plus globale des structures et des cultures organisationnelles se profile, à laquelle nous nous devons de faire face.

Génération Z et le travail

Comme les travaux de recherche⁴ en matière de générations le montrent, la génération Z, née entre 1995 et 2010, se différencie nettement des précédentes dans son rapport au travail. Celle-ci se définit moins à travers le métier qu'elle fait et cherche davantage son épanouissement personnel dans la sphère privée. Le travail relève pour elle plus d'un troc rationnel et elle sépare sciemment le professionnel du privé. La cohorte, peu nombreuse, est formée et profite de la pénurie de main-d'œuvre. Elle a le privilège de pouvoir choisir parmi une multitude d'offres d'emploi et de pouvoir faire valoir ses exigences. Ce changement dans le rapport de forces oblige les employeur·euse·s à séduire, à « se vendre » et à démarcher la main-d'œuvre plutôt que le contraire. La génération Z s'adapte moins et a tendance à avoir plus de facilité de passer d'un emploi à un autre.

Changement de valeurs dans le social

Une enquête menée auprès de 502 futur·e·s professionnel·le·s du travail social au sein de 21 hautes écoles spécialisées de Suisse alémanique montre comment le phénomène se traduit pour les métiers du social. Cette étude a porté sur les valeurs, la place accordée au travail, l'état de santé et le sentiment de stress des travailleur·euse·s sociaux·ales, des éducateur·ice·s spécialisé·e·s et des professionnel·le·s de l'encadrement sur trois générations.

Du temps pour vivre

Les personnes interrogées appartenant à la génération Z préfèrent en moyenne opter pour un temps partiel d'environ 80% dès leur entrée dans la vie active. Tous âges confondus, seul·e un·e aspirant·e sur neuf aimerait travailler à temps plein. Neuf sur dix des personnes interrogées souhaitent avoir plus de temps pour leurs loisirs et leur vie privée que ce qu'elles ont actuellement. La plus jeune génération est celle qui refuse le plus catégoriquement de mélanger le travail et la vie privée, et la moins disposée à faire davantage pour l'entreprise que ce à quoi elle s'est engagée en signant son contrat de travail. Du point de vue des plus jeunes, un bon emploi doit offrir suffisamment de temps libre et de sécurité. Ces paramètres priment

sur le travail en lui-même et l'autonomie. La génération Z accorde une grande importance à l'intégration sociale et au plaisir au travail, et délaisse les fonctions trop exigeantes ou à responsabilité. Le lieu de travail, le revenu et les bonnes possibilités d'évolution ne sont pas ce qui importe le plus pour cette génération lorsqu'il s'agit de choisir un emploi. Une personne de la génération Z sur cinq conçoit tout à fait de changer d'employeur·euse durant sa première année de travail.

Stress et santé

En comparaison avec les générations plus âgées, la génération Z présente un plus grand stress ressenti et une moins grande résilience. Environ la moitié des personnes interrogées de cette génération se sentent régulièrement nerveuses, tendues, stressées et/ou épuisées et ont des migraines et des problèmes de dos. Un tiers fait état de découragement, de dépression et/ou de troubles du sommeil. L'augmentation des troubles psychiques et psychosomatiques est alarmante et doit être prise sérieusement en compte dans la conception de nouveaux modèles de travail.

Pratique et développement des organisations

La qualité des services sociaux dépend des compétences et de la disponibilité de leurs professionnel·le·s. Les résultats de l'étude indiquent qu'il est nécessaire d'étoffer la gestion des ressources humaines dans les organisations sociales. Prendre en compte les besoins des générations futures – mais aussi de renforcer le personnel actuel – est un des enjeux majeurs. Les organisations reconnaissent d'ores et déjà que les personnes en apprentissage ou débutantes dans le métier ont davantage besoin d'être accompagnées et dirigées. Pour elles, c'est un levier important pour pouvoir tisser des relations de travail solides et réduire l'important turn-over.

Parce qu'elle entretient un rapport rationnel au travail, la jeune génération est de moins en moins disposée à s'engager à titre bénévole.

Travail de master

Cet article s'appuie sur le mémoire de Master d'Anita Weber, « Soziale Arbeitswelt: Werte und Demographie im Wandel »⁵, qu'elle a soutenu en 2023 au sein du département pour le travail social de la ZHAW. Consultable en allemand :

— digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/24914

Même si elle privilégie des activités qui ont du sens, elle s'attend à avoir une rémunération à la hauteur de son travail. La disparition des prestations réalisées en plus sans rémunération rendra visibles les autres lacunes de soins et structures poreuses jusqu'ici cachées.

Le changement est bien plus complexe que ce que nous avons esquissé dans cet article. Les organisations sociales feraient bien de se pencher sur les processus de transformation qui les attendent et de revoir leur stratégie en conséquence. Celles qui espèrent des solutions toutes faites risquent d'être déçues. Pour qu'elles portent leurs fruits, les mesures prometteuses dépendent en grande partie de la culture d'entreprise et des conditions-cadres contextuelles. Les solutions peuvent résider aussi bien dans la refonte des cahiers des charges que dans de nouveaux modèles de temps de travail ou des coopérations avec d'autres organisations. Il est indispensable d'impliquer les jeunes professionnel-le-s dans le développement des stratégies, car la réflexion et l'expertise acquises jusqu'ici ne suffiront pas à trouver des solutions viables pour demain. •

Notes

1. Kaiser, B., Möhr, T. & Siegenthaler, M. (2023). Welche Stellenprofile sind von Fachkräftemangel betroffen? Erkenntnisse aus der Analyse der Vakanzdauer von Stelleninseraten. Schlussbericht. Basel und Zürich. BSS.
2. SECO (2023). Disponibilité de la main-d'œuvre: un système d'indicateurs pour l'évaluer. N. 40. Berne. Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO).
3. Aeschlimann, B., Dauner Gardiol, I., Trede, I., Neumann, J. & Kriesi, I. (2018). Abgewandert aus dem Sozialbereich. Teil der Studie zu den Ausbildungs- und Erwerbsverläufen von verschiedenen Berufsgruppen der Sozialen Arbeit in ausgewählten Berufsfeldern des Sozialbereiches. Zollikofen: EHB.
4. Maas, R. (2019). Generation Z für Personaler, Führungskräfte und jeden, der die Jungen verstehen muss: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie. München. Hanser.
5. « Le monde du travail du secteur social: valeurs et démographie en mutation » (n.d.l.r.).

Brèves

Appel à contribution : travail social et « digitalité »

Les 6 et 7 septembre 2024 aura lieu la première édition du congrès international « Travail social et < digitalité > » à la Haute école de travail social FHNW à Olten. L'appel à contributions est ouvert jusqu'au 31 janvier 2024. La recherche porte sur des contributions scientifiques et pratiques relatives à la digitalité du travail social.

● digitalitaet-sozialarbeit.ch

Rappel : enquête sur la détresse et la suicidalité

La HETS-FR/HES-SO mène une étude financée par le FNS sur la détresse et la suicidalité des professionnel-le-s de la santé et du social. Les résultats permettront d'envisager des soutiens adaptés et des mesures de prévention. Nous vous encourageons à apporter vos contributions à cette enquête importante pour l'ensemble de la profession.

● bit.ly/detresse-prof-2023

Recherche de participant-e-s : enquête sur l'engagement politique

Quelle est l'ampleur de votre engagement politique? Consacrez 15 minutes à cette enquête en français et aidez-nous à acquérir des connaissances sur l'engagement politique de notre profession.

● umfrageonline.ch/c/PP-CH

Observatoire romand de la contrainte en psychiatrie

L'association Pro Mente Sana (PMS) lance un projet-pilote d'Observatoire romand de la contrainte en psychiatrie (ORCEP) afin de documenter les expériences personnelles de contrainte en milieu psychiatrique, et de développer des alternatives respectueuses de la Convention de l'ONU relative aux droits des personnes handicapées (CDPH).

● orcep.promentesana.org

« Un mois juste pour ton foie »

Selon un sondage auprès de la population effectué par Addiction Suisse le « Dry January » a un impact positif. Les avis sont en majeure partie positifs et le taux de participation est stable. Partenaire du projet, Addiction Suisse appelle à relever le défi et à renoncer à l'alcool en ce mois de janvier.

● dryjanuary.ch

Autorité de protection de l'enfant et de l'adulte

La plate-forme fournit des textes et des films informatifs dans un langage simple et compréhensible sur des questions relatives à l'APEA. Les rubriques « Enfants », « Adultes » et « Procédure » répondent aux questions sur la protection de l'enfant, la protection de l'adulte et le fonctionnement de l'APEA.

● apea-en-bref.ch