

La perception de la relation d'emploi dans un EHPAD : Entre gestion du capital humain et émergence d'un nouveau contrat psychologique



**Khaled Sabouné, IMPGT, CERGAM, Aix-Marseille
Université**

Anne Goujon-Belghit, IAE Bordeaux, IRGO

Plan

Problématique
Le cadre conceptuel
La méthodologie
Les résultats
Discussion

Enjeux

Constat de difficultés RH dans les EHPAD

Définition et questionnement autour de la relation d'emploi

Liens entre comportement organisationnel et performance globale



Problématique :

Quelle est la perception de la relation d'emploi par les salariés d'un EHPAD ?

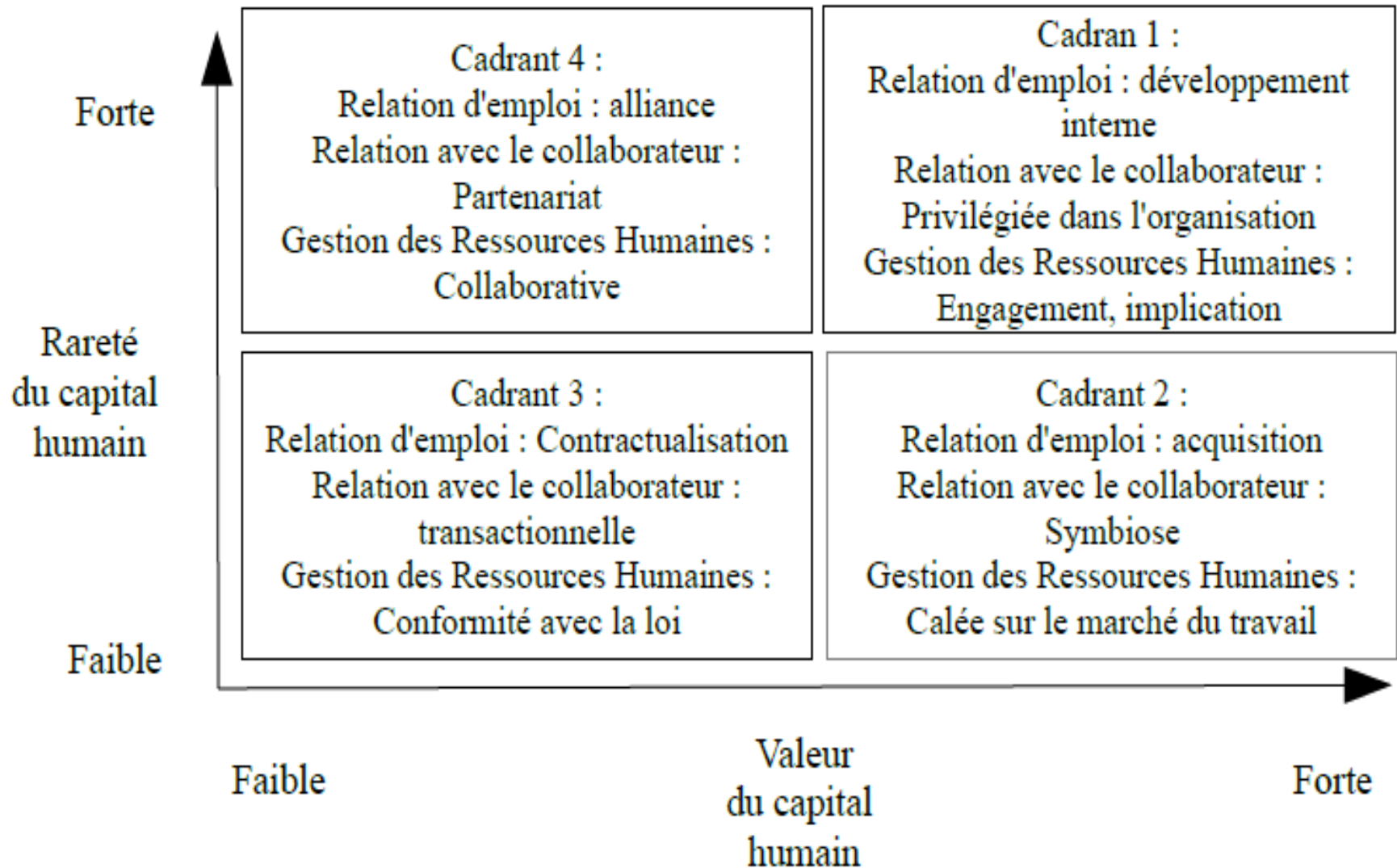
Sous questionnements :

Qu'en est-il de la qualité du contrat psychologique ?

Quelles sont les attentes des collaborateurs vis-à-vis de leur organisation ?

Le cadre conceptuel

- Plusieurs travaux montrent les liens entre le comportement organisationnel et la performance globale (Gavino, 2012 ;)
- Un management du capital humain pertinent? (Lepack, Snell, 1999)



(Mc Dermott, Conway, Rousseau, Flood, 2013)

Quadrant 4

Le contrat psychologique de partenariat externe

Les caractéristiques des employés :
Des valeurs faibles, uniques
Flexibilité des compétences
Employabilité, atteindre des objectifs

Quadrant 1

Le contrat psychologique basé sur les liens relationnels

Les caractéristiques des employés :
Des valeurs fortes, uniques
KM, stabilité des salariés,
engagement
Motivation

Quadrant 3

Le contrat psychologique basé sur les aspects monétaires

Les caractéristiques des employés :
Des valeurs faibles, remplaçables
Flexibilité, approche par sanction,
employés interchangeableables

Quadrant 2

Le contrat psychologique dynamique

Les caractéristiques des employés :
Des valeurs fortes, substituables
Des salariés motivés par leur travail
Objectif de productivité

Modalités d'exécution	Définition	Conséquences comportementales et attitudeales
Respect	Valence entre une promesse de rétribution et la rétribution effective	<ul style="list-style-type: none"> . Amélioration de la motivation et de la satisfaction au travail . Source de fidélisation du personnel
Dépassement	Ecart positif entre ce qui est attendu et les réalisations	<ul style="list-style-type: none"> . Accroissement de la satisfaction, si les attentes et promesses concernent la rémunération et la reconnaissance . Baisse de la motivation, de l'implication, si les attentes et promesses concernent l'augmentation de la charge de travail
Rupture	Ecart négatif entre les promesses et les réalisations : évaluation cognitive	Aucun ressenti émotionnel particulier
Violation	Ecart négatif entre les promesses et les réalisations : évaluation affective	<ul style="list-style-type: none"> . Diminution de la loyauté organisationnelle, de l'implication affective et de la satisfaction professionnelle . Perte de confiance et intention de quitter l'organisation . Risques psychosociaux et souffrance au travail

Méthodologie

- Paradigme de recherche constructivisme
- Approche qualitative
- Entretien semi-directif
- Constitution de l'échantillon
- Analyse quantitative de données qualitatives
(Alceste)

Méthodologie

- EHPAD privé à but non lucratif appartenant à une fondation, situé dans de le sud de la France
- Capacité d'accueil : 65 lits (dont 5 d'hébergement temporaire)
- Effectifs en ETP : 31,84, soit un ratio de 0,49

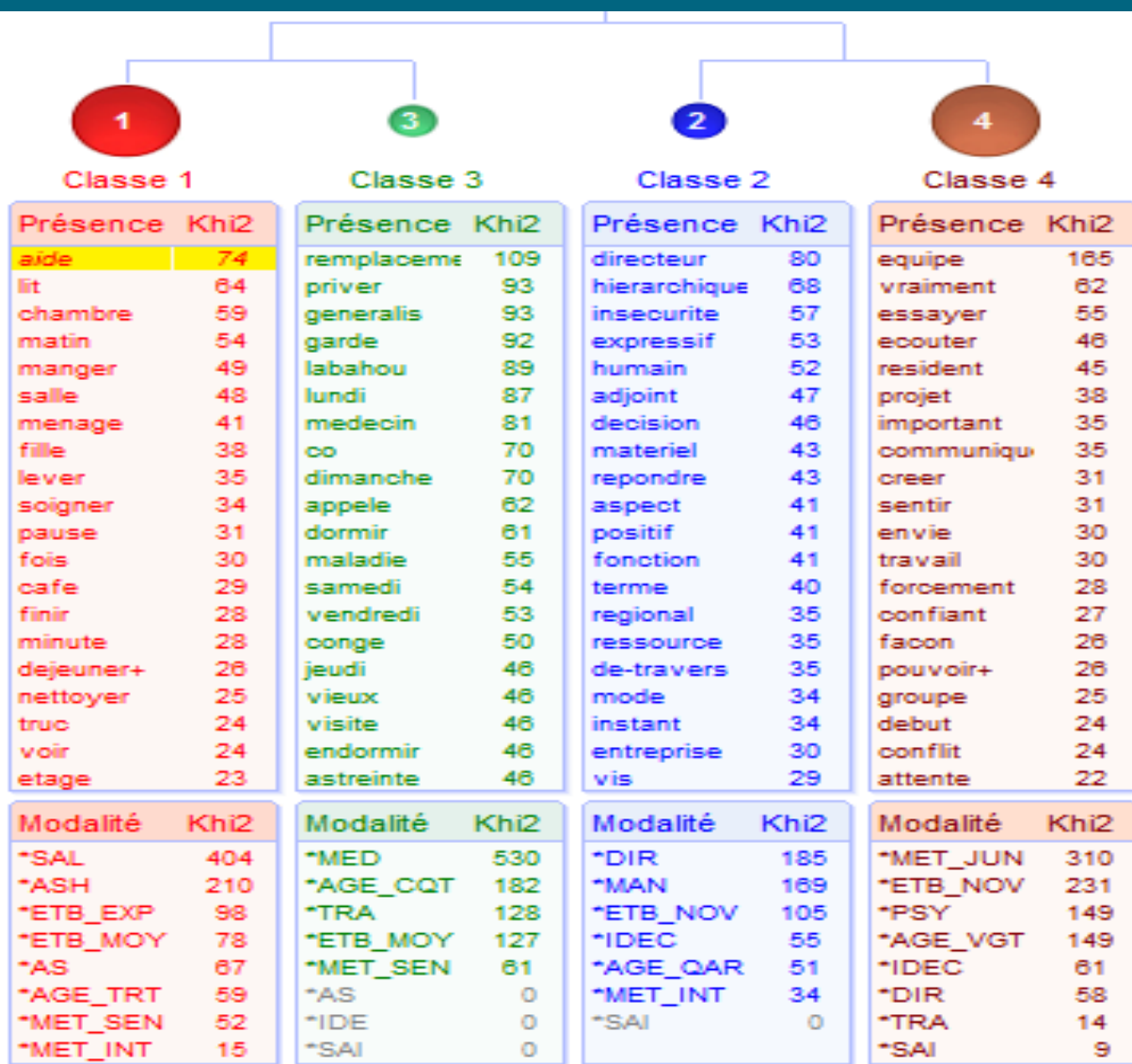
EFFECTIFS EN ETP

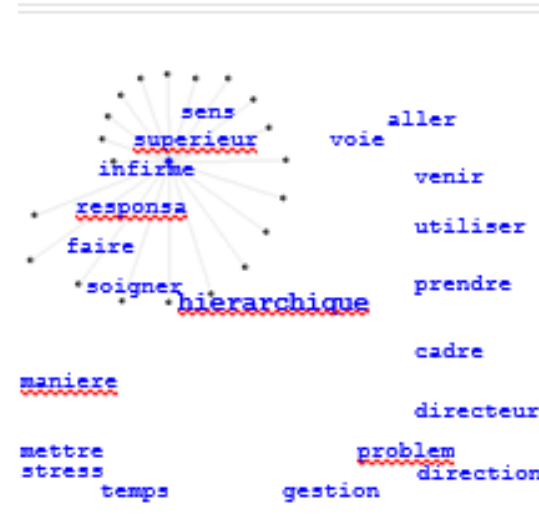
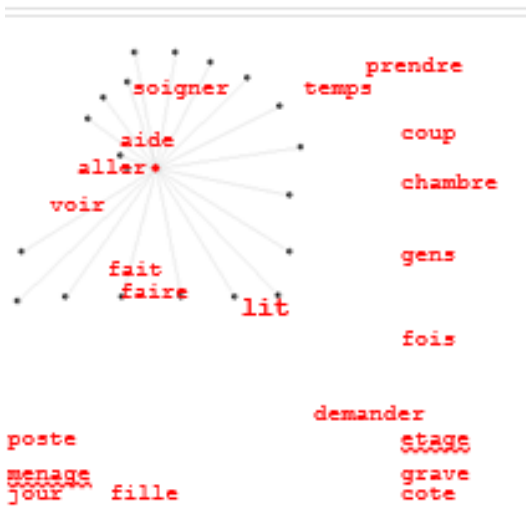
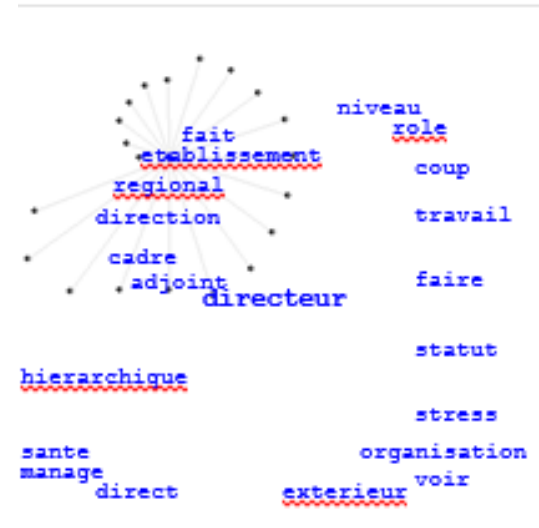
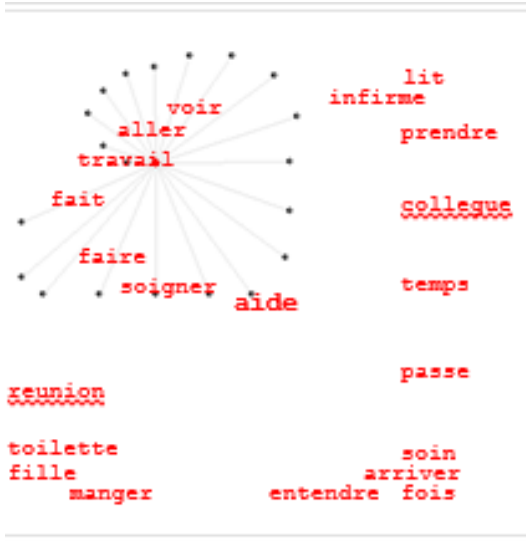
Direction-administration	2,57
Ouvrier d'entretien	1
agent de service 100% h	1,2
Animatrice	0,42
Agent de service (ASH)	8,3
Aide soignante (AS)	14
Psychologue	0,25
Infirmière coordonnatrice (IDEC)	0,8
Infirmières	3,1
Médecin coordonnateur	0,2
TOTAUX	31,84
Ratio	0,49

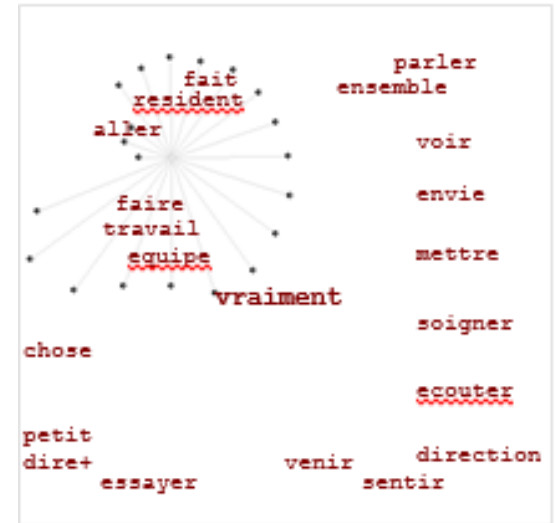
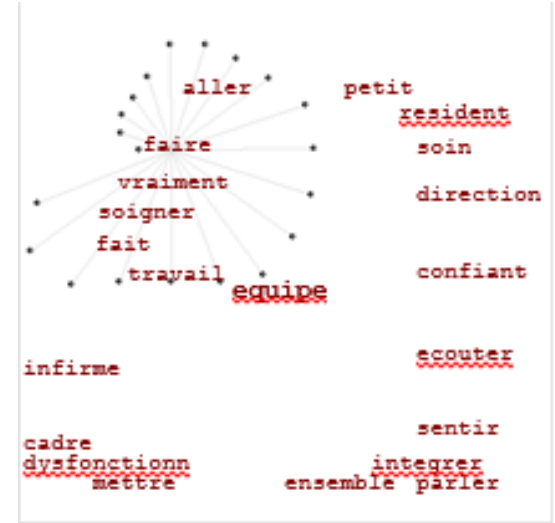
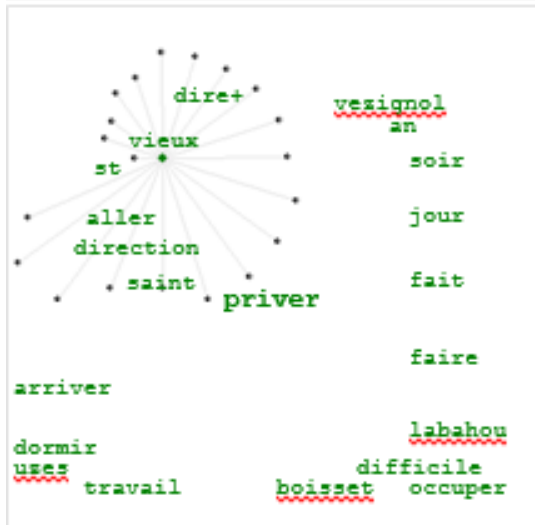
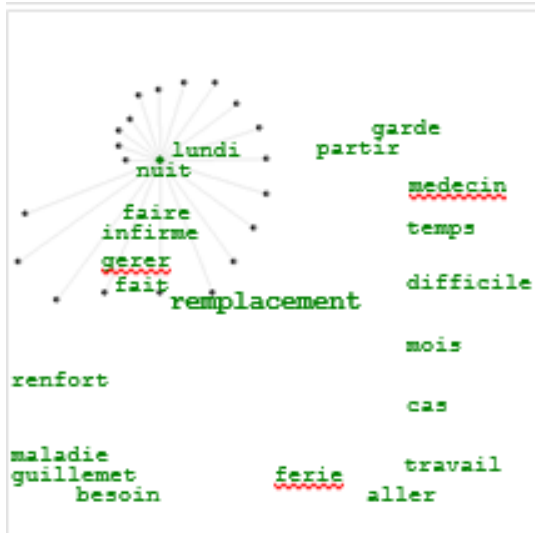
E	Fonction	Age	Ancienneté fonction	Ancienneté établ.	Durée	Nb pages
1	AS1	30	10 ans	10 ans	52 m	20
2	AS2	41	20 ans	3 ans	51 m	20
3	AS3	56	16 ans	4 ans	61 m	17
4	AS4	37	13 ans	2 ans	31 m	11
5	AS5	31	12 ans	7 ans	58 m	26
6	ASH1	42	7 ans	12 ans	53 m	18
7	ASH2	36	3 ans	4 ans	46 m	14
8	ASH3	46	6 ans	6 ans	57 m	20
9	ASH4	51	5 ans	5 ans	55 m	16
10	ASH5	45	26 ans	10 ans	39	14
11	IDE1	41	8 ans	1 an	47 m	14
12	IDEC1	46	2 ans	6 mois	68 m	17
13	IDEC2	42	1 semaine	1 semaine	68 m	21
14	IDEC2	42	9 mois	9 mois	55 m	18
15	Directrice	53	7 ans	3 mois	60 m	11
16	Psy-co	25	2 ans	1 an	55 m	17
17	Med-co	59	11 ans	4 ans	49 m	12
18	Secrétaire	38	4 ans	4 ans	56 m	16

Résultats

A propos du corpus	
Taille	532 Ko
Individus (uci)	18
Variables	3
Modalités (Mots étoilés)	22
Nombre total de formes	101765
Formes analysées	1109
Formes non analysées	341
▼ Classement des unités	
Unités textuelles classées	: 1721 (77%)
Unités textuelles non classées	: 531 (23%)
■ Classe 1:	851 unités soit 37%
■ Classe 2:	253 unités soit 14%
■ Classe 3:	198 unités soit 11%
■ Classe 3:	619 unités soit 38%







Discussion

Entre mauvaise gestion du capital humain et inadéquation du contrat psychologique

Distance perçue et mal vécue entre les attentes et la réalité du terrain **liée principalement à un manque de communication (dialogue, informations) et à un choc de culture entre la direction et les équipes de terrain (AS et ASH)**

Soigner et accompagner l'humain dans un environnement parfois qualifié « de pas très humain »

Caractéristiques	Ancien contrat psychologique	Nouveau contrat psychologique
Focus, point d'ancrage de la relation	Sécurité de l'emploi, continuité Loyauté envers l'organisation, l'employeur. Notion de service public : apporter un soin à des patients Importance du lien avec les résidents Importance de la qualité de vie au travail	Loyauté envers un métier, des compétences Relation centrée sur l'individu (vs groupe). Constat d'une détérioration de la qualité de vie au travail Impact négatif sur la qualité des soins apportés aux résidents
Forme	Relation à l'emploi déterminée, prévisible et stable	Plusieurs types de contrat : CDI, CDD Objectif : remplir les postes des salariés absents

Caractéristiques	Ancien contrat psychologique	Nouveau contrat psychologique
Philosophie de base, images et valeurs de référence	Image traditionnelle de la carrière dans une même entreprise, hiérarchie, équité et fair-play « travail honnête », « salaire honnête », justice sociale. Don de soi	Fatigue due à la charge de travail Gestion des « clashes »
Responsabilités employeur	Assurer la continuité en termes de sécurité de l'emploi, de formation et de développement de carrière. Solidarité entre les équipes Peu d'outils RH	L'employé est responsable du déroulement de sa carrière et de sa formation Besoin d'un soutien managérial Besoin d'organiser des réunions (manque de temps et d'argent) Attentes pour une formalisation des outils RH (notamment les fiches de poste)

Ambivalence	<ul style="list-style-type: none"> - Logiques économiques et logiques sociales = choc des cultures - Recherche de conditions de travail « familiales » et barrières hiérarchiques - Management de la performance (les logiques gestionnaires + contrôle de gestion) et qualité des soins apportés aux personnes âgées - Performance sociale vs équilibre budgétaire
-------------	---



- Gestion du capital humain en cours de mise en œuvre
- Contraintes de diminution des coûts de fonctionnement et maintien voir amélioration de la qualité du service
- Contrat psychologique qui évolue

