



Quelques précisions ...

Au départ, il y a une invitation à prendre la parole sur le recrutement et la sélection.

- Technicité du sujet



- **Mais un grand besoin.**

Quelques précisions ...

Au départ, il y a une invitation à prendre la parole sur le recrutement et la sélection.

- Pénurie généralisée de main d'œuvre



Avant pour enseigner, il fallait être porteur d'un diplôme à orientation pédagogique... aujourd'hui un CESS suffit.

Quelques précisions ...

Au départ, il y a une invitation à prendre la parole sur le recrutement et la sélection.



D'accord...

Mais est-ce qu'elle a envie de travailler?



Au programme :

**Ne me quitte pas !**

- 1) Pourquoi partent-ils?
- 2) Pourquoi resteraient-ils?
- 3) Comment être attractif?
- 4) Pourquoi intégrer ?

- <https://www.infirmiere-canadienne.com/blogs/ic-contenu/2023/04/17/solutions-penurie-de-main-doevre-infirmiere>



- Lors de cette intervention, j'aurai le plaisir d'évoquer avec vous les éléments qui amènent les personnes à prendre la décision de quitter. Je relèverai les agents provocateurs de départs et proposerai une liste de leviers qui peuvent permettre de renforcer la fidélité des équipes voire même de renforcer la marque employeur et donner aux autres l'envie d'y venir.

Dans une seconde partie, j'interrogerai les particularités attribuées à la nouvelle génération, sa compatibilité de collaboration avec ses prédécesseurs et l'impact sur la gestion des effectifs.

## Fil rouge

Lever le voile sur « l'abandon de carrière » en exploitant le regard exclusif du professionnel qui décide de quitter et de prendre les risques d'une nouvelle vie.

Illustrer par des situations d'EPHAD qui ont pu mettre en place les mécanismes qui empêchent le scénario de se produire.



Peut-on faire quelque chose  
pour retenir les collaborateurs ?



Peut-on faire quelque chose  
pour retenir les collaborateurs ?



Ne me quitte pas !

• Christophe Créviaux

## *Les limites de Homo-économicus*

- Être rationnel en tous points qui tend à maximiser sa satisfaction dans les choix qu'il opère.



ielus-économicus

## Chouette un peu d'économie !

Peut-on faire quelque chose pour retenir les collaborateurs ?

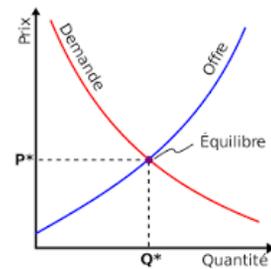
- Modèle de Bernard Gazier
- Réf : Les stratégies des ressources humaines, Ed. La découverte, paris 1993.



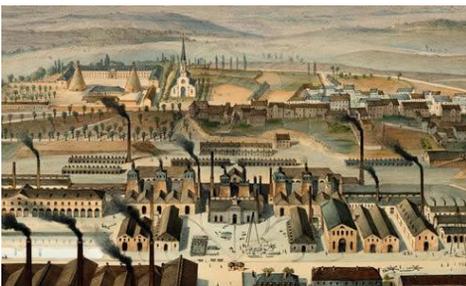
- Économiste, professeur à l'université Paris 1, Panthéon Sorbonne où il dirige le Métisse, groupe de recherche du CNRS en économie du travail.

### • **L'offre et la demande**

- A partir des mécanismes de base du marché,
  - **offre** : candidats au travail proposent leurs compétences
  - **demande** : besoins des entreprises, consomment des heures de travail
- On peut expliquer l'établissement du *prix* :
  - le salaire en fonction des *quantités échangées* : heures travaillées ou emploi.
  - Moins il y a d'offres plus le salaire est élevé.,



**Aujourd'hui l'offre se fait rare,  
Mais nous ne percevons pas une augmentation  
générale des salaires dans le monde médicosocial  
pour autant?**



Comparaison entre Le Creusot et Billancourt entre 1900 et 1914.



#### • **SCHNEIDER-Le Creusot**

- Une ville à la campagne - 14.000 salariés en 1900, soit 80 % de la population active du Creusot
- Logique paternaliste avec patronage - logement - enseignement des enfants (jusqu'aux études d'ingénieurs)
- Santé -loisirs et couverture sociale
- Hégémonie de la famille SCHNEIDER (ex. contrôle municipal) et pas de syndicalisme.

#### • **RENAULT-Billancourt**

- Bassin d'emploi parisien - 5.000 salariés en 1914 - paise dans le vaste vivier de la main d'oeuvre qualifiée parisienne.
- Salaires > 10 % ceux de la métallurgie
- Embauche rapide (le jour même)
- Licenciement
- Pas d'oeuvres sociales

## LES GRANDES OPTIONS STRATEGIQUES

	Main d'oeuvre élémentaire	Main d'oeuvre spécifique
Captation	Localisation et Délocalisation 1 2	Avantage salarial différentiel
Fixation	Paternalisme et attitude fordienne 3 4	Stabilisation du collectif et carrières aménagées

**Le salaire n'a pas pour seule fonction de rémunérer une contribution productive, mais il joue un rôle d'incitateur à l'effort des salariés.**

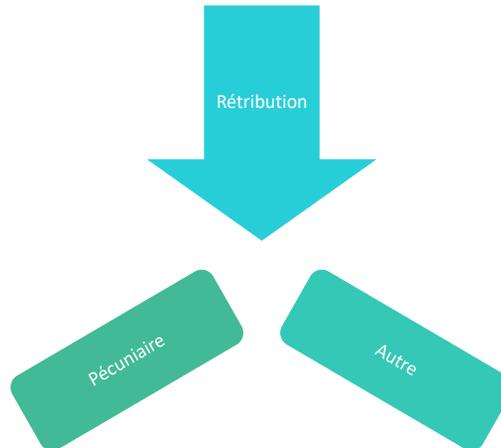
**Une baisse de salaire peut être neutralisée par une baisse de production.**

Excès de rationalité économique?



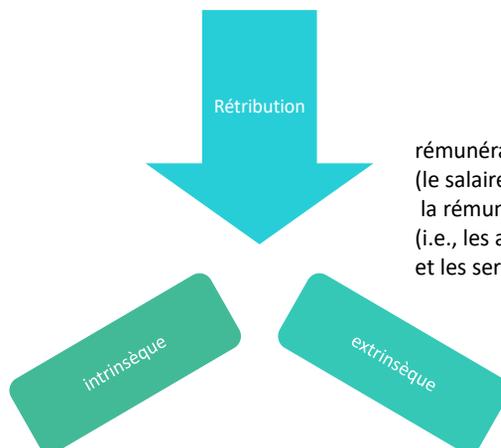
## Hypothèse de la variété des composantes de la rémunération

- Pécuniaire est la raison principale pour lesquelles les personnes travaillent (en dehors des hobbies, du devoir pour soi et des aides ponctuelles apportées aux amis )
- Seul élément négociable pour l'employeur au moment du contrat (sauf chez les joueurs de foot et les rockstars) ;
- Pas le seul élément pris en compte pour le salarié

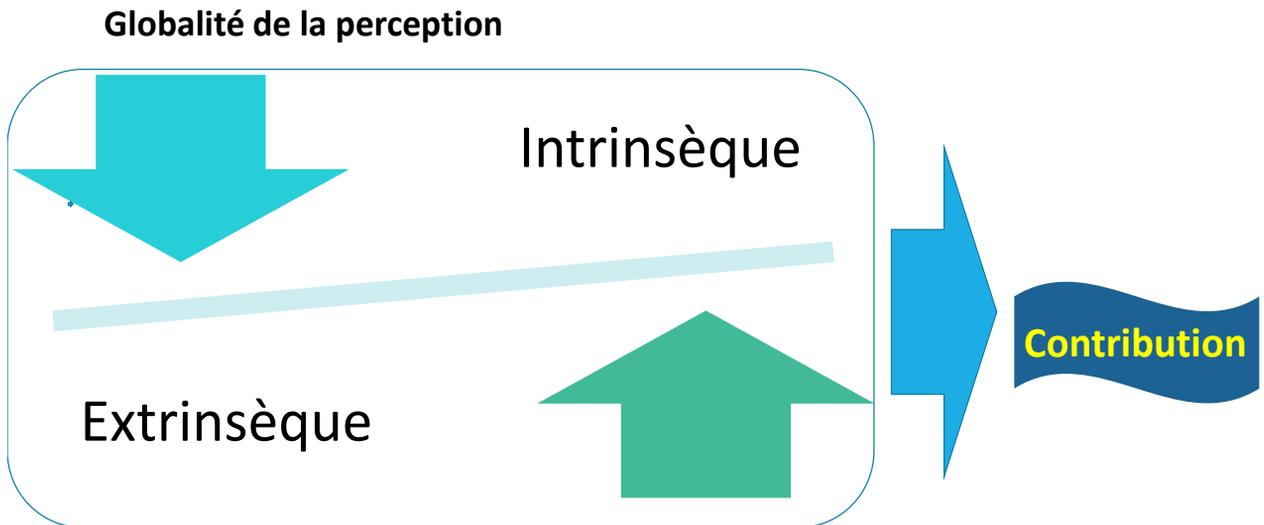


## Hypothèse de la variété des composantes de la rémunération

l'ensemble des avantages d'ordre psychologique que procure l'emploi exemple : le sentiment d'appartenance social au sein d'un groupe.



rémunération directe (le salaire) et la rémunération indirecte (i.e., les avantages sociaux d'ordre public/privé et les services et privilèges).



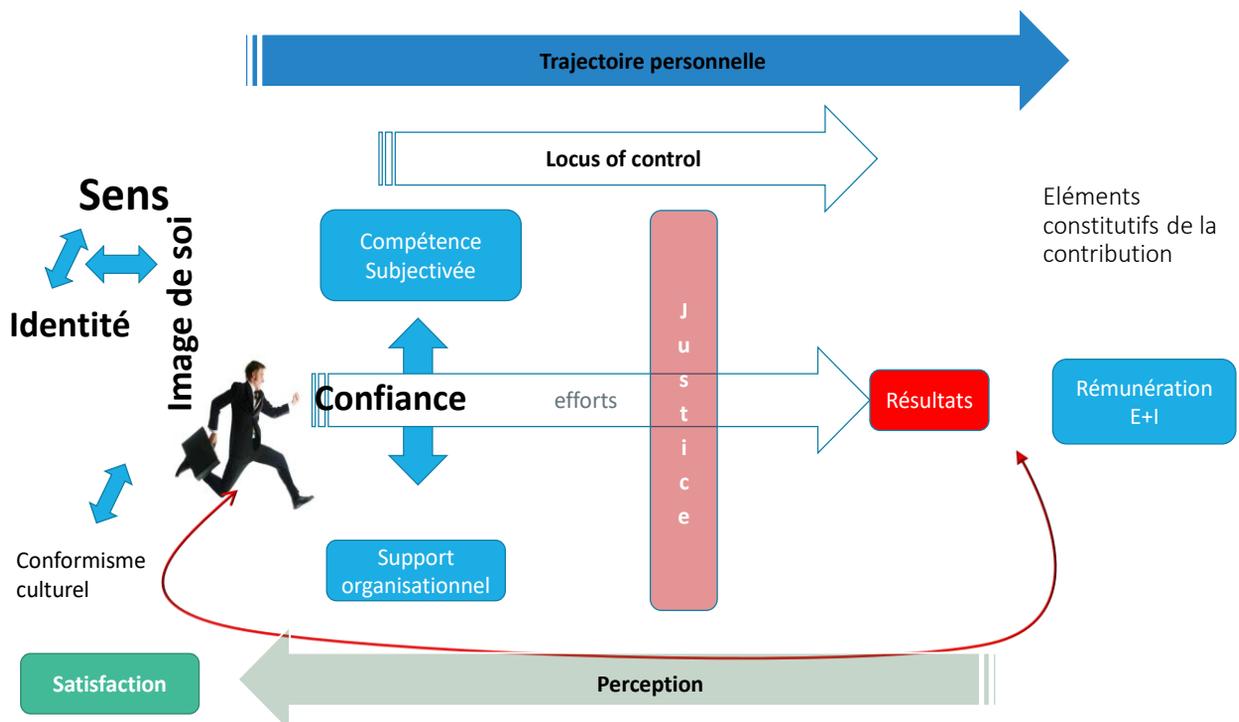
1

La rémunération est essentielle  
mais ne suffit pas à retenir les  
Equipes.

## Ce qui en jeu dans la collaboration.

La contribution =

- Effort produit pour atteindre un résultat
  - Traduit le degré de motivation
  - Variable dans l'intensité
  - Variable dans le temps
  - Variable d'un individu à un autre
- Dépend de la perception du résultat et de ce qu'il apporte.



## Questions clefs autour de la contribution

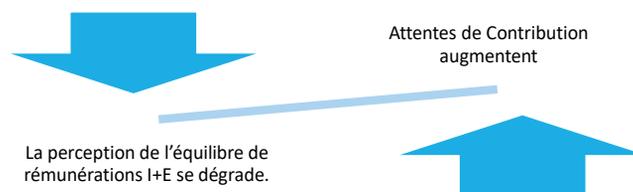
- Quel sens cela a-t-il pour lui ?
- S'en croit-il capable ?
- De quel support peut-il disposer?
- Qu'obtient-il en retour?
- Est-ce juste ?
- Quel est son attachement au groupe?
- Cela participe-t-il a ses plans futurs?
- + la volition

*Qu'est-ce qui pousse à partir ?*



## Une dégradation des éléments constitutifs de l'équation

- Le résultat n'est plus atteignable
  - Ex : Absentéisme ou réorganisation augmentent l'effort de contribution
- Les rémunérations « I » sont soudainement dégradées (justice)



## Les facteurs de contribution ne sont plus réunis

### • Perte de sens

#### • Industrialisation des soins :

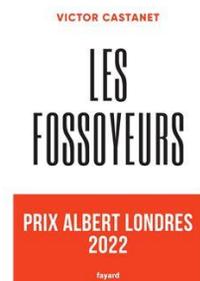
- process qualité : procédures, poids de l'administration, déshumanisation des soins
- Perte de la relation avec le résident.

#### • Culte de la performance :

- management par objectifs, changements trop rapides, ...

#### • Effet de l'environnement

- relais médiatiques



## L'EHPAD is the new Black



- **Sentiment d'incompétence**

- Effet de l'organisation scientifique du travail / bureaucratization
  - Task management, cloisonnement

- **Épuisement émotionnel**

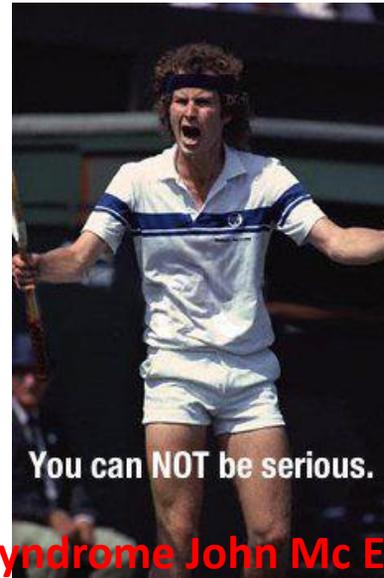
- **Évolution des profils des résidents**

- Alourdissement du niveau de dépendance



## • Manque de support

- Manque de soutien de l'encadrement
  - (leadership inadapté)
- Désalignement culturel
- Économies
- Désolidarisation de l'équipe



**Syndrome John Mc Enroe**

- Oui mais quand-même...
- Quitter un job rémunéré en durée indéterminée pour quelques inconvénients ... et partir pour les beaux yeux d'une chèvre?
- Ce n'est pas rationnel !!!



## 2

Les causes des départs sont principalement liés à des effets de contexte.

### *La décision de partir*



1 - Principe homéostatique

## Prendre la décision de partir

- 1 – Perception de gain ou de perte
  - Est-ce que ça peut être mieux? Oui, mais vraiment mieux sinon je ne bouge pas.
  - Est-ce que ça peut-être pire?
- 2 – Pondération du gain ou de perte en fonction du contexte

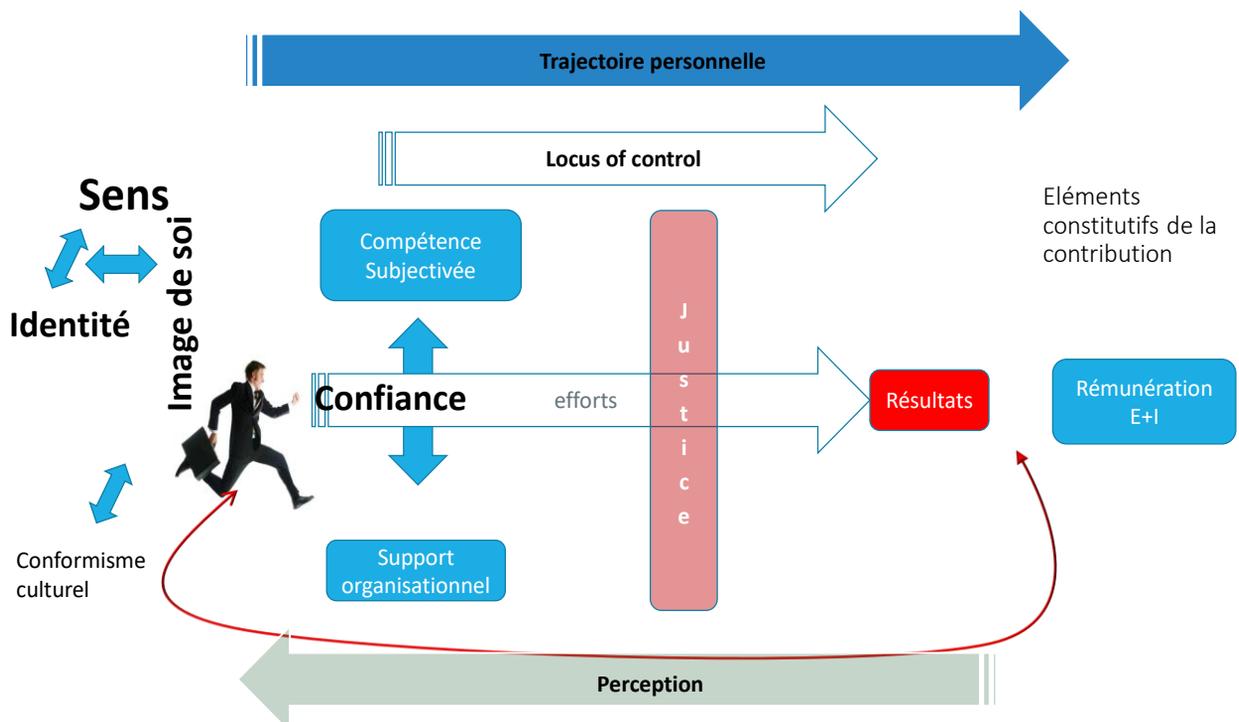


## Tendance :

- 3 – Evaluation des risques :
- Kahneman et Tversky
- Tendances :
- Certitude d'un petit gain > Grande probabilité d'un gain moyen
- Grande probabilité d'une Perte moyenne > Certitude d'une perte faible
- Faible probabilité d'un gain important > certitude d'un petit gain
- Certitude d'une petite perte > petit risque d'une très grande perte.

## lelus-irrationnelus ?

- R. Thaler : « Nous ne sommes pas compétents pour les grandes décisions, car celles-ci ne se présentent que rarement dans une vie, nous manquons donc d'expérience ».
- Tout plaquer, changer de carrière... ce n'est pas une petite décision !
- Plus la décision est importante plus l'émotion va jouer !
  - Peur, dégoût, colère,... vont orienter notre perception.
  - Damasio : marqueurs somatiques : la mémoire émotionnelle est infallible.



- La perception
  - Alain Berthoz : L'orientation de la perception vers la décision.
  - **Inconsciemment, nous ne percevons que ce qui nous intéresse, l'inconscient oriente la décision (quasiment déjà prise avant d'y réfléchir).**

## Tversky et Kahneman :

- **une expérience qui consiste à demander aux sujets s'il y avait dans la langue française plus de mots commençant par la lettre « r » que de mots ayant cette lettre en troisième position.**
- Majorité choisit la première option.
- **Les individus privilégient la recherche d'exemples facilement récupérables, ou disponibles en mémoire, pour juger de la probabilité d'un événement ou d'un objet.**
- La probabilité qu'un événement se produise est donc souvent estimée en fonction de la facilité avec laquelle des événements semblables reviennent en mémoire.  
**Biais de disponibilité**



## Tversky et Kahneman

- On a procédé à l'interview d'un échantillon composé de 30 % d'avocats et de 70 % d'ingénieurs. Ces interviews ont permis la rédaction de fiches descriptives succinctes sur chacune de ces personnes.
- Les sujets reçoivent alors une seule de ces fiches, que l'on a tirée au hasard de l'échantillon, sur laquelle ils peuvent lire : « Jean est un homme de 39 ans. Il est marié et a deux enfants. Il s'occupe activement de politique locale. Son passe-temps préféré est la collection de livres rares. Il aime la compétition, la discussion et s'exprime bien. »
- La tâche des sujets consiste à estimer la probabilité que Jean soit avocat.

- La majorité des sujets de cette expérience répond qu'il y a 90 % de chances pour que... Jean soit avocat.
- Négligent la proportion de l'échantillon de départ.
- **Tendance à évaluer les probabilités à partir du degré de ressemblance entre la description de Jean et les caractéristiques généralement attribuées à la catégorie des avocats (stéréotype) : Biais de représentativité.**

### 3

**La prise de décision de quitter est affectée par l'émotion et une rationalité limitée.**

## Que faire ?

Travailler sur la création d'un contexte dont la perception :

- a du sens ;
- est respectueuse des éléments de l'équation de la collaboration ;
- favorise l'autonomie ;
- facilite la reconnaissance ;
- est vecteur d'émotions positives.



Cela revient à :

- Contrer les effets de la bureaucratie :
  - Développer une culture de type organique.
    - Faire exploser les silos
    - Fluidifier les flux d'informations
    - Renforcer les processus décisionnels.

Cela revient à :

- Contre les effets de la désimplication? Remettre du sens
  - Raccourcir la distance Professionnel – résident
  - Responsabiliser + Pratiquer l'empowerment
  - Mobiliser toutes les compétences
- Positiver l'action collective
  - Tout le monde est important
  - Montrer ce que l'on fait de bien.

## Changement de culture & Déploiement d'un management participatif

- Participation des équipes à la création d'un contexte favorable aux résidents et au travail.
- Des ateliers de réflexions et de projets basés
  - sur l'expérience de terrain ;
  - Sur le bon sens ;

Comment commencer ? E.A.> A.I.



## Développement d'une logique projet



- L'aide soignante qui invite sa famille le dimanche à un barbecue possède les compétences de gestionnaire de projets ... Budget, allocation des ressources, timing ...



- *« Je n'ai plus l'impression de venir travailler, c'est comme si chaque matin je venais m'occuper de mes grands-parents »*
- Fabrice, Cadre de santé (chef infirmerie).

**Toute organisation a une capacité d'évolution qui lui est propre.**

**Un changement :  
Trop rapide.  
Trop conséquent.  
Le système s'écroule.**

