

La motivation, une synergie entre salarié et manager



Andy DEBAILLES

*Master Professionnel de Santé Publique
Encadrement des Organisations de Santé*

Jury :

**Madame Bénédicte DEVICTOR
Monsieur Nicolas TANTI-HARDOUIN**

Soutenance le 7 juillet 2016

Note au lecteur:

Il s'agit d'un travail personnel, réalisé au cours d'un Master Professionnel de Santé Publique à l'Université Aix-Marseille, faculté de Médecine. Il ne peut faire l'objet d'une publication, en tout ou partie, sans l'accord de son auteur.

Remerciements

Je remercie tous ceux qui m'ont aidé dans la construction de ce mémoire, et tout particulièrement:

- Madame Bénédicte DEVICTOR, responsable du Master Professionnel de Santé Publique, parcours « Encadrement des organisations de santé » pour sa disponibilité, son aide précieuse.
- Monsieur Nicolas TANTI-HARDOUIN, professeur à l'université AixMarseille, pour son efficacité et sa coopération.
- Tous les professionnels qui m'ont accordé de leur temps et m'ont ainsi permis de réaliser l'enquête sur le terrain.
- L'ensemble de l'équipe pédagogique du Master de Santé Publique qui m'ont aidé à enrichir et à faire évoluer ma réflexivité.
- L'hôpital de jour, ayant accepté de m'accueillir en stage et qui m'ont permis d'acquérir une expérience professionnelle.
- Enfin ma famille et mes proches qui m'ont soutenu tout au long de cette formation en particulier Monsieur Antoine Carlioz.

Acronymes

ARS : Agence Régionale de Santé

CNAF : Caisse d'Assurance et Allocation Familiale

ETP : Equivalent Temps Plein

Sommaire

Introduction

I.	Situation d'appel : Une équipe motivée se démotive et se désengage.....	2
1.1	Questionnement initial.....	2
1.2	Hypothèse d'étude.....	2
II.	Contexte du sujet.....	3
A.	Genèse du Concept de Motivation au Travail	3
2.1	Le travail dans la société.....	3
2.2	La motivation de l'individu au travail.....	4
2.3	Typologie de la motivation au travail.....	5
B.	Une brève généalogie des théories de la motivation	6
2.4	L'Organisation Scientifique du Travail : l'homme machine.....	7
2.5	Les relations au sein de l'équipe.....	7
2.6	La hiérarchie des besoins.....	8
2.7	L'enrichissement par le travail.....	9
2.8	L'excellence par la motivation.....	160
2.9	La théorie des trois attentes.....	170
C.	La démotivation des salariés en question	182
2.10	Causes et facteurs de démotivation.....	182
2.11	Démotivation : cinq signes qui ne trompent pas.....	193
2.13	Quelles pistes pour en sortir ?.....	204
III.	Matériels et Méthodes.....	188
D.	Protocole d'étude	<i>Erreur ! Signet non défini.8</i>
3.1	Justification de l'étude.....	<i>Erreur ! Signet non défini.8</i>
3.2	Objectif principal.....	<i>Erreur ! Signet non défini.8</i>
E.	Schéma de l'étude	<i>Erreur ! Signet non défini.8</i>
3.3	Population d'étude.....	<i>Erreur ! Signet non défini.8</i>
F.	Données recueillies	<i>Erreur ! Signet non défini.9</i>
G.	Traitement des données	<i>Erreur ! Signet non défini.1</i>
3.5	Plan d'analyse, méthodes statistiques.....	<i>Erreur ! Signet non défini.1</i>
H.	Critères éthique	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
IV.	Résultat.....	<i>Erreur ! Signet non défini.2</i>
V.	Discussion.....	<i>Erreur ! Signet non défini.7</i>

Conclusion

Références Bibliographiques

Annexes

Liste des tableaux :

- *Tableau n°1 : Pyramide de Maslowp.8*
- *Tableau n°2 : Ancienneté des salariés en année.....p.27*
- *Tableau n°3 : Motivation et démotivation.....p.27*
- *Tableau n°4 : Satisfaction du personnel au travail.....p.28*
- *Tableau n°5 : Insatisfaction au travail.....p.28*

*« Lorsque deux forces sont jointes,
leur efficacité est double »*

Isaac Newton

Introduction

Les établissements de santé connaissent parfois un renouvellement rapide des personnels. Cette instabilité fragilise les établissements et les équipes. Connaître les sources de motivation mais aussi de démotivation permet de proposer et de mettre en place un plan d'action.

Ce malaise au travail trouve un écho particulier, à l'heure où le gouvernement de Manuel Valls propose aux représentants de la nation un projet de loi visant à réformer des conditions réglementaires de l'emploi salarié. Myriam El Khomri, ministre du travail, tente d'améliorer la situation de l'emploi, des entreprises, et des salariés. La tâche est difficile car les intérêts de chacun sont divergents.

Ce mémoire de master 2 intitulé « Encadrement des organisations en Santé » s'intéresse à l'équipe soignante d'un hôpital de jour de pédopsychiatrie. Cette équipe aujourd'hui semble démotivée, après avoir été pourtant motivée, soudée, active, efficace. Puis, peu à peu, la situation de l'hôpital s'est dégradée. Que s'est-il passé ? Comment en sortir ?

La situation de cette équipe soignante n'est pas exceptionnelle. De nombreuses études ont tenté de cerner ce sujet, comme nous le verrons. La motivation des salariés est un élément important : pour le salarié, elle est source de bien-être, et pour l'établissement, source de succès.

Pour les établissements, la notion de rentabilité est essentielle. Un établissement est en sursis lorsqu'il ne parvient pas à offrir une prise en soin de qualité, ou à équilibrer son budget, ou à satisfaire aux obligations réglementaires (*certification*). C'est la raison pour laquelle, les responsables doivent trouver le moyen de motiver les salariés afin qu'ils puissent s'inscrire dans une logique d'efficience.

Nous tenterons une analyse, à travers deux outils : d'abord bibliographique ; nous essayerons de tirer profit des travaux et publications en sociologie du travail, sur le sujet de la motivation et de la démotivation. Nous espérons y trouver des critères pour comprendre la situation rencontrée en stage. Le deuxième outil sera prospectif, avec une enquête sur le terrain. Ici encore, nous nous inspirerons des publications étudiées pour choisir le type d'enquête à mener auprès des personnels de l'établissement.

I. Situation d'appel : Une équipe motivée se démotive et se désengage

L'hôpital de jour reçoit des enfants atteints de pathologies graves du développement et/ou de la personnalité. L'équipe soignante exprime des réclamations : « *la direction est absente* » Les personnels se sentent voués à eux-mêmes.

1.1 Questionnement initial

- La démotivation peut-elle être liée au type de management ?
- La motivation est-elle personnelle ou liée à une dynamique d'équipe?
- Quelles sont les principales sources de motivation pour un salarié?
- La motivation influence-t-elle la qualité du travail?
- Quelles actions, appliquées aux salariés, peuvent susciter chez eux la volonté de donner le meilleur d'eux-mêmes ?

1.2 Hypothèse d'étude

En quoi la motivation d'un salarié peut-elle se tourner en démotivation ?

II. Contexte du sujet

«*Le concept de motivation est apparu dans les années 1930. Son objectif était de développer la performance individuelle en favorisant le travail collectif.* » [1] (Gaston Mveng Minkoulou, 2005)

Les dirigeants d'établissements ont toujours tenté de susciter l'engagement des personnels. Depuis les années soixante, les études portant sur la motivation se sont multipliées « *dans le but de comprendre ce qui peut motiver en situation professionnelle.* » [2] (CNAF, 2009, p.3)

En effet, « *La motivation, dans une organisation, est un enjeu majeur qui repose sur le principe selon lequel la réussite de l'établissement dépend des performances collectives, elles-mêmes dépendant des performances individuelles et de l'investissement de chacun.* » (CNAF, 2009, p.)

Nous allons maintenant présenter une brève revue des travaux et publications sur ce sujet, afin de comprendre les sources de motivation et démotivation au travail.

A. Genèse du Concept de Motivation au Travail

Ce qui fait vivre les organisations, ce sont des hommes et des femmes qui y engagent leur intelligence, leurs compétences, leurs ambitions, leur énergie. Or, si la ressource humaine constitue la sève nourricière des organisations, ces dernières devront répondre aux attentes de ces hommes et femmes, qui donnent beaucoup et en attendent beaucoup.

La qualité de cet échange réciproque est d'une telle importance, que de nombreux chercheurs se sont intéressés à l'analyse des besoins ou attentes de ceux pour qui la satisfaction est recherchée au travail, donnant ainsi naissance au concept de motivation. [3] (*Gaëtan Morin, 1994, p 153*)

L'évolution du concept de motivation au travail est largement marquée par l'anthropologie, et la conception que l'on se fait de l'Homme et de son rôle dans la société.

2.1 Le travail dans la société

Dans une perception primaire, l'Homme est considéré comme une simple main d'œuvre, une force de travail que l'employeur peut acquérir sur le marché, compte tenu des besoins de maximisation de la production industrielle. [4] (*Michael Evans, Karl Marx, London, England, 1975, p. 63*) Et pour vivre, c'est-à-dire se nourrir, se vêtir et se loger, l'ouvrier est obligé de vendre sa force de travail tout en s'adaptant à la machine de production. [5] (*Alain COTTEREAU, 1994, p. 73-89*) « *En échange de sa force physique, l'ouvrier va recevoir un salaire proportionnel à son rendement* » [6] (*Christine CLOAREC, 2008, p.3*) En effet, « *La rémunération a longtemps été considérée comme l'un des leviers principaux de motivation au travail* » [7] (*Gaëlle Picut, 2015, p.1*)

Selon cette vision, la perception de l'Homme se réfère à ses seuls besoins vitaux ou primaires, postulant par conséquent que l'individu est fondamentalement motivé par des préoccupations d'ordre économique. L'ouvrier est ainsi payé en fonction seulement de son rendement par unité de temps. [8] (*Frédéric Winslow Taylor, 1911*)

Cette conception de l'individu a fait ses preuves d'efficacité productive, comme en témoigne l'essor économique de la première moitié du XX^e siècle en occident. (*Alain COTTEREAU, 1994, p. 73-89*) Rapidement apparaissent les limites des approches primaires du travail. En effet, le salaire et les autres avantages accordés aux travailleurs ne suffisent plus pour stimuler les rendements. D'après les recherches récentes de Pink et Ariely « *La rémunération n'est pas la principale source de motivation, même si bien évidemment elle reste un élément important* » (*Gaëlle Picut, 2015, p1*) La prise en compte des facteurs humains dans les organisations est née en 1929 avec l'apparition de l'école dite des « *relations humaines* » [9] (*Marc Mousli, 2007*) avec notamment Elton Mayo. Ses travaux de recherche ont abouti à des conclusions que l'on peut ainsi résumer : les salariés ont des besoins sociaux qu'ils souhaitent satisfaire pour s'épanouir. [10] (*Michel Foudriot, 2007, p.7*)

Pour redynamiser la production, les dirigeants chercheront une autre approche auprès des sociologues qui, eux, vont chercher à comprendre ce qui se passe du côté des dimensions sociales des individus. (*Alain Cottereau, 1994, p. 73-89*)

En somme, les managers qui souhaitent construire de nouvelles politiques de gestion de la ressource humaine devront impérativement connaître les besoins sociaux et les facteurs d'épanouissement des travailleurs, afin de leur offrir les opportunités de satisfaire leurs besoins, étant entendus que ceux-ci restent en harmonie avec les objectifs de l'organisation. [11] (*Pierre Rolle, 1971, 275p.*) « *Le travailleur commence à être pris en compte comme un être humain* » [12] (*Michel Amiel, Francis Bornet, Joseph Jacobs, 1998, p.7*)

2.2 La motivation de l'individu au travail

Définir la « *motivation au travail* » relève d'un défi tant les avis et les analyses divergent sur ce sujet. Nous retenons tout de même la définition d'Hellriegel, Slocum et Wood Man : « *le terme « motivation » représente les forces qui agissent sur une personne ou au sein de celle-ci pour l'amener à se comporter d'une force précise orientée vers un objectif.* » [13] (*Hellriegel, Slocum, 2004*) Le mot « *objectif* » montre qu'il n'y a pas d'individu motivé en soi, mais motivé pour quelque chose, pour un « *motif* ». Cela signifie que l'action engagée par le besoin de l'individu est toujours dirigée vers l'atteinte d'un objectif. En effet, « *le mot « motivation » a la même racine que « moteur » : c'est ce qui transmet un mouvement, met en marche, transforme une énergie en action.*

C'est donc la force qui pousse l'individu à faire. Toutefois « un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. La motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement » (CNAF, 2009, p.3).

En effet, La motivation désigne le « *degré d'engagement d'un salarié dans la réalisation d'une action proposée par l'organisation* » [14] (*Copin, 2000, p.1*)

La motivation est un phénomène personnel. Etant donné que tous les hommes n'ont pas forcément les mêmes besoins et ne perçoivent pas un même problème de la même manière, ils ne peuvent ni avoir des besoins identiques, ni ressentir le même besoin avec la même intensité. Les besoins étant alors individuels, il va de soi que la motivation est individuelle. La motivation est un « processus », donc elle ne peut guère être décrétée.

D'après Gaston Mveng Minkoulou, Maître en science de gestion, « *le niveau de motivation d'un individu ne dépend donc pas seulement de lui, mais il dépend également de son environnement.* » (*Gaston Mveng Minkoulou, 2005*) « *Les facteurs de motivation internes [...], et externes [...] sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut « être soit faible, soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances.* » [15] (*Pinder, 1984, P.8*)

Enfin, « *la motivation n'est pas un simple trait de personnalité indépendant du contexte. Ce n'est pas non plus la conséquence automatique de tel ou tel mode de management ou d'organisation. Enfin, ce n'est pas un état stable mais un processus toujours remis en question. En effet, l'individu et son environnement évoluent, le contenu du travail change, du fait de l'employeur, mais aussi des résultats du travail du salarié, ce qui le conduit à devoir trouver de nouvelles sources de motivation.* » (CNAF, 2009, p.3)

2.3 Typologie de la motivation au travail

Il est décrit par Emmanuel Maire et Mathieu Dubost dans le livre intitulé Les clés de la performance, [16], quatre types de motivation au travail :

- La motivation téléologique : « *Elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire de la finalité visée, à raison des avantages que cette finalité revêt à ses yeux.* » [16] (Emmanuel Maire. et Mathieu Dubost, 2004, p.24) C'est l'objectif poursuivi qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir.
- La motivation instrumentale : « *c'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique.* » [16] Ce qui peut pousser un individu à l'action c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production.
- La motivation de survie : « *c'est celle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable ; il s'agit de survivre avant tout.* » (Emmanuel, M. et Mathieu, D. 2004, p.24) Certains salariés craignent tellement un risque quelconque sur leur emploi, qu'ils auront tendance à ne rien revendiquer, même si on leurs droits sont bafoués.
- Enfin, la motivation obsessionnelle : « *c'est la motivation finale endogène et radicale.* » (Emmanuel, M. et Mathieu, D. 2004, p.24) C'est celle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices et « *déplace les montagnes* ». Le but est l'essentiel, mais pourrait devenir une obsession.

Nul ne relève d'une seule catégorie de motivation : au sein d'une même personne se croisent différents types de motivation, créant ainsi des conflits pour la personne et dans l'établissement. Toutefois, selon les auteurs, les deux formes principales de la motivation restent les formes téléologique et instrumentale.

Voyons maintenant quel est le fonctionnement et le processus d'équilibrage de l'ensemble de ces motivations chez l'individu. [17] (Patrice Roussel, 2000, p.2-14)

B. Une brève généalogie des théories de la motivation

Le processus de motivation, dans une description simplifiée, peut se décrire ainsi : un individu ressent un besoin ou un manque qui crée une certaine tension en lui. Une action s'enclenche alors pour réduire, voire supprimer cette tension. Si l'action atteint son but, le besoin est alors satisfait et la tension est réduite voire supprimée. (CNAF, 2009, p.40-41)

Ce processus reste abstrait, la motivation n'étant pas un phénomène observable, et donc impossible à vérifier. De plus, la motivation étant individuelle, il serait maladroit de vouloir qu'un processus donné puisse être valable pour tous les individus.

Voyons ce que les sociologues dont Taylor, Maslow, Mayo... ont proposé pour expliquer ce processus. L'étude de ces théories montre comment s'affine peu à peu la compréhension des ressorts intérieurs des individus qui constituent la ressource principale des institutions et des établissements.

Les différentes théories envisagées permettent de mieux appréhender la complexité du phénomène de la motivation et d'entrevoir que la satisfaction des besoins n'est pas le seul moteur existant : l'insatisfaction elle aussi est génératrice d'actions. C'est un contresens de dire que quelqu'un est motivé ou ne l'est pas. Il l'est toujours. La question est seulement : pour quoi est-il motivé ? La société suppose toujours que tout le monde est naturellement motivé par le travail. Cela dépend énormément du type de travail et des conditions dans lesquelles il doit se faire. Dans le cadre de ce mémoire, l'objectif de cette brève revue bibliographique est de déceler comment les sociologues écrivent et analysent les éléments qui peuvent conduire à la démotivation.

2.4 L'Organisation Scientifique du Travail : l'homme machine

Taylor (1911), *ingénieur américain*, innova dans une conception unidimensionnelle de l'homme et renonça à l'idée de motiver par la contrainte.

Selon la théorie classique, fondée sur les principes du management scientifique de Taylor, « *le meilleur élément motivant est l'argent. Il s'agit du concept de l'homo economicus qui agit de manière rationnelle prenant ainsi la décision qui lui permet d'accroître l'ensemble de ses compensations monétaires. Si une incitation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense. Cette théorie a raison de mettre l'accent sur l'incitation monétaire en tant qu'élément de motivation mais elle néglige, à trop d'égards, d'autres facteurs et a, par conséquent, une validité réduite.* » (CNAF, 2009, p.41)

L'«homo economicus» est guidé par l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.). C'est l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes

inutiles.

L'école classique conçoit donc le travail découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail, c'est le travail à la chaîne. Il s'agit de trouver le bon poste pour la bonne personne. Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. Cette organisation et cette conception de l'homme au travail permirent un bond en avant considérable pour l'économie des pays concernés.» [18] (Chantal Rivaleau, 2003) Mais on en perçu rapidement les limites. Chaplin ne l'a-t-il pas vertement dénoncé dans son film Les temps moderne ? [19] (Charles Chappin, 1936)

2.5 Les relations au sein de l'équipe

Elton Mayo (1940), *psychologue et sociologue Australien*, au cours d'une enquête menée de 1928 à 1932 « *près de Chicago dans une fabrique de téléphone, a recherché une corrélation entre les conditions physiques (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers. La mise en évidence du facteur humain correspond à une seconde strate des motivations. Un nouveau facteur de la motivation apparaît : celui de la dynamique du groupe de travail.*

Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif. Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire est à la base de nombreux courants. » (Chantal Rivaleau, 2003)

2.6 La hiérarchie des besoins

« *Contrastant avec la théorie classique, Maslow a fondé sa théorie sur l'hypothèse que l'homme au travail est motivé par le désir de satisfaire toute une série de besoins et que l'argent ne peut en satisfaire qu'une minorité. » (CNAF, 2009, p.42) Abraham Maslow (1954), psychologue américain, est l'auteur de la célèbre théorie de la hiérarchie des besoins, très utilisée dans le domaine de la gestion. (Tableau n° 1) Maslow décrit que l'individu a un certain nombre de besoins, qui peuvent être classés en ordre hiérarchique. « Il distingue cinq grandes catégories de besoins » classés de façon pyramidale. Par ordre croissant, il s'agit des besoins physiologiques, des besoins de sécurité, des besoins d'appartenance, des besoins d'estime, enfin du besoin d'autoréalisation, au sommet de la pyramide. (CNAF, 2009, p.42)*

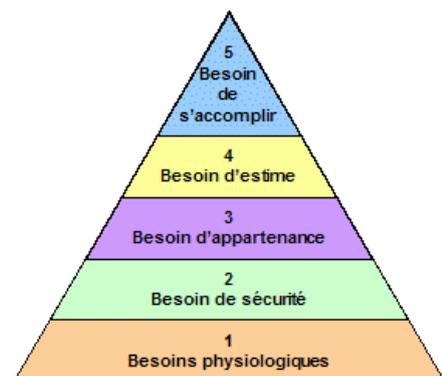


Tableau n°1 : Pyramide de Maslow [20]

« Maslow considère que le consommateur passe à un besoin d'ordre supérieur quand le besoin de niveau immédiatement inférieur est satisfait. [20] (Claude Bernard, p.1) Pour Maslow, « l'individu hiérarchise les besoins physiologiques, aux besoins de sécurité, puis aux besoins d'amour (rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), d'estime (reconnaissance) enfin de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir). » (Gaston Mveng Minkoulou, 2005) « Motiver consiste à créer chez un individu les conditions qui le poussent à agir pour répondre à ses besoins » [21] (Firmin Phambu Ntoto, 2014) D'après le Professeur Tanti-Hardouin, économiste et enseignant, « L'homme se fonde sur une culture du bien-être et pas seulement. Il est capable de connaître des besoins, de les hiérarchiser. Nous réalisons un certain nombre de choix pour satisfaire nos besoins. » [22] En revanche, « Un besoin satisfait n'est plus un élément de motivation et ne peut ainsi plus agir de manière primordiale. » (CNAF, 2009, p.42)

Selon Maslow, « pour motiver quelqu'un il faut d'abord comprendre à quel niveau de la hiérarchie il se situe, puis s'attacher à satisfaire les besoins correspondants à ce niveau, avant ceux du niveau immédiatement supérieur. »

« Autrement dit, tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il constitue une source de motivation. » (Firmin Phambu Ntoto, 2014) Diverses études ont montré qu'il existe une corrélation entre la motivation et la satisfaction des besoins. En effet, la satisfaction renvoie à un « vécu subjectif et affectif qui découle des expériences au travail.

Il s'agit d'un sentiment positif que le travailleur éprouve à divers degrés lorsque ses attentes vis-à-vis du travail se réalisent. Lorsque la motivation conduit à la réalisation de certaines attentes, elle génère de la satisfaction [...] La motivation n'est pas un simple trait de personnalité indépendant du contexte. Ce n'est pas non plus la conséquence automatique de tel ou tel mode de management ou d'organisation. Enfin, ce n'est pas un état stable mais un processus toujours remis en question. En effet, l'individu et son environnement évoluent, le contenu du travail change, du fait de l'employeur, mais aussi des résultats du travail du salarié, ce qui le conduit à devoir trouver de nouvelles sources de motivation. » (CNAF, 2009, p.3)

2.7 L'enrichissement par le travail

La taylorisation du travail, conséquence de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), a rapidement montré ses limites « liées à l'absence d'intérêt de l'exécutant pour sa tâche, à l'érosion de sa motivation. » (Chantal Rivaleau, 2003) Des psychologues comme Fred Herzberg (1971) ont proposé « un regroupement des tâches, d'opérations morcelées. » (Chantal Rivaleau, 2003) Herzberg émet en postulat « l'existence de deux classes de facteurs de motivation : les

facteurs extrinsèques (d'insatisfaction ou d'hygiène) et les facteurs intrinsèques (de satisfaction ou de motivation).

➤ *Les facteurs extrinsèques (par exemple, les méthodes d'administration et la politique de l'organisation, le style de direction, les relations interpersonnelles...) sont perçus comme étant capables d'empêcher l'insatisfaction ou de la faire disparaître.*

➤ *Les facteurs intrinsèques (la réalisation d'un idéal, la reconnaissance des autres, l'intérêt même du travail, la responsabilité et les possibilités de promotion) opèrent pour accroître la satisfaction associée au travail, et sont les seuls éléments variables de motivation. » (CNAF, 2009, p.42)*

Pour motiver les gens, Herzberg propose de leur « *donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante (variée, assez difficile, importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités. Autrement, ils n'échapperont pas au cercle vicieux : quand ils ont peu d'intérêt pour leur travail, ils le font mal, ce qui diminue encore son intérêt etc.*

Herzberg pense qu'il faut accorder plus de pouvoirs et plus de liberté aux employés dans l'accomplissement de leur travail, faire le point avec eux, introduire des tâches nouvelles et proposer d'acquérir une expertise, ceci en terme de responsabilisation. » (Chantal Rivaleau, 2003)

2.8 L'excellence par la motivation

Douglas Mc Gregor (1960), *professeur de management*, s'appuyant sur la typologie de Maslow. « *Ce chercheur constate que, de plus en plus, les directions des établissements satisfont aux besoins physiologiques et de sécurité des individus. Partant donc de l'hypothèse selon laquelle la conduite des individus est régie par les pratiques des dirigeants d'organisations, Mac Gregor identifie deux archétypes de conceptions. » La théorie X et la théorie Y. (Chantal Rivaleau, 2003)*

« *La théorie X propose une hypothèse selon laquelle les hommes n'aiment pas le travail mais y sont contraints. Ils évitent les responsabilités, n'ont pas d'ambition, n'aiment pas le changement. » (CNAF, 2009, p.42) Cette théorie pousse à la mise en place de procédures détaillées, un management autoritaire... « La théorie Y est le contraire de la première et suppose que les efforts physiques et intellectuels nécessaires au travail sont consentis naturellement, que le personnel est capable d'initiatives, d'autocontrôle, de créativité. » (CNAF, 2009, p.42) Dans le cas de cette théorie, l'organisation consiste en un regroupement de*

tâches, la délégation... La théorie Y annonce le courant de l'excellence par la motivation : « amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires ». (Chantal Rivaleau, 2003)

2.9 La théorie des trois attentes

« Différentes théories ont par la suite traité de l'aspect dynamique de la motivation, décrivant de fait la manière dont les variables décrites ci-dessous (expectation, instrumentalité, valence) agissent les unes sur les autres afin de produire un certain type de comportement. D'autres théories existent dont celles de Vroom (perception de soi et confiance) » (CNAF, 2009, p.42)

Victor H. Vroom (1984), « reprend les concepts fondamentaux développés par des psychologues (Tolman, Lewin,...), pour élaborer sa théorie des attentes qui postule que la motivation de l'individu est basée sur trois composantes essentielles : la confiance en soi, le but de l'établissement et la valeur accordée par l'individu à ce but. Ainsi, le processus motivationnel de Vroom repose sur :

- L'expectation qui est ce que chacun se sent capable de réaliser dans son travail,
- L'instrumentalité qui est ce que l'individu espère avoir comme gratification de ses performances
- Enfin, la valence qui est la valeur que l'individu accorde aux gratifications qui lui sont proposées. »

Selon cette théorie, plus la valeur de la valence est élevée, plus la motivation au travail de l'individu est importante. [23]

Ces trois composantes sont essentielles à la motivation et ces notions subjectives varient d'un individu à l'autre. Elles constituent des axes pour le management.

Chaque théorie de la motivation renferme sa part de vérité mais aussi d'erreur quant à la manière dont on peut mobiliser, dans la réalité, les ressources humaines. [23] Parce que la motivation est tissée d'attentes, de besoins à satisfaire, de gratifications espérées et parfois promises, l'on comprend combien la déception sera source de démotivation.

On peut citer pèle-mêle les promesses non-tenues, le management inattentif ou enfermé, les décisions qui rabaissent les salariés au stade d'exécutants, l'absence de relations de qualité entre équipes et managers, les rémunérations injustes, la déresponsabilisation, etc.

C'est ce lien que nous allons maintenant examiner, entre motivation et démotivation.

C. La démotivation des salariés en question

« Dans toute entreprise, il est particulièrement important de prendre la mesure des risques liés à la motivation et à la démotivation. Les entreprises ont pris conscience de l'importance de la motivation dans la gestion des ressources humaines mais ne mesurent pas systématiquement les enjeux de la démotivation. D'autant plus qu'il n'existe pas de méthode ou de mécanisme de motivation unique s'adaptant à toutes les entreprises et à toutes les organisations. Il est par conséquent important d'identifier et de se préoccuper des signes de démotivation. » (CNAF, 2009, p.3) Le désengagement professionnel des salariés ne signifie pas qu'ils ne font pas correctement leur travail mais sont désillusionnés et sans aspiration quant à leur avenir professionnel. Le désengagement de ces personnes ne peut pas rester, à terme, sans effet sur la performance et le dynamisme des établissements.

2.10 Causes et facteurs de démotivation

« 45% des salariés se disent motivés par leur travail en 2014. C'est 13 points de moins qu'en 2013 (58%) [...] Rémunération trop faible, ambiance tendue, manque de reconnaissance : retour sur les principales causes de démission des Français. » [24] (Hubert Levesque, 2015) Les causes multiples de la démotivation peuvent être regroupées en trois catégories.

➤ La démotivation liée à l'individu

« Les événements de la vie personnelle et professionnelle d'un salarié ainsi que sa personnalité peuvent avoir un impact sur sa motivation. L'apparition de difficultés pour concilier travail et vie privée peut être source de démotivation pour le salarié. » [25] (Docteur Vincent Bonniol, 2011) En effet, « Vous arrivez au bureau tôt pour en partir tard. Vous cumulez les horaires, si bien que vous ne voyez pratiquement plus votre famille. Quand le travail empêche les employés de s'épanouir personnellement, ils ont tendance à partir [...] Par ailleurs, 13% des Français estiment que leur bureau est trop éloigné de leur domicile. » [26] ((Hubert Levesque, 2015)

La rémunération insuffisante est un facteur supplémentaire de démotivation au travail. En effet, « Le salaire trop faible est la première raison poussant les salariés à postuler chez la concurrence. 29% des Français seraient prêts à quitter leur employeur s'ils trouvaient rémunération plus intéressante ailleurs. 51% des salariés s'estiment mal payés. S'ils estiment ne pas être assez payés pour leur qualification, peu osent toutefois en parler à leur supérieur. » (Hubert Levesque, 2015)

➤ La démotivation liée aux relations de travail

« Parmi les facteurs de démotivation des salariés, des relations tendues ou inexistantes avec la hiérarchie ou les collègues de travail altèrent considérablement le plaisir que l'on peut éprouver au travail et qui est l'une des principales sources de motivation. La qualité du management est également associée à la motivation au travail. » (Docteur Vincent Bonniol, 2011)

D'après une étude, « 25% des interrogés jugent qu'une mauvaise entente peut les pousser à quitter leur emploi. Les employés préfèrent partir plutôt que de subir une mauvaise ambiance au bureau. En effet, les organisations horizontales peinent à améliorer la gestion des désaccords entre collègues. » (Hubert Levesque, 2015)

L'absence de mise en valeur des qualités d'un salarié peut être responsable de nombreuses démissions. En effet, un « salaire trop juste, horaires à rallonge, responsabilités étendues : la majorité des employés donnent beaucoup à leur entreprise. Or cet investissement n'est pas toujours reconnu par la direction. Un simple « merci » ou quelques encouragements seraient pourtant les bienvenus. » (Hubert Levesque, 2015)

➤ La démotivation liée à l'organisation et au travail

« Des conditions de travail difficiles (contraintes physiques importantes, environnement hostile, horaires atypiques...) sont éprouvantes pour le salarié et peuvent, à long terme, décourager les salariés, même les plus motivés. De même, un travail qui n'évolue pas, qui est répétitif ou n'offre aucune perspective n'est pas un travail stimulant et peu vite être démotivant. » (Docteur Vincent Bonniol, 2011) « Les salariés ambitieux puisent leur motivation dans les perspectives d'évolution professionnelle. L'absence de progression peut les conduire à démissionner. » (Hubert Levesque, 2015)

2.11 *Démotivation : cinq signes qui ne trompent pas*

-Une baisse de la productivité : « celle-ci survient souvent du jour au lendemain, sans raison apparente [...]: diminution du nombre de pièces fabriquées, manque d'initiative, traitement des commandes plus long ... Le salarié manque d'entrain pour réaliser ses tâches. » [27] (Docteur Vincent Bonniol, 2011)

-Une absence de collaboration : « le salarié s'isole, se replie sur lui-même et ne communique plus avec ses collègues. Il n'intervient pas pour les aider lorsqu'ils rencontrent des difficultés. Il perd l'esprit d'entraide. » (Docteur Vincent Bonniol, 2011)

-Une diminution de la présence au travail : « l'augmentation de l'absentéisme et des retards est très révélatrice de démotivation. Le salarié s'ennuie au travail et y passe le moins de temps possible. » (Docteur Vincent Bonniol, 2011)

-Une rotation importante des effectifs et une augmentation des demandes de mutation : « *ces phénomènes sont révélateurs d'une dégradation du climat social.* » (Docteur Vincent Bonniol, 2011)

-L'absence d'implication du salarié : « *le salarié ne se projette plus dans l'avenir, ne souhaite pas s'engager sur des projets à long terme, ne fait plus de propositions... Il ne s'intéresse plus à l'entreprise.* » (Docteur Vincent Bonniol, 2011)

Les risques encourus liés à la démotivation sont nombreux pour la structure, les individus et l'équipe. (Annexe 1 [28] et Annexe 2 [2])

2.12 Quelles pistes pour en sortir ?

« *Le coût de la démotivation est loin d'être négligeable. Selon la société de sondages Gallup, le coût lié au désengagement au travail atteint entre 450 et 550 milliards de dollars par an aux Etats-Unis. Par extrapolation, on peut l'estimer pour l'économie française à 60 milliards d'euros. Les entreprises font appel à des spécialistes en psychologie ou en bien-être au travail pour les aider à mieux comprendre comment motiver leurs salariés.* » (Gaëlle Picut, 2015)

➤ Véhiculer les valeurs de l'établissement

« *La motivation n'obéit pas à une simple logique matérielle. L'adhésion aux valeurs d'une entreprise constitue le ciment de la culture d'entreprise.* » [2] En effet, « *Une valeur est « une croyance stable selon laquelle certains modes de conduite et certains buts poursuivis dans l'existence sont personnellement ou socialement préférables à d'autres » (Rokeach, 1973). Les valeurs ne sont pas des principes moraux, ce sont des forces inhérentes à la personnalité de chacun. Elles constituent un système de références qui conditionnent et justifient les actions. Elles sont ce qui nous donne envie d'agir, ce qui donne du sens à notre action. Tous les salariés aspirent à exercer une activité qui soit en harmonie avec leur propre système de valeurs. C'est un ressort central qui forge l'identité sociale des individus, suscite le sentiment d'appartenance à l'entreprise, et donne un sens au travail. Les valeurs sont donc une source d'énergie, un levier de motivation qui donne un sens à l'engagement des collaborateurs en passant par le vecteur de la communication.* » (CNAF, 2009, p.9)

➤ Etablir le dialogue, apaiser les tensions

L'enquête salariée « Vie au travail » - 2008 le manque de dialogue avec la hiérarchie concerne 15 % des salariés. (CNAF, 2009, p.24) Pour détecter les tensions sociales, il est nécessaire que les responsables fassent le tour des services pour évaluer le climat.

« Lorsque les signes de démotivation ont été repérés, il faut tout d'abord se faire une idée de la façon dont le salarié perçoit sa situation et son niveau de motivation. Le dialogue permet de comprendre les causes de la démotivation, notamment personnelles. Par ailleurs, le cadre doit se tenir à l'écoute des difficultés que le salarié rencontre au travail et de ses attentes...

Parfois, cette simple discussion peut permettre de remotiver le salarié, par exemple en lui redonnant confiance, en lui montrant que son travail est important pour l'établissement, en lui précisant ses objectifs... Lorsque les causes de la démotivation sont plus profondes, le cadre doit aider le salarié à se remotiver. Il peut par exemple lui fournir une méthodologie pour mieux s'organiser, l'accompagner sur le terrain, le rassurer et l'encourager. Il doit également suivre l'évolution de sa motivation. » [29] (Docteur Vincent Bonniol, 2011)

➤ Etre présent sur le terrain

« Le cadre doit être présent avec son équipe au quotidien pour maintenir la motivation et lutter contre la démotivation des salariés. Il doit les soutenir : les accompagner, les conseiller, constater les difficultés...

La communication, aussi bien descendante qu'ascendante, est primordiale. Sans elle, l'implication des salariés est difficile à maintenir. Il faut informer les salariés mais également être à l'écoute des salariés, répondre à leurs questions. Il faut les laisser s'exprimer et prendre en compte leurs suggestions. Ils seront ainsi plus investis dans leur travail, dans la vie de leur service et de l'établissement. » [30] (Docteur Vincent Bonniol, 2011)

*Confier une mission avec des objectifs stimulants

« Le fait d'être responsable d'une mission valorise le salarié qui tire davantage de satisfaction du résultat de son travail. En effet, la confiance qu'on lui accorde le rassure quant à ses capacités.

Le cadre peut contrôler le travail (lors de réunions par exemple) mais ne doit pas intervenir sans cesse dans les missions. Un salarié qui a la confiance de son supérieur est un salarié motivé. Il faut également responsabiliser les employés en déléguant des tâches et en leur laissant prendre des initiatives. Ainsi, ils améliorent leur capacité d'innovation, se forment et sont autonomes. Lorsqu'ils atteignent leurs objectifs, ils n'en sont que plus satisfaits. » [29]

Une définition claire des missions et du contenu du travail sont essentiels. « La nature du travail joue un rôle dans la motivation. Au-delà de l'objectif pour l'employeur de disposer de la bonne compétence au bon endroit, l'employeur doit veiller à la concordance entre ce que le salarié attend de son travail et ce que le travail est susceptible d'apporter au salarié.

En effet la motivation étant une résultante de la satisfaction, l'importance du critère travail et de son contenu doit être prise en compte. En effet, un travail qui manque d'objectifs clairs et pour lequel le salarié ne sait pas précisément ce qui est attendu de lui est une source certaine de démotivation. » (CNAF, 2009, p.17)

➤ **Valoriser le travail : la reconnaissance**

Dans l'enquête salariés « Vie au travail » - 2008, le manque de reconnaissance est cité en 4ème position sur 17 motifs d'insatisfaction. En effet, *« Désirer être reconnu est légitime. Cette reconnaissance porte sur l'identité d'un individu, son histoire, son appartenance à un groupe de travail ou à un métier. Elle porte également sur ce que fait l'individu, sur ce qu'il met en œuvre, sur les efforts qu'il fournit pour réaliser un travail, sur sa contribution, sur la maîtrise professionnelle d'une activité. Elle porte enfin sur le résultat obtenu, la conformité à la demande, la rétribution reçue en retour.*

La reconnaissance est de nos jours un sujet de préoccupation pour les entreprises qui doivent prendre en compte cette notion dans la dimension motivationnelle. Les salariés ont en effet pris conscience de leur apport et ont un profond désir de reconnaissance. Ils entendent être traités comme des partenaires et non plus comme des exécutants et veulent voir leurs efforts et leur contribution reconnus au même titre que les résultats obtenus.

La reconnaissance est une notion complexe, car elle découle des subjectivités de chacun et l'entreprise ne peut agir sur les individus pour obtenir leur engagement. Elle ne peut que créer les conditions favorables à cette implication. En effet, si la reconnaissance ne garantit pas à elle seule l'engagement du salarié, sans elle, la performance ne sera pas au rendez-vous. Une entreprise a donc tout intérêt à mettre en place une véritable politique de reconnaissance professionnelle. » (CNAF, 2009, p.22)

➤ **Le maintien de la motivation tout au long de la carrière**

D'après l'enquête salariés « Vie au travail » - 2008, le taux de satisfaction diminue avec l'ancienneté : il s'établit à 85 % en dessous de 5 ans d'ancienneté, chute à 75 % de 5 à 9 ans d'ancienneté et continue ensuite à décroître jusqu'à atteindre 71 % pour les personnes ayant 35 ans et plus d'ancienneté. *« La motivation au travail est un phénomène complexe qui recouvre une grande part de subjectivité. Elle varie donc nécessairement en intensité tout au long de la carrière professionnelle. Se pose alors une question cruciale qui est de savoir comment entretenir la motivation tout au long du parcours du salarié, de son recrutement jusqu'à son départ en retraite, surtout dans une institution comme la nôtre qui, du fait de sa convention collective, fidélise ses salariés.*

De plus, la situation démographique (papy boom) et la volonté des pouvoirs publics obligent aujourd'hui les entreprises à porter une attention particulière au maintien dans l'emploi des seniors et à la gestion des secondes parties de carrière. » (CNAF, 2009, p.34)

L'entretien annuel est davantage perçu comme utile chez les salariés ayant moins de 5 ans d'ancienneté - 61 % des salariés estiment que l'entretien a permis de parler de leurs souhaits d'évolution. (CNAF, 2009, p.36)

Afin de comprendre la démotivation de l'équipe de l'établissement concerné, et de tenter de ralentir la dégradation de sa situation, cette étude s'est donné deux outils présentés ci-après.

Le premier outil est de nature rétrospective et bibliographique, et mène l'enquête sur les travaux et publications qui peuvent éclairer la situation de démotivation que nous avons décrite.

Le deuxième est de nature prospective ; il enquête auprès des salariés selon deux modes : un questionnaire et un entretien. Ces deux modes visent à analyser et comprendre le phénomène observé – la démotivation d'une équipe jadis très motivée.

Afin de mener une enquête de qualité dont les résultats seront utilisables, celle-ci a été préparée selon des critères précis et validés : critères méthodologiques, critères réglementaires (autorisations), critères éthiques, traitement des données, etc.

Le chapitre suivant présente cette enquête d'abord sur le mode méthodologique, puis sur le mode des questions posées. Ensuite sont présentées les résultats, recueil, traitement, interprétation.

III. Matériels et Méthodes

D. Protocole d'étude

3.1 Justification de l'étude

Il s'agit de réaliser une étude transversale. Il y a des études qui traitent de ce sujet comme nous venons de l'étudier dans la partie II.

Une enquête a été réalisée au d'un hôpital de jour dans lequel des salariés semblent en démotivation. Cet hôpital de jour a une capacité d'accueil total de 15 places. Ils reçoivent des enfants âgés de 3 ans à 14 ans. L'équipe salariale est composée de 14 professionnels.

3.2 Objectif principal

L'objectif principal de cette étude est de comprendre les difficultés de cette équipe, afin d'analyser et de décrire les sources de motivation et de démotivation des professionnels au sein de cet établissement.

E. Schéma de l'étude

Il sera réalisé une étude qualitative du 15 mai au 25 juin 2016 (40 jours). Durant cette enquête, il sera recueilli les observations auprès d'un échantillon de professionnels basés sur le volontariat. L'enquête se déroula sur un site. Les entretiens qualitatifs permettront de recueillir auprès des enquêtés une description directe de leur perception, de leur vécu en ce qui concerne la motivation mais aussi la démotivation au travail.

3.3 Population d'étude (Effectif/modalité d'échantillonnages)

Nous espérons obtenir une dizaine de participation afin d'avoir un nombre représentatif. Les résidents seront sélectionnés en fonction des critères d'inclusion.

➤ Critères d'inclusion

Les critères d'inclusion lors de cette enquête sont :

- être salarié au sein de l'hôpital de jour
- avoir une ancienneté de plus d'un an
- Tous les salariés exerçant à temps plein ou temps partiel

➤ Critères de non inclusion

Les critères de non inclusion lors de cette enquête concernent (un seul critère suffit à non-inclusion) :

- Les salariés n'exerçant pas au sein de l'hôpital de jour

- Les salariés ayant une ancienneté inférieure à 1an
- Les salariés exerçant de façon occasionnelle et non régulière (Intérimaire)

➤ *Critère d'exclusion*

Les critères d'exclusions concernent :

- Les salariés ayant quitté l'établissement (démission, rupture conventionnelle de contrat, licenciement, mutation...)
- Les questionnaires ayant plus de la moitié des items non remplis

F. Données recueillies

➤ *Modalité de recueil*

Un questionnaire (*Annexe 4, page 8*) standardisé sera adressé à tous les salariés inclus dans l'étude, au format papier. L'établissement ne dispose pas d'un système informatique important permettant la dématérialisation du questionnaire.

Les professionnels inclus dans l'étude ont été informés de l'objectif et des retombées attendues de la démarche, des règles de confidentialités, des modalités de distribution et de collecte des questionnaires, de restitution des résultats.... Une information générale a été donnée au cours d'une réunion de fonctionnement dont une transmission au personnel absent. Nous effectuerons une incitation à la participation.

Le questionnaire sera déposé, par un stagiaire de direction, dans la bannette de chaque salarié située au secrétariat. Les salariés inclus dans l'étude seront libres d'y répondre. Les salariés disposeront d'un délai maximal de quinze jours pour y répondre: du 15 mai au 30 mai 2016 et pour retourner leur auto-questionnaire complété dans une urne mise à leur disposition dans le secrétariat des hôpitaux de jour. Une entête dans le questionnaire expliquera l'objectif, la période, l'anonymat ainsi que le lieu de dépôt.

➤ *Outil de recueil*

Le questionnaire s'inspirera des éléments théoriques élaborés dans la partie descriptive. Il a été élaboré par le stagiaire de direction entre le 2 et le 13 mai 2016.

Une attention particulière sera apportée afin de rendre le questionnaire le plus ludique et attractif possible, avec un langage adapté afin d'encourager les salariés à participer.

Le questionnaire sera divisé selon deux méthodes:

- la méthode du QCM (questionnaire à choix multiple) : les salariés auront le choix de répondre tout en classant leurs réponses du plus important au moins important.

- la méthode de questions semi-directives, lors d'un entretien. (*Annexe 5, page 11*) Lors de l'entretien, le consentement du salarié devra être confirmé car l'entretien sera enregistré sous couvert de l'anonymat puis retranscrit. L'entretien semi-directif permet au salarié de s'exprimer librement, de faire appel à son point de vue, à son expérience sur des questions précises. C'est le stagiaire de direction qui effectuera les entretiens. Ils se déroulent du 15 au 30 mai 2016. Cette méthode permettra de centrer les discours des salariés autour des différents thèmes définis au préalable à l'aide d'un guide d'entretien. Cette technique permet de guider l'interlocuteur dans son témoignage sans l'influencer. Enfin, l'entretien permet à l'enquêteur d'être dans une démarche participative afin d'approfondir certains points et de mieux comprendre les salariés interrogés. En aucun cas, l'enquêteur ne devra prendre part à l'opinion des salariés dans un souci d'objectivité et afin de ne pas les influencer.

L'entretien semi-directif se compose de 5 questions pour un entretien d'une durée moyenne de 10 à 15 minutes.

Les questions ont été déterminées selon la technique de l'entonnoir c'est-à-dire en posant des questions du plus général au plus particulier. Les thèmes proposés dans l'enquête sont les suivants:

- Une question sur l'ancienneté des salariés permet de connaître le statut du salarié dans l'hôpital de jour, ancienneté qui peut avoir une forte influence sur le choix de ses réponses.
- Une question portant sur les valeurs de l'hôpital de jour. Cette question permet au salarié de s'exprimer sur le contexte dans lequel il travaille. Le témoignage sur les valeurs de l'établissement et du son secteur d'activité sont autant d'éléments la prise en considération de la motivation mais également de la politique sociale.
- Une question sur les origines de la motivation des salariés. Nous chercherons à savoir si la motivation est purement individuelle ou bien si elle résulte également des méthodes de management mises en œuvre par la direction.
- Une question sur le lien entre motivation et qualité du travail.
- La connaissance et la perception des salariés sur la motivation ainsi que les facteurs de démotivation au travail.

Le questionnaire et l'entretien ont été préparés grâce aux pistes suggérées par l'étude bibliographique : ils reprennent les différentes causes possibles de démotivation, causes liées à la rémunération, au type de management, à l'ambiance au sein de l'équipe, à la latitude de responsabilité, à l'organisation du travail, à la reconnaissance dont jouissent les employés.

Le questionnaire et l'entretien permettent d'une part des questions ouvertes, par lesquels les personnels sont invités à s'exprimer librement sur la situation de l'établissement, et permettent d'autre part des questions dont les réponses possibles sont déjà suggérées – il s'agit de les classer.

G. Traitement des données

➤ Saisie des données

La saisie des données sera effectuée par le stagiaire de direction de l'hôpital de jour. Les données seront exploitées à l'aide du logiciel Excel. C'est un logiciel que nous utiliserons pour l'analyse statistique. Cela nous permettra le croisement des différentes données. Les données seront traitées sur période de 15 jours, du 1^{er} au 15 juin 2016. La saisie et l'analyse des données avec production d'un rapport de résultats seront réalisées par le stagiaire de direction.

Les résultats seront diffusés aux professionnels participants au moyen de document (fiche de résultats) et au cours d'une réunion de fonctionnement (oralement).

3.5 Plan d'analyse, méthodes statistiques

Les résultats seront présentés sous forme de tableaux, d'histogrammes, de proportions en camembert, et de statistiques.

- Variables qualitatives
- Taux de participation, pourcentage par catégorie d'ancienneté

H. Critères éthique

L'étude n'a débuté qu'après avoir obtenu une autorisation de la direction. Pour nous faciliter l'enquête, le directeur de l'établissement adressera une note circulaire à tous les salariés, les informant des objectifs de l'étude et des dates de réalisation de l'enquête.

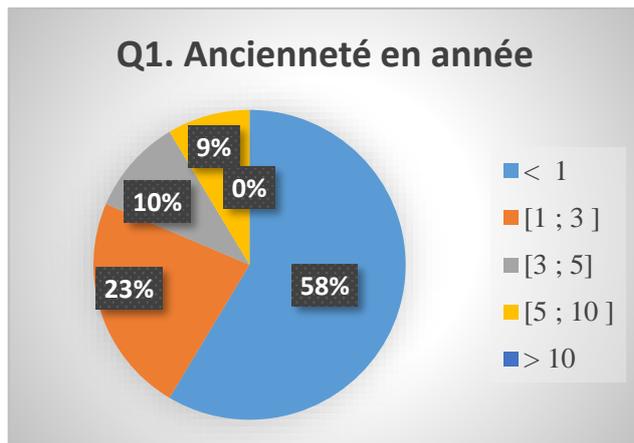
Les professionnels auront à tout instant la possibilité de refuser de participer à ce questionnaire. Aucune donnée ne pourra être utilisée sans le consentement des professionnels, et cela en respectant préalablement l'anonymat.

IV. Résultats

• Résultats du questionnaire

Sur 12 salariés, 58% ont répondu au questionnaire.

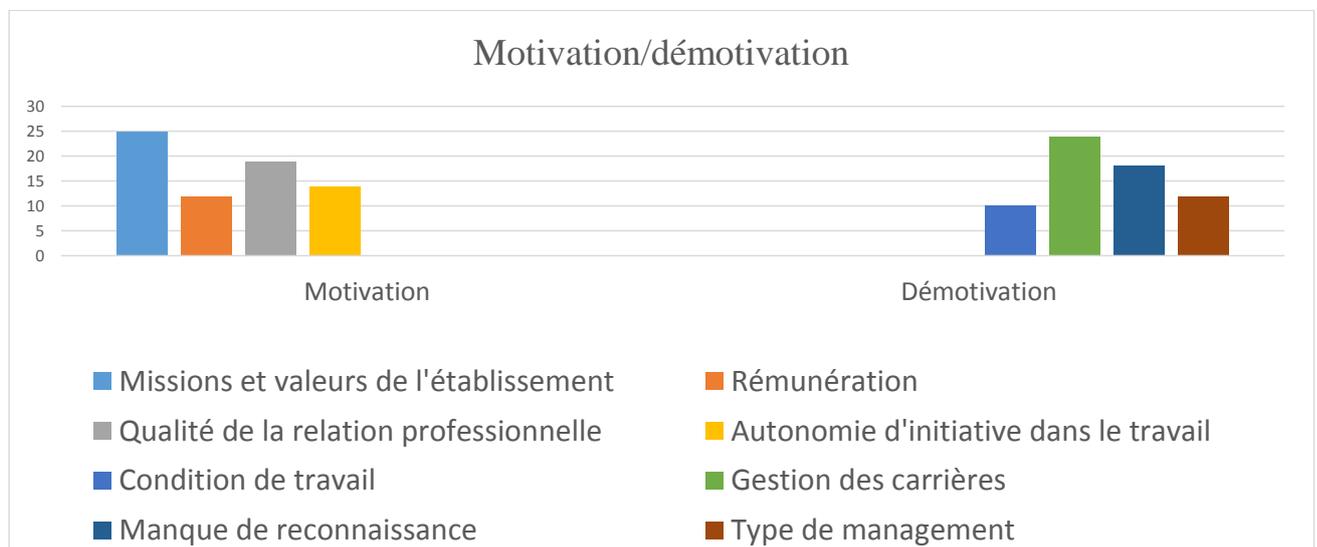
Tableau n°2 : Ancienneté des salariés en année



-58% des professionnels interrogés ont plus de 10 ans d'expérience.

-81% des professionnels interrogés ont plus de 5 ans d'expérience.

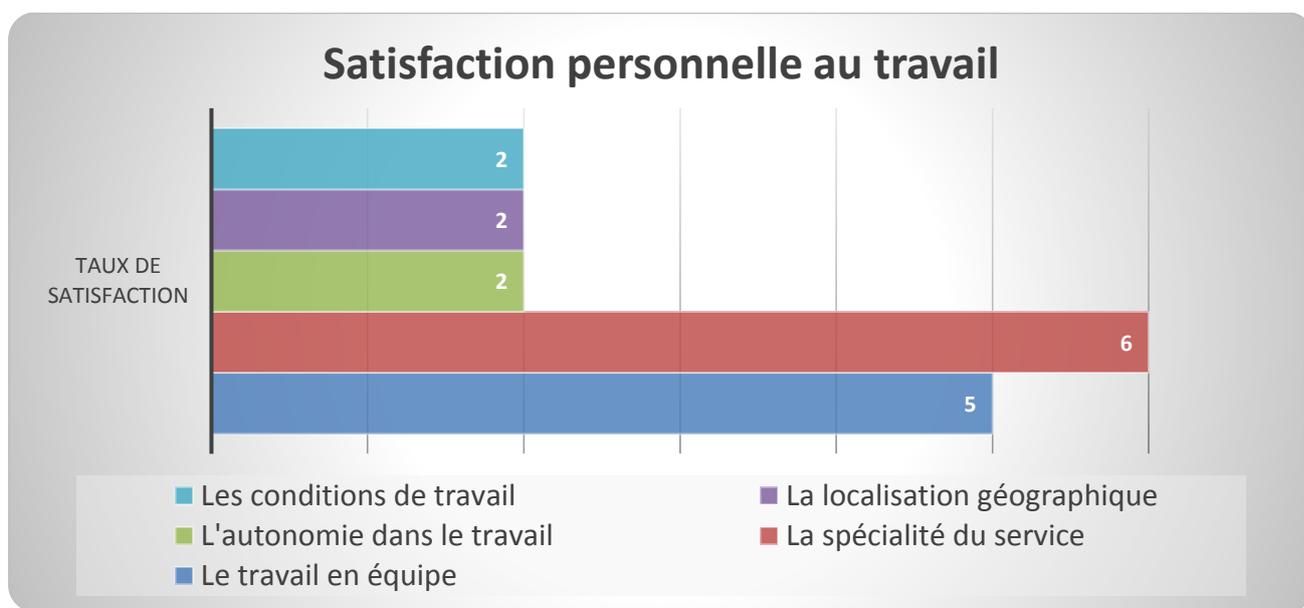
Tableau n°3 : Motivation et démotivation



Le critère prioritairement retenu comme source de motivation est la rémunération suivi de très près par l'autonomie d'initiative dans le travail. Le critère prioritairement retenu comme source de démotivation est les conditions de travail suivi de très près par le type de management.

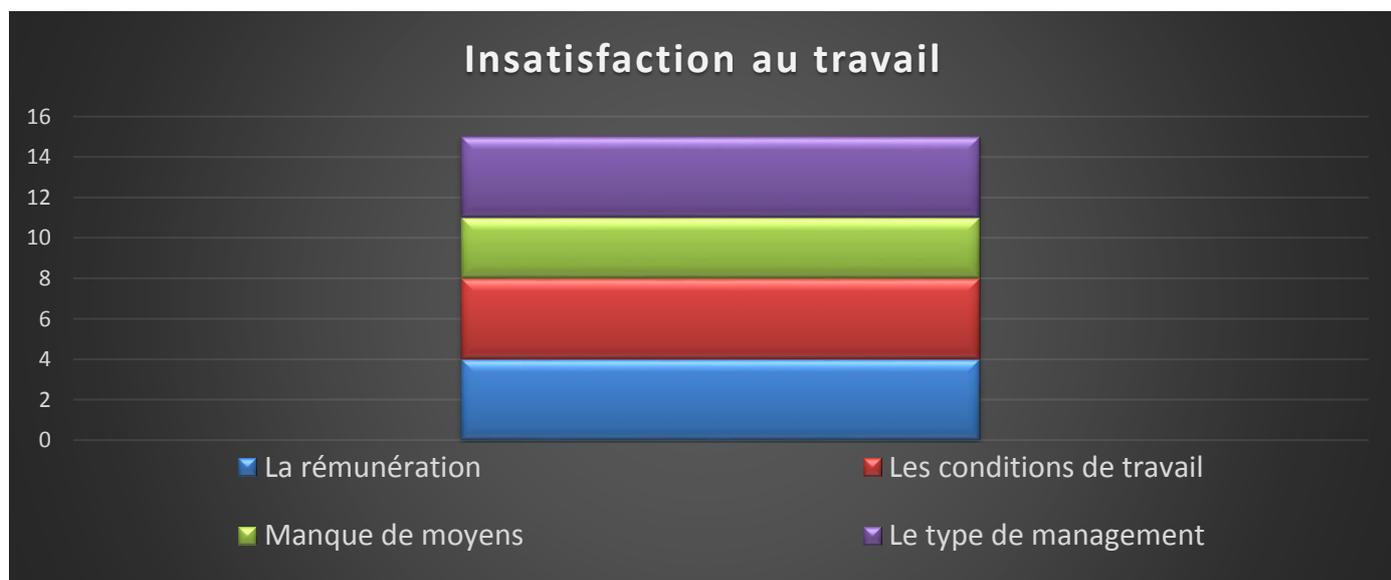
Un score égal à chaque classement a été attribué à chaque réponse. Par exemple : La rémunération classée en premier choix compte 1 point. Donc, les scores les plus bas reflètent les critères les plus importants par ordre de priorité selon les personnes auditées.

Tableau n°4 : Satisfaction personnelle au travail



Les deux critères qui reviennent loin devant sont la spécialité du service (pédopsychiatrie en hôpital de jour) et le travail en équipe.

Tableau n° 5 Insatisfaction au travail



Aucun critère d'insatisfaction ne se dégage comme étant premier. Les réponses mêlent conditions de travail, rémunération, absence du management et manque de moyens.

- **Résultats des entretiens**

Sur 12 salariés seulement 33% ont participé à l'entretien anonyme.

Question 1 : Pouvez-vous me parler des valeurs de l'hôpital de jour ?

« Importance des enfants qui nous sont confiés », « être attentifs aux familles », « les financements publics ne sont pas à la hauteur de cette prise en charge de qualité », « on nous reprend des personnels et on nous retire des dotations » (Audité 1)

« Sens de l'accueil », « Respect de la confidentialité », « De la dignité », « Non Jugement ». (Audité 2)

« La qualité de la prise en soin », « de l'accueil de l'enfant », « de l'accueil de sa famille », « Valeurs de travail en équipe » (Audité 3)

« Soigner les enfants », « les élever vers le plus d'autonomie possible », « aider les familles » (Audité 4)

Question 2 : La motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même ou est-elle impulsée par le type de management ?

« Nous sommes une équipe solide, bien soutenue par le médecin », « La direction est absente », « Nous sommes peu soutenues », « Une dérive autoritaire difficile », « notre équipe fonctionne de façon autonome et dialoguée », « Comme un manque de confiance et la motivation s'en ressent », « Si on ne nous mettait pas des bâtons dans les roues, notre motivation serait entière ». (Audité 1)

« La reconnaissance donne du sens au travail. Un management basé sur le respect et la mise en valeur des compétences peut contribuer à maintenir la motivation des salariés. Faire participer les agents à la construction des projets, les maintenir dans une veille permanente sur l'amélioration de leurs pratiques professionnelles », « Motivation du salarié liée à la motivation du manager »

« Le manager est en capacité de comprendre que les agents se trouvent confrontés à des problématiques personnelles qui peuvent influencer sur la qualité du travail effectué » (Audité 2)

« La motivation du salarié provient de la réaction chimique qui se fait entre son caractère personnel, la charge et l'intérêt du travail, la qualité de l'encadrement, la qualité des moyens », « le management peut encourager l'investissement personnel des salariés en sollicitant la créativité des salariés, en sollicitant leurs idées, en les écoutant, en les encourageant, en fournissant les moyens » (Audité 3)

« Si le management ignore le travail de l'équipe, ça ne peut pas aller », « le type de management ne peut pas tout : il faut au moins la bonne volonté du salarié » (Audité 4)

Question 3 : Comment la motivation des salariés influence-t-elle la qualité du travail ?

Lorsque « l'on ne nous fait plus confiance », « ça ruine notre esprit d'initiative », « nos idées ne seront pas approuvées », « pas envie de nous investir », « la qualité du travail s'en ressent » (Audité 1)

« Un salarié démotivé peut entraîner tous les autres membres de l'équipe », « la manque d'investissement génère parfois un effet néfaste », « créant un climat peu propice à la qualité », « les incertitudes, la manque de cadre, l'absence de communication » (Audité 2)

« Il y investit son énergie, sa créativité, sa bonne humeur, son envie de bien faire », « Si au contraire un salarié est démotivé, il perd l'envie et l'énergie nécessaires à la créativité », « Ce n'est plus du travail de qualité, ça devient le « minimum syndical ». (Audité 3)

« La motivation des salariés les rends libres et créatifs », « Ils ont des idées, des envies de les proposer, ils ont l'énergie de réussir » (Audité 4)

Question 4 : Qu'est-ce que la direction peut faire pour un salarié qui a le sentiment de se démotiver ?

« Déjà il faut écouter le personnel, il faut éviter de jouer la reprise autoritaire. », « Il faut faire confiance. », « La direction a pour rôle le soutien. Soutien du personnel », « Soutien auprès de la direction du groupe, soutien financier dans la recherche de financements, soutien dans l'amélioration et l'entretien des outils de travail (locaux, matériaux...) » (Audité 1)

« Prendre soin de ses équipes », « A-t-il des problèmes personnels, un manque de confiance en lui, un planning trop lourd, une mésentente avec ses collègues, Une analyse sérieuse des risques psycho sociaux s'avère indispensable. La médecine du travail un allié de taille. »

« Un salarié qui est démotivé est toujours à prendre en compte il peut être le signal d'alarme de problèmes sous-jacents au sein de l'équipe. », « écouter les arguments du salarié lui donner un espace de parole où il puisse exprimer son ressenti. Un changement de service une formation spécifique peuvent être envisagés » (Audité 2)

« D'abord la direction doit dialoguer et surtout écouter un salarié démotivé. Il faut une écoute à la fois attentive mais avec un peu de distance. Ce n'est pas l'écoute empathique d'un ami. C'est une écoute de responsable hiérarchique. », « Il faut lui permettre d'identifier les raisons, et l'aider à mettre en place des éléments de solution adaptés (et réalisables !) » (Audité 3)

« Il faut commencer par dialoguer pour savoir d'où vient la démotivation », « poser un diagnostic en termes de ressources humaines », « discuter ce diagnostic avec la direction et avec l'agent concerné et faire des propositions » (Audité 4)

V. Discussion

➤ Critique méthodologique

Avec le recul, il y a des améliorations possibles à cette enquête. En effet, l'une des difficultés majeures de l'équipe se joue dans la relation avec la direction. Les personnels ont donc trouvé difficile de me dire les choses clairement à moi, stagiaire de direction, ce qui crée un biais dans les réponses.

Dans ce travail, les membres de la direction n'ont pas été inclus à l'enquête. L'enquête n'a donc pas de dimension contradictoire puisqu'elle ne repose que sur les dires d'employés, et ne reflète pas l'opinion des managers. C'est donc une analyse du seul point de vue des employés, alors qu'il apparaît que le cœur de la difficulté touche la relation entre employés et managers.

De plus, le nombre de participants est faible. Je pense que la situation de l'établissement ne m'a pas permis de rassurer les professionnels. Parfois certains pensaient que c'était une façon intrusive par rapport à la situation de l'hôpital. Je pense que les personnes interrogées auraient parlé avec plus de précision et d'exemples si j'avais pu offrir autre chose qu'un entretien face à face. Je me suis retrouvé face à des professionnels qui ont refusé l'enregistrement des entretiens. Je pense que j'aurais dû mettre à leur disposition une urne pour l'ensemble des questions. Au départ, j'avais voulu le faire sur format électronique mais l'équipe ne maîtrise pas du tout l'outil informatique.

L'enquête n'a été réalisée que sur un seul site, ce qui fait que cette étude peut être difficilement être généralisée.

Je ne suis pas formé à l'exploitation des données d'enquêtes d'opinions, j'ai donc opté pour une présentation des résultats qui peut-être ne rend pas suffisamment compte de la richesse des données ? J'ai éprouvé une difficulté à transformer les résultats de l'enquête en valeurs chiffrées. Par exemple, lorsqu'il faut classer les motifs de satisfaction au travail, peut-être faudrait-il affecter 6 points à la première réponse, 4 points à la seconde, et seulement 2 points et 1 point aux dernières réponses ? Cela permettrait peut-être de faire émerger certaines données ?

➤ **Données analysées**

Cette discussion gardera pour fil conducteur la question qui guide ce travail : que s'est-il passé pour cette équipe jadis très motivée, qui peu à peu s'est désinvestie ? Comment analyser cette situation, comment en sortir ?

L'échantillonnage obtenu dans cette étude est constitué majoritairement (à plus de 80%) de professionnels qui sont présents depuis longtemps, et ont donc une connaissance ancienne de l'établissement et de la fonction qu'ils occupent. Les réponses exprimées devront donc être associées à ce profil : des professionnels exerçant depuis longtemps, et qui ont choisi de rester.

Les données du *tableau n°3* corroborent ce que nous apprennent les études publiées sur ce sujet : la rémunération est une source principale de motivation ; mais aussitôt, les réponses montrent que la motivation au travail a une dimension plus large que la satisfaction des besoins fondamentaux par le salaire : celle de la créativité, avec l'autonomie d'initiative dans le travail, presque aussi souvent citée comme source de motivation.

Le premier critère reconnu par les audités, comme source de démotivation, rejoint celui que cite en premier Vincent Bonniol [25] : les conditions de travail. Le type de management est un critère qui couvre des aspects importants de la vie du salarié : la reconnaissance du travail accompli, la qualité des missions confiées, l'évolution de la carrière professionnelle, le dialogue avec la hiérarchie. (CNAF, 2009) C'est pourquoi, à la lumière des recherches bibliographiques, on ne s'étonne pas de trouver ce critère en deuxième position de notre enquête.

La spécialité du service et le travail en équipe sont les deux motifs principaux de satisfaction personnelle des personnes interrogées : cela doit être mis en perspective avec les données de la première question : 80% des personnes interrogées sont présentes depuis longtemps dans l'équipe. Cela met en évidence que l'équipe est soudée et apporte à chacun sa raison préférée de satisfaction au travail.

Les critères cités dans cette étude sont très similaires à ceux que décrivent Bonniol [25] et Levesque [26] lorsqu'ils parlent des facteurs de démotivation.

Durant les entretiens les salariés regrettent que le poste de direction ne soit crédité que d'un temps partiel à 0.15 ETP. Il faut ajouter les tensions dans le management et le sentiment d'abandon de l'équipe.

Les théories présentées dans la partie II, permettent de mieux appréhender la complexité du concept de motivation, et d'entrevoir que la satisfaction des besoins n'est pas le seul moteur existant, l'insatisfaction génère tout autant d'action, sinon plus.

On suppose que tout le monde est naturellement motivé par le travail. Cela dépend énormément du type de travail et des conditions dans lesquelles il doit se faire. Chacun doit plutôt éveiller, développer et utiliser les désirs déjà existants, orienter les motivations, éviter la démotivation.

Lorsque l'on est en responsabilité et que l'on veut travailler les motivations, il faut connaître et non supposer les attentes des agents et organiser le travail (contenu et contexte) de manière à ce que celui-ci soit une source crédible de satisfaction de ces attentes. Motivation n'est pas égale à satisfaction et vice versa. Il ne s'agit pas d'offrir de la satisfaction, mais d'offrir une possibilité de satisfaction par le travail. Il faut surtout éviter ou réduire les causes de démotivations.

Ce qui a motivé la formulation de la question sur les valeurs de l'établissement (*Question 2 de l'entretien*), ce sont les affirmations des sociologues : «*Les valeurs sont une source d'énergie, un levier de motivation [...] »*, nous explique par exemple Rokeach 1973, [...] elles constituent un système de référence qui conditionne et justifie les actions. Elles sont ce qui donne envie d'agir, ce qui donne sens à notre action. » [2] Les valeurs énoncées par le personnel dans ses réponses ciblent l'activité de l'établissement : elles caractérisent la mission de l'Hôpital de Jour. Se glissent cependant deux remarques critiques qui déplorent la perte de moyens, c'est-à-dire le décalage entre les valeurs et les moyens alloués. Ce décalage est une cause de déception pour certains.

La question 2 de l'entretien (*Annexe 5 page 11*) était suggérée par les travaux de la CNAF (2009) : «*la motivation n'est pas un simple trait de personnalité indépendant du contexte. Ce n'est pas non plus la conséquence automatique de tel ou tel mode de management ou d'organisation.*» Il était donc intéressant de vérifier si cet équilibre entre motivation personnelle et type de management est présent dans la parole des personnels, afin de voir s'il y a une maturité dans l'analyse de la difficulté de l'établissement. Si la responsabilité est mise entièrement sur le management, on peut mesurer qu'il y a un manque de remise en question de l'équipe, et une immaturité dans la relation avec l'autorité.

On trouve les deux types de réponse. Comme le dit l'audité 3, la motivation est une réaction chimique. Cette comparaison dit bien l'interaction dont dépend la motivation : elle n'est pas monofactorielle, elle a plusieurs sources.

Le lien entre motivation des salariés et qualité du travail semble évident à toutes les personnes interrogées : oui, bien sûr. L'importance de cette question est liée aux conséquences de la motivation : dans un Hôpital de Jour de pédopsychiatrie, la démotivation aura un impact sur la qualité des prestations fournies, et donc sur les enfants.

Les audits développent de nombreux exemples soit dans un sens (motivation) soit sans l'autre (démotivation) et font le lien entre motivation et environnement (équipe, encadrement, moyens...)

La figure (*Annexe 1, page 2*) schématise les conséquences délétères de la démotivation au travail. Or le bien-être au travail et la prévention des risques psychosociaux fait désormais l'objet d'une évaluation par la Haute Autorité de Santé, lors des visites de certification. Ce bien-être au travail influe sur la qualité du travail des établissements, sur la productivité, et sur la qualité de la prise en soin des patients.

S'il fallait résumer, on pourrait écrire :

Comme nous en avons fait l'hypothèse, cette équipe semble bien être passée de la motivation à la démotivation, à cause d'une déception, et d'un sentiment d'être livrée à elle-même.

L'encadrement a un rôle à jouer, à travers quelques lignes directrices simples : écouter, dialoguer, soutenir. L'écoute est cadrée dans la relation hiérarchique. Il faut trouver un compromis entre la direction et l'équipe, dans la répartition des tâches, des rôles et missions de chacun

Ces remarques nous poussent à conclure en trois points :

Tout d'abord l'équipe rencontrée est démotivée : elle est déçue, mais semble prête à se remotiver : c'est réversible car les employés restent intéressés par leur spécialité.

La démarche de certification apporte à la fois des contraintes et de l'aide : il faudra que la direction sache en faire bon usage.

Enfin, les demandes exprimées par les personnes interrogées doivent être entendues : elles ont besoin d'un management présent, et mieux apte au dialogue et au suivi des actions engagées.

Ce travail de recherche m'a permis de prendre conscience de l'importance de la qualité du dialogue avec les salariés ainsi que de la mise en place d'un management participatif.

Conclusion

A quelques jours de la fin de mon stage, s'est tenue une réunion de compte rendu d'audit mené dans l'établissement par la médecine du travail à la demande de la direction générale.

Les pistes proposées sont : repenser les fiches de postes, améliorer la communication, mieux préparer les réunions (avec des ordres du jour), favoriser la reconnaissance professionnelle, et repenser la latitude décisionnelle.

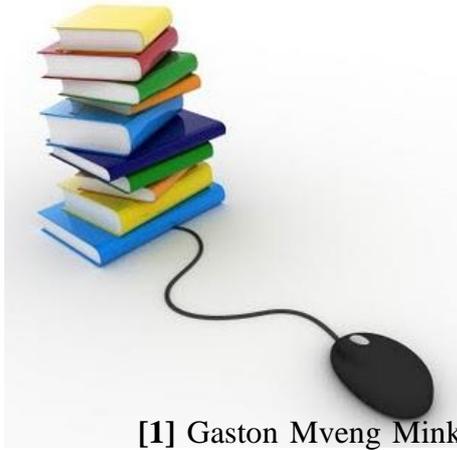
Ces propositions semblent répondre aux éléments d'analyses suggérés par les personnes interrogées.

Nous avons vu à travers les éléments de réponse donnés par les personnes interrogées, que l'équipe semble démotivée mais garde le goût de son travail et l'envie de s'y investir. Par contre l'équipe réclame une direction présente et souhaite un management participatif.

La démarche de certification crée des tensions car elle oblige à cadrer un certain nombre d'activités, et à modifier des habitudes bien ancrées. C'est inconfortable pour l'équipe, qui peut avoir le sentiment d'un management qui veut les « obliger » sans passer par la concertation. Il faudra bien, pourtant, que les équipes acceptent les contraintes de la démarche en vue de la certification, qui obligent à une organisation nouvelle, et à des tâches nouvelles.

Le processus qualité ne peut pas être considéré seulement comme une contrainte. Il est source d'améliorations. Dès lors, il est permis de se demander si la certification ne constitue pas une garantie utile lorsque la motivation est défaillante ? On pourrait même se demander si le processus qualité peut se substituer au management, puisqu'il constitue un cadre précis pour les actes et soins ? Ce serait méconnaître la fonction du management, qui va bien au-delà du respect des règles et protocoles. Le management est force de mise en œuvre, soutien aux personnels, rempart contre les dérives, contre les agressions, contre les découragements.

On perçoit également la responsabilité du management dans le désengagement d'une équipe. Il faut une solide remise en question, peut-être un peu plus de formation au management, et une grande confiance dans les employés.



Références Bibliographiques

- [1] Gaston Mveng Minkoulou, « Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise », agrégé des sciences de gestion, maître des sciences de gestion, université de Yaoundé II, 2004-2005, disponible en ligne [http://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html], page consultée le 04/05/2016.
- [2] CNAF, « Favoriser la motivation au travail recueil de pratiques », Édition, octobre 2009, article disponible en ligne, 74 pages. Lien internet : http://extranet.ucanss.fr/applications/guideDeveloppementDurable/res/motivation_au_travail.pdf, page consultée le 16/05/2016
- [3] Gaëtan Morin, *La dimension humaine des organisations*, 1994, p 153
- [4] Michael Evans, Karl Marx, London, England, 1975. Part II, Chap. 2, sect. a; page 63
- [5] Alain COTTEREAU « Théories de l'action et notion de travail. Note sur quelques difficultés et quelques perspectives », *Sociologie du travail*, XXXVI, Hors-série, 1994, p. 73-89.
- [6] Christine CLOAREC, Psychologie, « Entrer ...sortir du travail : des théories de la motivation », *Papiers universitaires*, thème n°30, p.3
- [7] Gaëlle Picut, article LE MONDE, « Recherche motivation des salariés... », le 17/04/2015, disponible en ligne page consultée le 27/04/2016.
- [8] Frédéric Winslow Taylor, « Management », la direction scientifique des entreprises, 1911.
- [9] Marc Mousli, Article, Elton Mayo et l'école des relations humaines, alternatives économique n°256, mars 2007.
- [10] Michel Foudriot, *Sociologie des organisations, la pratique du raisonnement*, 2^{ème} édition Pearson Education, chapitre 4 : Relation Humaine, 2007.
- [11] Pierre Rolle, *Introduction à la sociologie du travail*, 1971, Larousse, Paris, 275p.
- [12] Michel Amiel, Francis Bornet, Joseph Jacobs, « Management de l'administration, 2^{ème} édition de Boeck université, Chapitre 1 : « Survol hoistorique du management » 1998, p.7)
- [13] Hellriegel, Slocum, « Management des organisations, 2^{ème} édition de boeck, 2004.
- [14] Copin ,S.(2000), « Au coeur de la rencontre entre GRH et sciences humaines » *Personnel* n°415 ANDCP.
- [15] Craig C. PINDER : *Work Motivation. Theory, Issues and Applications*. Glenview, Scott, Foresman and Corp., 1984, 365 pp., ISBN 0-673-15799-7

[16] Emmanuel, M. et Mathieu, D. : « Les clés de la performance », Les éditions Démos, 2004, p.24

[17] Patrice Roussel : « La motivation au travail - concept et théories », Les notes du Lirhe n°326, octobre 2000, p.2-14

[18] Article de Chantal Rivaleau, « Les théories de la motivation » ; panorama des théories de la motivation humaine au travail, 17 mai 2003 disponible en ligne <http://www.cadredesante.com/spip/IMG/pdf/doc-85.pdf> [Page consultée le 27/04/2016] (Chantal Rivaleau, Article « Les théories de la motivation », mis en ligne le 17 mai 2003, disponible en ligne : <http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Les-theories-de-la-motivation>, page consultée le 06/05/2016

[19] Charles Chappin, 1936, Les temps moderne, film

[20] Claude Bernard, article «La Pyramide de Maslow », disponible en ligne : http://semioscope.free.fr/article.php3?id_article=8, page consultée le 12 avril 2016.

[21] Firmin Phambu Ntoto « Les enseignants du secondaire à Kinshasa : morphologie sociospatiale, identité et satisfaction professionnelle », première édition, collection Thèse de la faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, 2014, 254 pages, IBSN-10 2875583190.

[22] Professeur Tanti-Hardouin, Cours à la faculté de médecine de Marseille, en janvier 2015 « Micro-Macra économie ».

[23] Théories de la motivation des individus au travail, 2005, article disponible en ligne : <http://docslide.fr/documents/theories-de-la-motivation-des-individus-au-travail.html>, page consultée le 16 avril 2016.

[24] Hubert Levesque - 22/01/2015 « Baromètre Cegos 2014 “Climat social des entreprises” » disponible site internet : <https://www.morganmckinley.fr/fr/article/barom%C3%A8tre-cegos-2014-%E2%80%9Cclimat-social-des-entreprises%E2%80%9D>

[25] Docteur Vincent Bonniol, « Facteurs de démotivation des salariés : les causes et les conséquences », 25/02/2011, article disponible sur internet <https://www.travailleursante.fr/Enjeux-et-obligations-rh/Les-thematiques/mesurer-la-demotivation-causes-et-consequencs.html> page consultée le 29/04/2016, page consultée le 16/05/2015

[26] Hubert Levesque, « 5 facteurs de démotivation professionnelle » 13/02/2015, disponible en ligne : <https://www.morganmckinley.fr/fr/article/5-facteurs-demotivation-professionnelle>

[27] Docteur Vincent Bonniol « Comment mesurer la démotivation des salariés ? » <https://www.travailleursante.fr/Enjeux-et-Obligations-RH/Les-thematiques/mesurer-la-demotivation-comment.html>, disponible en ligne page consultée le 16/04/2016

[28] « Motivation : Quels sont les risques de la démotivation des salariés pour une entreprise ? 2016, Article disponible en ligne : <http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotivation-des-salaries-pour-une-entreprise/> [page consultée le 27/04/2016]

[29] Docteur Vincent Bonniol, « *Quelles sont les solutions pour remotiver les salariés ?* » 2001, Article disponible en ligne : <https://www.travailleursante.fr/Enjeux-et-Obligations-RH/Les-thematiques/mesurer-la-demotivation-les-solutions.html>, Page consultée le 30 mars 2016.

[30] Docteur Vincent Bonniol « Comment prévenir et lutter contre la démotivation ? », 2011,
Disponible en ligne : <http://www.travailleursante.fr/Enjeux-et-Obligations-RH/Les-thematiques/mesurer-la-demotivation-comment-prevenir.html> page consultée le 17/04/2016

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à l'équipe soignante d'un hôpital de jour de pédopsychiatrie. Cette équipe semble aujourd'hui démotivée, après avoir été pourtant motivée, soudée, active, puis, peu à peu, la situation de l'hôpital s'est dégradée. Que s'est-il passé ? Comment en sortir ?

En quoi la motivation des salariés peut-elle se tourner en démotivation ?

Les sociologues du travail ont publié des travaux pour comprendre les ressorts de la motivation des salariés. Leurs théories permettent de mieux appréhender la complexité du concept de motivation. La motivation n'est pas un simple trait de personnalité indépendant du contexte, ni la conséquence automatique de tel ou tel mode de management.

Voici ce que répond l'un des employés, à l'enquête que nous avons menée :

« La motivation du salarié est une réaction chimique entre son caractère personnel, la charge et l'intérêt du travail, la qualité de l'encadrement, les moyens pour travailler. »

Le désengagement des salariés ne signifie pas qu'ils ne font pas correctement leur travail mais plutôt qu'ils sont désillusionnés. Le management aura donc à cœur d'inverser cette mauvaise dynamique.

En présence d'un salarié démotivé, *« la direction doit dialoguer et surtout écouter. Ce n'est pas l'écoute empathique d'un ami. C'est une écoute de responsable hiérarchique. Il s'agit d'identifier les raisons, et mettre en place des éléments de solution adaptés (et réalisables !) »*

Plusieurs pistes sont proposées : repenser les fiches de postes, améliorer la communication, mieux préparer les réunions (avec des ordres du jour), favoriser la reconnaissance professionnelle, et repenser la latitude décisionnelle.

Mots-clés : Motivation- Démotivation-Salarié- Management

Abstract

This paper deals with the care team of a child psychiatric hospital. This team seems unmotivated, though it used to be motivated, cohesive, active, but gradually, the situation of the hospital has deteriorated. What happened ?

How could employees' motivation turn into unmotivation ?

Work sociologists have published studies to understand the springs of employee motivation. Their theories help to understand the complexity of the concept of motivation. Motivation is not a stroke of personality independent of the context nor the automatic consequence of a particular management style.

Here is what one of the employees responded to the survey we conducted:

"The motivation of the employee is a chemical reaction between one's individual personality, the load and the interest of work, the quality of management, the resources made available for work. "

The disengagement of employees does not mean they do not do their job properly but that they are disillusioned. The management will have to reverse this bad dynamic.

In the presence of a de-motivated employee, *"managers must communicate and especially listen. This is not the empathetic listening of a friend, but the listening of a supervisor. It is all about identifying the reasons, and suggest appropriate solution (and attainable!) "*

Several areas for improvement are proposed: rethinking job descriptions, improve communication, better prepare for meetings agendas, promote professional recognition, and rethink the decision latitude.

Key Words: Motivation- Unmotivation- Employee- Management

