





*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 Stéphanie Gentile, responsable du Master Professionnel de Santé Publique, parcours « Qualité et Gestions des Risques en Santé » pour sa disponibilité, son aide précieuse.
- 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'a 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 Nationale d'Allocation Familiale*

*CDD : Contrat à Durée Déterminée*

*CDI : Contrat à durée Indéterminée*

*ETP : Equivalent Temps Plein*

*HDJ : Hôpital De Jour*

*OST : Organisation Scientifique du Travail*

*PMQ : Principe de Management de la Qualité*

*PDCA : Plan, Do, Check, Act*



*Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise.*

*Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. [...]*

*La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeurs. »*

Peretti, Jean-Marie, 2002. « Ressources humaines », Librairie Vuibert, Paris, à la page 35.

## *Sommaire*

### **Introduction**

<b>I. Situation d'appel : Une équipe se démotive et se désengage .....</b>	<b>3</b>
1.1 Questionnement initial .....	3
1.2 Hypothèse d'étude.....	4
1.3 Intérêt de ce sujet .....	4
1.4 Postulat de départ .....	4
<b>II. Contexte du sujet.....</b>	<b>6</b>
<b>A. Genèse du Concept de Motivation au Travail.....</b>	<b>6</b>
2.1 Le travail dans la société .....	6
2.2 La motivation de l'individu au travail.....	7
<b>B. Une brève généalogie des théories de la motivation .....</b>	<b>8</b>
2.3 L'Organisation Scientifique du Travail : l'homme machine .....	9
2.4 Les relations au sein de l'équipe.....	10
2.5 La hiérarchie des besoins.....	10
2.6 L'enrichissement par le travail.....	11
<b>III. L'évaluation de la satisfaction : un outil qualité .....</b>	<b>12</b>
<b>C. Les théories de la satisfaction au travail.....</b>	<b>12</b>
3.1 La satisfaction au travail : un des moteurs de la performance organisationnelle	
3.2 La mobilisation du personnel : une bonne façon d'atteindre les objectifs organisationnels	
3.3 L'engagement : une solution pour la rétention	
3.4 L'engagement envers la qualité des services	
3.5 La satisfaction au travail : un incitatif à rester, mais aussi à partir	
3.6 Satisfaction du personnel et qualité des services	

<b>IV. Matériels et Méthodes .....</b>	<b>17</b>
<b>D. Protocole d'étude.....</b>	<b>17</b>
4.1 Justification de l'étude .....	17
4.2 Objectif principal .....	17
<b>E. Schéma de l'étude .....</b>	<b>17</b>
4.3 Population d'étude (Effectif/modalité d'échantillonnages) .....	17
<b>F. Données recueillies .....</b>	<b>18</b>
<b>G. Traitement des données .....</b>	<b>18</b>
4.4 Plan d'analyse, méthodes statistiques.....	19
<b>H. Critères éthique .....</b>	<b>19</b>
<b>V. Résultats .....</b>	<b>20</b>
<b>VI. Discussion .....</b>	<b>26</b>
<b>Conclusion</b>	
<b>Références Bibliographiques</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Liste des tableaux :</b>	
- Tableau n°1 : <i>Pyramide de Maslow (page 10.)</i>	
-Tableau n°2 : <i>Modèle explicatif de la satisfaction de CLARK (page 14)</i>	

## *Introduction*



Les établissements de santé connaissent parfois un renouvellement rapide des personnels. Cette instabilité fragilise les établissements et les équipes. Quelle est la cause de ce turn over ? Il est multi-factoriel.

Pour développer et prospérer dans une activité, un établissement doit parvenir à une finalité indispensable : la satisfaction du patient. En effet la satisfaction du patient est fondamentale et stratégiquement incontournable.

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 leurs salariés afin qu'ils puissent s'inscrire dans une logique d'efficience.

La motivation des salariés est un élément important : pour le salarié, elle est source de bien-être, et pour l'établissement, source de succès. En effet, l'évaluation de la satisfaction permet-elle de connaître les sources de motivation des personnels et de proposer et mettre en place un plan d'action ?

Ainsi, la satisfaction des personnels n'est pas un but en soi, mais l'un des moyens à faire progresser, pour contribuer à bâtir le management de la qualité d'un établissement de santé.

Ce mémoire de master 2 intitulé « Qualité et gestion des risques 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. Que s'est-il passé ? Comment en sortir ?

Nous commencerons par décrire la situation. Puis nous tenterons une analyse, à travers deux outils : d'abord bibliographique ; nous prendrons le temps de lire et commenter les travaux et publications en sociologie du travail, sur le sujet de la motivation et de l'évaluation de la satisfaction.

Le deuxième outil sera prospectif, avec une enquête sur le terrain à partir d'un questionnaire déjà existant sur l'établissement.



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

L'hôpital de jour reçoit des enfants atteints de pathologies graves du développement et/ou de la personnalité.

Les patients bénéficient d'une hospitalisation qui dure au moins trois ans. Il est défini et désigné un référent pour le suivi de projet de l'enfant ; il est important que ce référent ne change pas. Le turnover des personnels peut avoir un impact sur la qualité et le suivi de la prise en soin du patient.

### *Questionnement initial*

- Peut-on évaluer la motivation des salariés au travail ?
- Au travail, peut-il y avoir motivation sans satisfaction ?
- Peut-on être satisfait au travail et pourtant démotivé ?
- La démotivation peut-elle être liée au type de management?
- La motivation est-elle personnelle ou liée à une dynamique d'équipe?
- La motivation influence-t-elle la qualité du travail?
- Une évaluation de la satisfaction du personnel peut-elle être biaisée ?

### *1.2 Hypothèse d'étude*

**« La mesure de la satisfaction au travail des professionnels est-elle une image fidèle de leur motivation au travail ? »**

### *1.3 Intérêt de ce sujet*

Lors de mon master « Encadrement des Organisations en Santé » (2014-2016) je me suis intéressé à ce sujet de la motivation : « *La motivation peut-elle être source de démotivation pour un salarié au travail ?* » Je continue à approfondir la question en m'intéressant à la pertinence de l'enquête de satisfaction.

Je choisis ce sujet pour mon mémoire « Qualité et gestion des risques en Santé » : D'un part, par intérêt personnel : dans ma fonction de cadre administratif et de soins, le management des équipes et la qualité sont primordiaux.

Il est essentiel que l'ensemble de la direction soit sensibilisé à la démarche qualité

afin de mobiliser, impliquer, motiver les professionnels et ainsi créer un dynamisme au sein de l'établissement. 

D'autre part, la motivation est basée sur les besoins, comme le montrent les travaux sur ce sujet, donc il faut prendre soin des professionnels et les valoriser. Ça passe par une écoute, une attention à leurs besoins, leurs attentes, cela permettra un bien-être des professionnels et donc un impact sur la qualité de prise en soin des patients.

#### ***1.4 Postulat de départ***

L'Hôpital de Jour dispose d'une enquête de satisfaction des personnels, suivie depuis 2012. Elle est réalisée en moyenne tous les deux ans selon une grille déjà définie. Cette grille déjà existante, nous permet-elle de mesurer la motivation des salariés au travail, dans le but de vérifier si l'équipe a un bien être, et que les patients ont une qualité de soins (ce sera une autre évaluation qui s'appelle l' « enquête de satisfaction des usagers »).

Au cours de ce 3ème cycle, nous aurons à évaluer si l'on a les éléments pour mesurer la motivation au travail. Si ce n'est pas le cas, nous devons envisager, selon le modèle du PDCA (*Annexe 1*), de modifier et améliorer la grille et de repartir sur un nouveau cycle avec une grille améliorée. La Qualité n'est pas figée, c'est un processus continu d'amélioration continue, y compris pour ces éléments d'évaluation.

## II. Contexte du sujet

Les dirigeants d'établissements ont toujours tenté de susciter l'engagement des personnels. Ainsi au XXIème siècle, dès les années 1930 est apparu le «*concept de motivation. Son objectif était de développer la performance individuelle en favorisant le travail collectif.*» [1] (Gaston Mveng Minkoulou, 2005) 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)

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

12

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 Cottureau, 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<sup>e</sup> siècle en occident. (Alain Cottureau, 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 Cottureau, 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* » est 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 comme 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)*

### ***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.

### **2.3 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.» [16] (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 ? [17] (Charles Chaplin, 1936)

### **2.4 Les relations au sein de l'équipe**

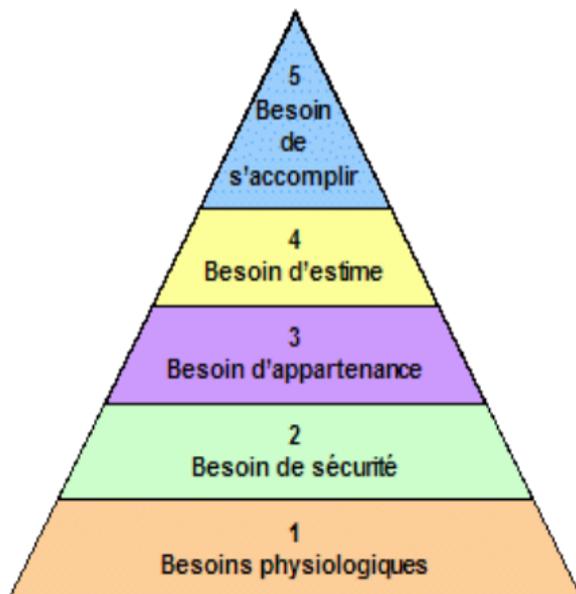
Elton Mayo (1940), *psychologue et sociologue Australien*, au cours d'une enquête menée de 1928 à 1932 « *près de Chicago dans une fabrique de téléphone, a recherché une corrélation entre les conditions physiques (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers. La mise en évidence du facteur 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)

## 2.5 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'auto-réalisation, au sommet de la pyramide. (CNAF, 2009, p.42)

« Maslow considère que le consommateur passe à un besoin d'ordre supérieur quand le besoin de niveau immédiatement inférieur est

satisfait. [18] (Claude Bernard, p. 1)

**Tableau n°1 : Pyramide de Maslow [18]**

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 ». [19] (Firmin Phambu Ntoto, 2014) 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)*

## **2.6 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)*

De même, Chantal Rivaleau « *reprend les concepts fondamentaux développés par des psychologues (Tolman, Lewin,...), il 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. (Chantal Rivaleau, 2003)*

### III. La mesure de la satisfaction : un outil qualité

« *Le Conseil des ministres du 23 juin 2006 a décidé que chaque organisation [...] aurait l'obligation de réaliser tous les deux ans une mesure de satisfaction. Cette mesure de satisfaction peut être réalisée auprès des clients (citoyens et entreprises) ou des parties prenantes du service public, mais aussi auprès de ses propres collaborateurs. » [20]* Ce document fait apparaître la prise en compte de l'évaluation de la satisfaction des salariés mais aussi des partenaires.

« *Une mesure de satisfaction du personnel est une méthode d'investigation qui sonde les membres du personnel quant à leur satisfaction et à leur engagement. La mesure porte tant sur la satisfaction générale que sur la motivation ou le degré de satisfaction quant aux différents aspects du travail et de l'organisation. » [20]*

« Les mesures de satisfaction du personnel sont un outil supplémentaire pour optimiser les relations avec le personnel. » [20] Les mesures de satisfaction permettent de bâtir des axes d'améliorations, actions correctives, plan de formation, condition de travail...

### ***C. Brèves théories liées à la satisfaction au travail***

#### ***3.1 La satisfaction au travail : un des moteurs de la performance organisationnelle***

Selon Locke (1976), la satisfaction au travail est un « état émotionnel résultant de l'estimation de la mesure dans laquelle le travail permet à l'individu d'atteindre ou de faciliter l'atteinte des valeurs qu'il place dans le travail.

*Le sentiment de satisfaction est ainsi fonction de la relation perçue entre ce que l'individu veut retirer de son travail et ce que son travail lui offre » [21] (Locke, 1994 p.87).* La satisfaction est un état subjectif : il dépend des attentes et des investissements personnels. Il est fortement dépendant des conditions de vie de chaque employé : en fonction de son expérience et de ses valeurs. Lévy-Garboua juge la situation présente selon ses propres expériences, attentes et aspirations : ce qu'il a déjà eu, ce qu'il a pour le moment et ce qu'il pourrait éventuellement obtenir. [22] (Lévy-Garboua et coll., 2007, p. 255).

Durrieu dans un article, décrit la satisfaction au travail comme un des moteurs de la performance organisationnelle d'un établissement. [23] (Durrieu, 2000)

#### ***3.2 La mobilisation du personnel : une bonne façon d'atteindre les objectifs organisationnels***

Saint-Onge (1998) définit la mobilisation du personnel comme étant le « degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs » [24] (Saint-Onge et coll., 1998, p. 654).

De même que Perretti suggère que « la mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite la reconnaissance du contenu émotionnel et de la dimension affective au travail » [25] (Perretti, 2002, p.22) Ces arguments semblent en faveur d'un management de

proximité qui associe une connaissance du terrain à une prise de décision en concertation avec les équipes. Ce type de management permet à la hiérarchie de mettre en œuvre des stratégies motivantes qui permettent une meilleure satisfaction des attentes et donc une meilleure atteinte des objectifs de l'établissement.

### ***3.3 L'engagement envers l'organisation : une solution pour la rétention***

L'engagement est un moteur pour le rendement. [26] (Schmidt, 2004). En effet, Schmidt développe deux composantes principales de l'engagement : la satisfaction et le dévouement. « La satisfaction au travail est un indice palpable de l'engagement organisationnel qui, pour sa part, amène l'employé à rester. » (Schmidt, 2004)

Vallée « observe que quatre variables, qu'il qualifie d'endogènes, sont liées directement au roulement de la main-d'œuvre : la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les comportements de recherche d'emploi alternatif et l'intention de quitter » [27] (Vallée, 2007, p. 18)

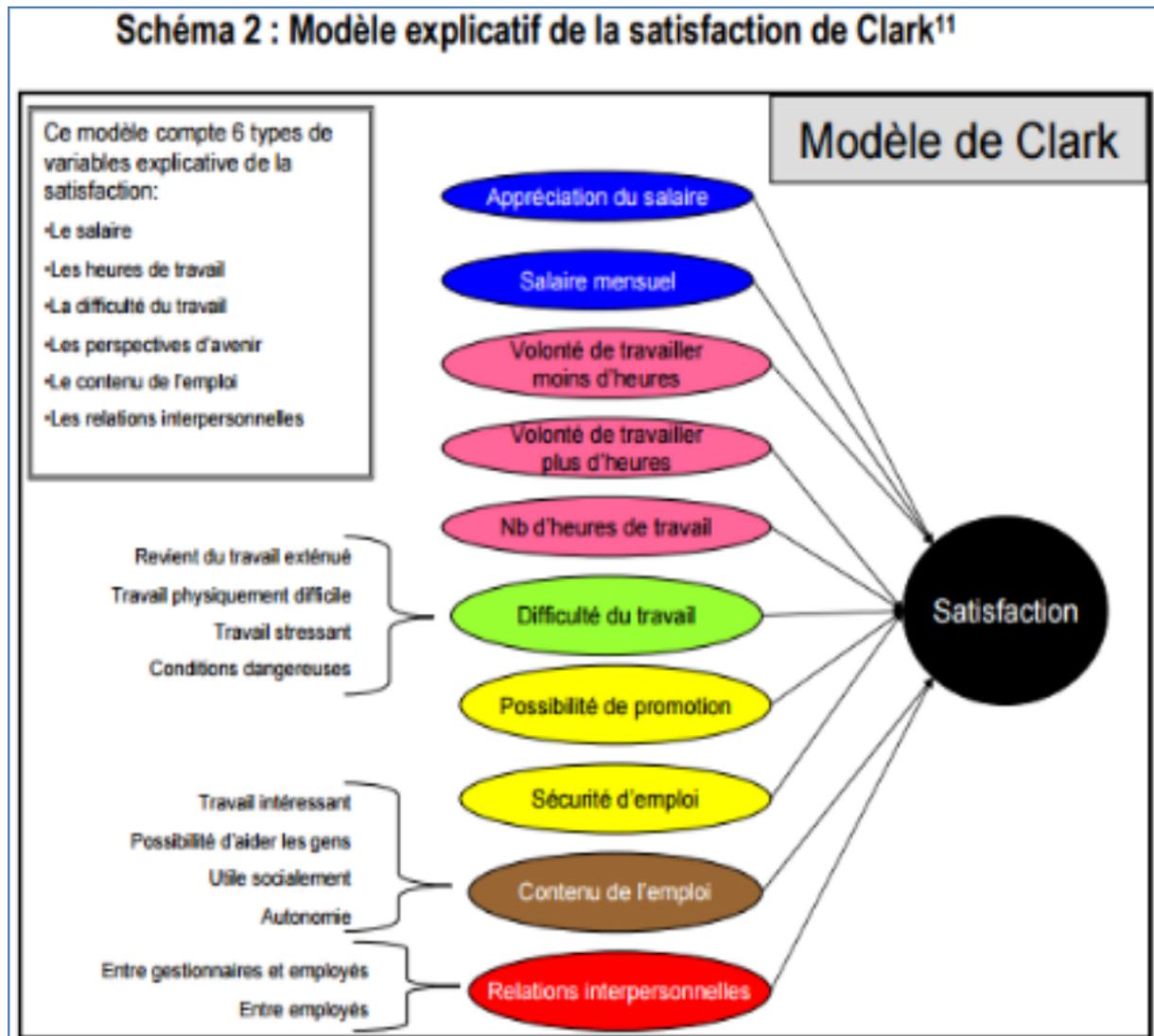
Ainsi, « l'engagement d'un employé envers son organisation l'incite à demeurer en emploi et à optimiser son efficacité. »

### ***3.4 L'engagement envers la qualité des services***

Lorsque le personnel d'une organisation est engagé envers la qualité des services, une hausse dans le taux de satisfaction de la clientèle est observée [28] (Elmadag et coll., 2008). Dans le cas contraire, si la main-d'œuvre attirée à la prestation de services est désengagée, l'organisation sera victime d'une baisse de satisfaction de la clientèle et donc, d'une diminution de cette dernière (Elmadag et coll., 2008).

Les employés insatisfaits participent moins à la vie organisationnelle et sont plus sujets à quitter prématurément l'organisation. De plus, une corrélation positive est observée entre la satisfaction des employés et leur engagement envers la qualité des services [29] (Clark, 2004).

Clark développe des variables [29] (Schéma N°2) venant expliquer la satisfaction et cette dernière est mesurée globalement, plutôt que par dimensions. Sa théorie s'inscrit dans la lignée de l'École critique, en ce sens qu'il prône l'étude du phénomène dans sa globalité, tout en l'étudiant à l'aide de l'opinion directe des travailleurs.



### ***3.5 La satisfaction au travail : un incitatif à rester, mais aussi à partir...***

Plusieurs auteurs suggèrent que la satisfaction au travail exerce un impact direct sur la rétention du personnel : plus un employé est satisfait au travail, moins il aura envie de quitter l'organisation et vice versa (*Lévy-Garboua et coll., 2007*). Un employé pensera généralement à quitter son emploi s'il croit être en mesure d'obtenir mieux que ce qu'il possède dans le moment.

Selon Mitchell, la compétition entre les organisations est très forte pour attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée. Les gestionnaires passent donc beaucoup de temps à trouver des méthodes pour empêcher les employés de quitter [30] (*Mitchell et coll, 2001*). Plusieurs éléments de l'environnement interne (profil des employés, type d'organisation, etc.) et de l'environnement externe (démographie, technologie, mondialisation, orientation gouvernementale, etc.) influent sur le désir de rester (rétention) du personnel. Découlant de cela, l'organisation vise à changer « *la culture hiérarchique non participative par une culture participative, favorisant ainsi la créativité et l'innovation, et facilitant donc l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre en raison de l'engagement qu'elle suscite* » (*Vallée, 2007, p. 31*)

### ***3.6 Satisfaction du personnel et qualité des services***

La satisfaction et la mobilisation du personnel augmentent l'efficacité d'une organisation ; elles influencent la perception de la clientèle par rapport à la valeur et la qualité du service offert et, donc, influencent la satisfaction de la clientèle, celle-ci exerce un impact direct sur leur loyauté envers l'entreprise ; Vilares suggère un lien de satisfaction incluant la satisfaction et la mobilisation du personnel (*Vilares et coll, 2003*).

Heintzman et Marson expliquent qu'il existe cinq facteurs qui influent sur la satisfaction au travail : l'autonomie, une formation adéquate, de bonnes relations interpersonnelles, la précision des objectifs organisationnels et la reconnaissance. [31] (*Heintzman et Marson, 2005*).

L'engagement du personnel augmente l'efficacité d'une organisation. Harter a démontré qu'une ambiance de travail positive (employés satisfaits et mobilisés) a un effet direct sur la loyauté de la clientèle, l'augmentation des profits et de la productivité et la diminution du roulement du personnel. L'engagement aurait un impact positif sur le travail par le biais de la rétention du personnel, de la créativité et de l'efficacité organisationnelle.

Harter démontre que les employés ont besoin de sentir qu'ils contribuent à la mission de l'organisation ; que la reconnaissance envers le personnel est primordiale, car elle entraîne l'envie d'en faire plus ; que de bonnes relations interpersonnelles sont importantes pour la satisfaction au travail ; et que la performance d'une unité de

l'organisation dépend de l'engagement de ses employés [32] (*Harter et coll., 2002*).



Ces éléments nous seront utiles non pas pour l'élaboration du questionnaire, car il existe déjà depuis 2012 sur l'hôpital de jour mais sur son interprétation et pour répondre à la question posée :

**« La mesure de la satisfaction au travail des professionnels est-elle une image fidèle de leur motivation au travail ? »**

#### **IV. Matériels et méthodes**

##### ***D. Protocole d'étude***

##### ***4.1 Justification de l'étude***

Il s'agit de réaliser une étude transversale, rétrospective. 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 sein d'un hôpital de jour. Elle rentre dans le cadre de la thématique « Qualité de Vie au Travail » en lien avec la démarche de certification de l'établissement. Cet hôpital de jour a une capacité d'accueil de 15 places. Ils reçoivent des enfants âgés de 3 ans à 14 ans. L'équipe salariale est composée de 12 professionnels.

#### ***4.2 Objectif principal***

L'objectif principal de cette enquête est de permettre une description qualitative, afin d'analyser et de décrire les de satisfaction des professionnels au sein de cet établissement.

#### ***E. Schéma de l'étude***

Il sera réalisé une étude qualitative du 10 avril au 21 avril 2017 (12 jours). Durant cette enquête, les observations seront recueillies 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 l'évaluation de leur satisfaction au travail.

#### ***4.3 Population de l'étude (Effectifs, modalité d'échantillonnages...)***

Nous espérons obtenir une dizaine de participation afin d'avoir un nombre représentatif (83% de participation). Les professionnels seront sélectionnés en fonction des critères d'inclusion.

##### ***➤ Critères d'inclusion***

Les critères d'inclusion lors de cette enquête sont :

- Etre salarié « Titulaire » au sein de l'hôpital de jour
- Avoir une ancienneté de plus d'un mois
- Tous les salariés exerçant à temps plein ou temps partiel
- Les salariés en CDD (Contrat à durée Déterminée) et CDI (Contrat à Durée Indéterminée)

➤ *Critères de non inclusion*

Les critères de non inclusion lors de cette enquête concernent :

- Les salariés n'exerçant pas au sein de l'hôpital de jour
- Les salariés ayant une ancienneté inférieure à 1 mois
- 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

#### ***4.4 Données recueillies***

Un questionnaire standardisé sera adressé à tous les salariés inclus dans l'étude, au format papier (*Annexe 2*). 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 *Qualité*, 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 10 au 21 avril 2017 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.

#### ***4.5 Outil de recueil***

Le questionnaire a été élaboré en 2012. Il a été modifié afin de le rendre plus ludique et attractif, avec un langage adapté, afin d'encourager les salariés à participer.

Le questionnaire se compose de plusieurs thématiques :

- Les orientations stratégiques de l'établissement
- La communication et la relation au sein de l'établissement
- L'organisation du temps de travail
- La formation
- La satisfaction au sein de l'établissement



## ***F. Traitement des données***

### ***4.6 Saisie des données***

La saisie des données sera effectuée par une secrétaire d'accueil. Les données seront exploitées à l'aide du logiciel Sphinx. C'est un logiciel que nous utiliserons pour l'analyse des données statistiques. Les données seront traitées sur période de 15 jours, du 1<sup>er</sup> au 15 juin 2016. La saisie et l'analyse des données avec production d'un rapport de résultats seront réalisées par le stagiaire qualité.

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

Le critère de « satisfaction » du personnel inclue les deux mentions « tout à fait

<b>Satisfaction si taux supérieur à 80 %</b>	<b>Satisfaction mitigée comprise entre 50 % et 80 %</b>	<b>Non-satisfaction si taux inférieur à 50%</b>
--	---	---

satisfait » et « plutôt satisfait ». On admet :

### ***4.7 Plan d'analyse, méthode statistique***

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

- Variables qualitatives
- Taux de participation

## ***G. Critères éthiques***

L'étude n'a débuté qu'après avoir obtenu une autorisation de la direction (*Annexe 3*). 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.

## V. Résultats de l'enquête

Le taux de participation est de 10/12 soit 83% du personnel.

Les Principaux résultats (*Annexe 4*) selon les thématiques abordées par le questionnaire sont les suivants :

<i>1. A propos des orientations stratégiques</i>	<b>70 % de satisfaction</b>
<i>2. A propos de la communication au sein de l'établissement</i>	<b>62,5 % de satisfaction</b>
<i>3. Relation au sein de l'établissement :</i> -Relation avec la direction -La direction (Attentes, engagements...) -Relation au sein de l'équipe	<b>47 % de satisfaction</b> <b>45 % de satisfaction</b> <b>95 de satisfaction</b>
<i>4. Organisation du temps de travail</i>	<b>63 % de satisfaction</b>
<i>5. Pénibilité du travail</i>	<b>25 % de oui</b>
<i>6. Formation</i>	<b>30 % de satisfaction</b>
<i>7. Satisfaction générale au sein de l'établissement</i>	<b>52% de satisfaction</b>

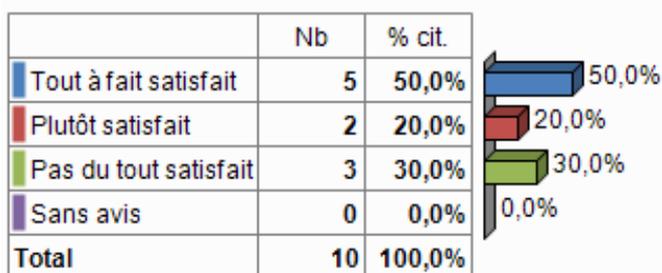
## 1. A propos des orientations

### stratégiques (70% de satisfaction)

Le taux de satisfaction à 70% est donc un point fort important, une base solide de la satisfaction du personnel.

#### Orientations

Connaissez-vous les orientations de l'établissement ?

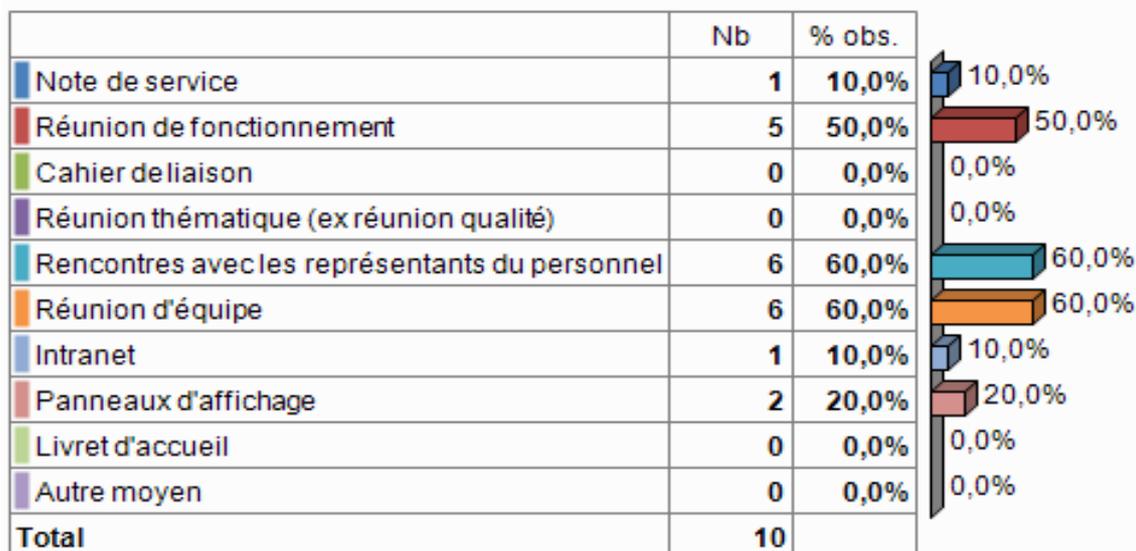


## 2. A propos de la communication au sein de l'établissement (62,5% de satisfaction)

Les résultats obtenus montrent que les personnels considèrent que l'information est disponible, mais inadaptée : elle n'est pas claire, et la quantité d'informations est mal ajustée. Ce que souhaitent les personnels, ce sont des réunions avec l'encadrement, avec leurs représentants, et des réunions de service.

#### Communication4

Quel sont selon vous, les trois moyens à développer en priorité pour que vous puissiez être régulièrement tenu informé ?



### 3. Relation au sein de l'établissement (47% de satisfaction)

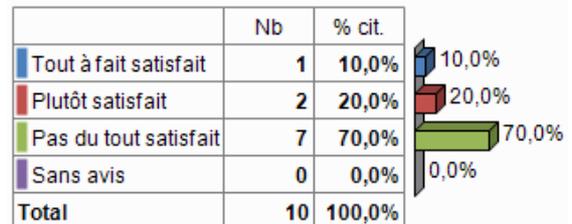


Le taux de satisfaction, concernant les relations avec la direction, est inférieur à 50%.

Cela concerne principalement la disponibilité des membres de la direction, l'écoute, la prise en compte personnalisée, et le délai entre réflexion et action. Les résultats mettent en avant de la distance et de l'indisponibilité entre direction et équipes.

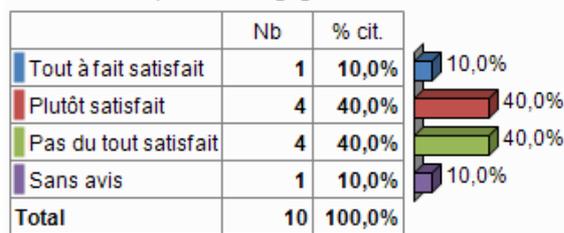
#### Relation5

La direction se sent concerné par le bien-être de l'équipe ?



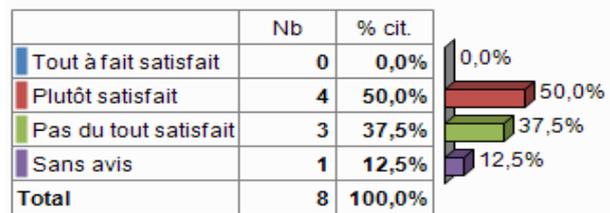
#### Relation7

La direction respecte ses engagements envers moi ?



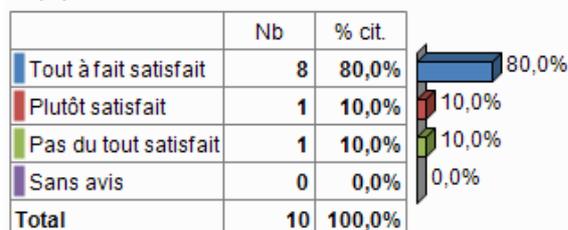
#### Relation8

Je reçois souvent de sa part des instructions contradictoires ?



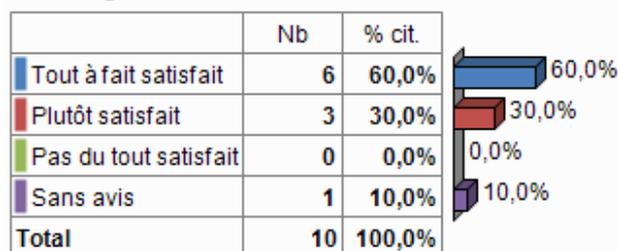
#### Relation9

Quelle est votre satisfaction sur l'ambiance dans l'équipe/la convivialité ?



#### Relation11

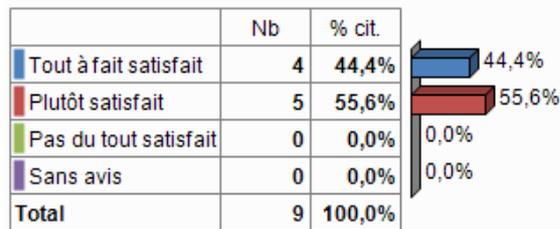
Les collègues m'aident à mener mes tâches à bien ?





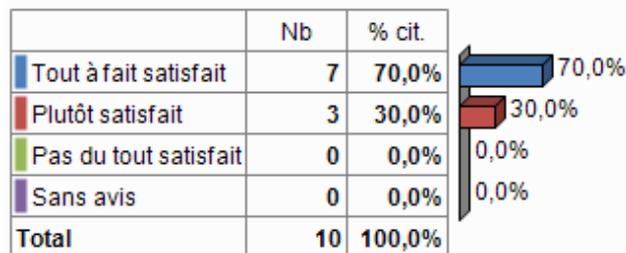
### Relation10

Quelle est votre satisfaction sur les relations et la communication dans l'équipe ?



### Relation12

J'ai de bonnes relations avec le personnel de l'HDJ ?



### 3a. Pour le personnel ayant moins d'un an d'ancienneté (87,5 % de satisfaction)

Les « nouveaux » expriment une large satisfaction. Leur appréciation fait écho à l'excellente ambiance au sein de l'équipe.

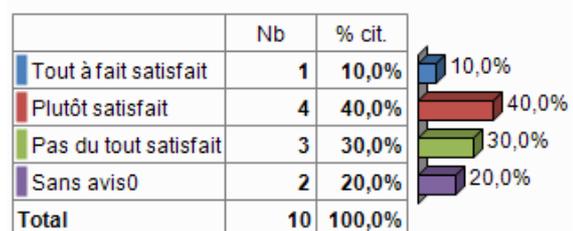
### 4. Organisation et temps de travail (63% de satisfaction)

L'exercice de votre travail, vous apporte-t-il de la satisfaction ? La réponse est un oui... mais pas un oui massif... cette réponse est éclairée par les autres questions qui manifestent une surcharge de travail et un certain flou dans la répartition du travail de chacun.

Le point le plus positif, et qui explique sans doute la satisfaction globale des personnels, est le respect de leur planning.

### Organisation

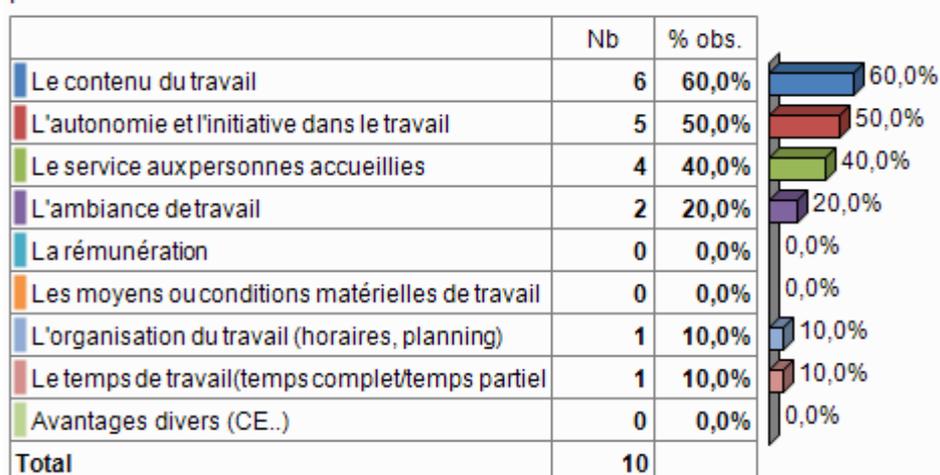
Dans votre service, les fonctions de chacun sont-elles clairement définies ?



Cette satisfaction dans leur travail se fonde aussi sur des éléments propres à la pédopsychiatrie. Elles reçoivent une satisfaction dans le sentiment d'offrir un service de qualité aux enfants accueillis. De plus, ils estiment avoir une bonne latitude de créativité, à travers leur possibilité d'autonomie et d'initiative.

#### Organisation du temps de travail2

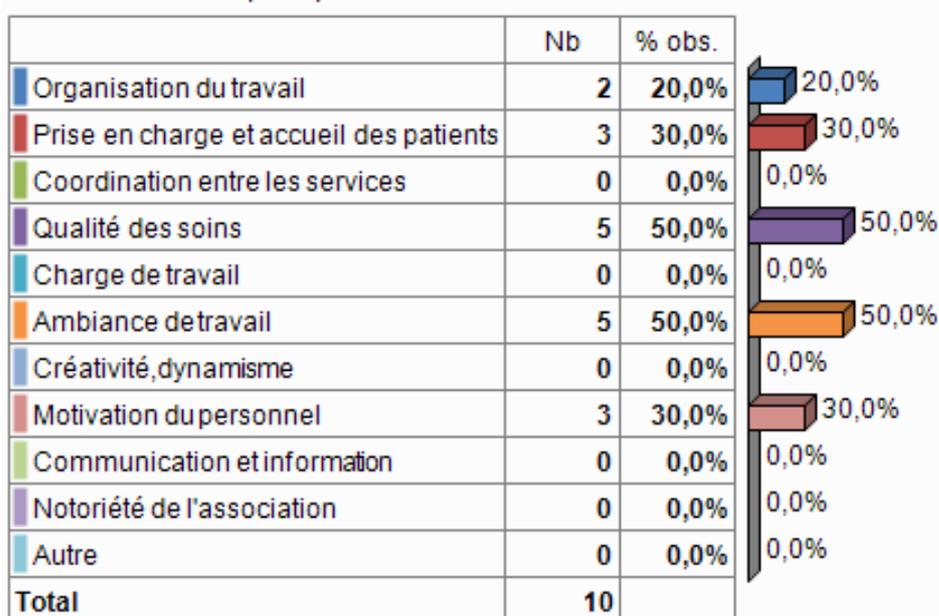
Parmi les affirmations ci-dessous, quels sont les trois facteurs qui vous motivent le plus dans votre travail ?



Les deux atouts majeurs sont la qualité des soins et l'ambiance de travail.

#### Organisation du temps de travail4

Quels sont les trois principaux atouts de l'HDJ PLOMBIERES ?





### 5. Formation (30% de satisfaction)

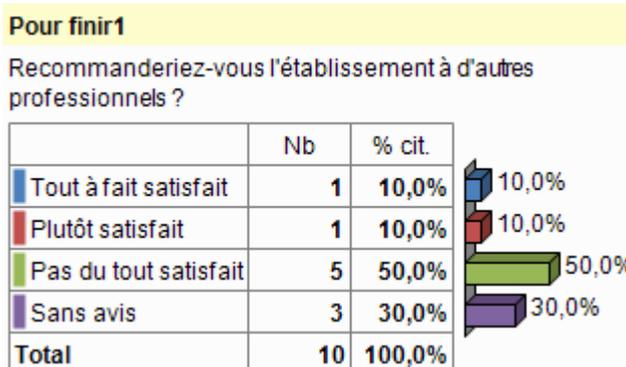
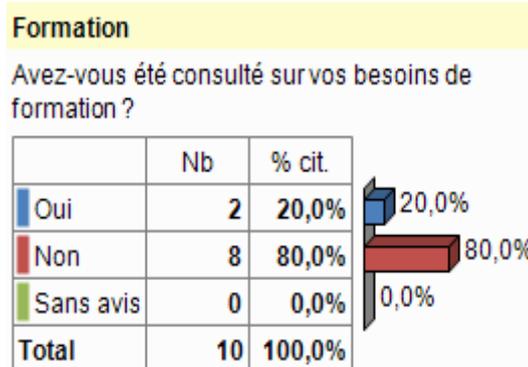
Les personnels répondent à 80% qu'ils ne sont pas consultés sur leurs besoins de formation. Et lorsqu'on leur demande d'évaluer la qualité ou la variété de ces formations, les personnels répondent qu'ils ne savent pas... (Sans avis à 50% et 57%). De même sur l'adéquation des formations avec les missions de l'hôpital de jour, ou avec leurs attentes, ou avec une mise en œuvre dans le travail, on retrouve des réponses évasives en forme de « sans avis ».

### 6. En général : satisfaction au sein de l'établissement

Comme évoqué dans leurs réponses précédentes, les personnels expriment une large satisfaction quant à la qualité des soins prodigués et de la relation avec les patients.

Les réponses sont nettement moins positives dès lors que l'on aborde la rémunération ou les avantages sociaux (insatisfaction à 70 et 60% respectivement).

De même sur les deux questions qui abordent la sécurité et la prévention des risques professionnels, et les conditions d'hygiène et sécurité, les réponses sont en demi-teinte, ni positives ni vraiment négatives. Une dernière question concernant les repas manifeste une franche insatisfaction.



Deux questions font clôture. Recommanderiez-vous l'établissement à d'autres professionnels ? Seulement 20% de réponses positives, c'est très peu.



## VI. Discussion



La mesure de la satisfaction des professionnels est-elle une image fidèle de leur motivation au travail ? Telle est la question que nous avons posée pour axe de ce travail.

Nous avons pour cela décidé non pas de créer une enquête, mais d'utiliser celle qui est réalisée régulièrement depuis 2012 dans l'établissement. Il s'agit d'une enquête de satisfaction conduite auprès des personnels.

Ce choix nous conduira tout d'abord à porter sur cette enquête un regard critique, puis à faire l'analyse des données recueillies, et enfin à en tirer plusieurs conclusions en termes de formulation et conduite de l'enquête, en terme de management, de souligner des points forts et finalement de proposer des axes d'améliorations.

### ***H. Critiques méthodologique de l'enquête***

Cette enquête a été créée pour l'établissement en 2012, et conduite déjà à deux reprises, tous les deux ans. Cette fois-ci est la troisième.

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. Pourquoi ? Parce que 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.

Les modalités de réponse ne sont parfois pas adaptées aux questions posées, par exemple : «le livret d'accueil vous a-t-il été remis», comment interpréter « assez satisfait ? Il faudrait limiter le choix à une réponse binaire oui-non.

De plus, les questions ne sont pas numérotées, c'est lors de la saisie des données qu'a été attribuée une numérotation. Elle pourra être reprise dans une nouvelle version de l'enquête.

### ***I. Interprétation des résultats***

Le taux de participation de l'enquête dénote une bonne volonté des professionnels et un désir de dialogue avec l'encadrement.

L'échantillonnage obtenu dans cette étude est constitué (à 75%) de professionnels qui ont 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 qui sont présents depuis longtemps, et ont donc choisi d'y rester.



Il nous a semblé intéressant de tenir compte des données collectées auprès du personnel ayant moins d'un an d'ancienneté, à cause de la rapidité de renouvellement du personnel : le turnover est important, un quart du personnel a moins d'un an de présence. Il manque une donnée pour apprécier pleinement ces données, c'est le motif de ce turnover : départs en retraite, démission ? Licenciement ? ...

Les « nouveaux » expriment une large satisfaction. Leur appréciation fait écho à l'excellente ambiance au sein de l'équipe.

Cette enquête n'est pas le seul élément qui permettra d'ajuster les décisions managériales : la satisfaction des personnels n'est pas le seul critère significatif, on devra se servir par exemple du bilan social, ou d'autres indicateurs de suivi, comme le taux d'absentéisme, ...

### **Distinguer satisfaction et motivation**

Il nous a fallu d'abord faire un travail bibliographique afin de définir et différencier ces concepts de satisfaction et de motivation.

Les théories présentées dans la section 2 *Contexte* permettent de mieux appréhender la complexité des deux concepts, et d'entrevoir que la satisfaction des besoins n'est pas le seul moteur existant, l'insatisfaction génère tout autant d'action, sinon plus.

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.

La définition de la motivation est assez variée selon les auteurs. Par contre, on trouve des descriptions cohérentes de la démotivation et de ses conséquences. Cette observation nous a conduits à faire une analyse par la négative : On trouvera en *annexes 5 et 6*, une section intitulé la démotivation qui permet d'analyser les causes de la démotivation et des suggestions pour l'équipe encadrante pour en sortir.

C'est un contresens de dire que quelqu'un est motivé ou ne l'est pas. Il l'est toujours. La question est plutôt : pour quoi est-il motivé ? 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.

L'équipe responsable aura pour responsabilité d'éveiller, développer et utiliser les

désirs déjà existants, orienter les motivations. Lorsque l'on est en responsabilité, 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.

### **L'organisation du travail**

A en croire Schmidt, « La satisfaction au travail est un indice palpable de l'engagement organisationnel qui, pour sa part, amène l'employé à rester. » (Schmidt, 2004)

D'autres auteurs comme Heintzman et Marson expliquent qu'il existe cinq facteurs qui influent sur la satisfaction au travail : l'autonomie, une formation adéquate, de bonnes relations interpersonnelles, la précision des objectifs organisationnels et la reconnaissance. (*Heintzman et Marson, 2005*). Ces cinq facteurs constituent déjà une grille de lecture pour notre enquête.

Le premier critère reconnu comme source d'insatisfaction concerne l'organisation du travail.

Le deuxième concerne le type de management ; ce critère 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 communication interne**

Les personnels considèrent que l'information est disponible, mais inadaptée : elle n'est pas claire, et la quantité d'informations est mal ajustée. Ce que souhaitent les personnels, ce sont des réunions avec l'encadrement, avec leurs représentants, et des réunions de service.

S'il fallait résumer en quelques mots, on pourrait écrire : trop de panneaux d'information, pas assez de dialogue. On perçoit ici la limite de l'affichage ; les informations y sont disponibles, mais elles ont besoin d'être dialoguées.

### **Les relations avec la direction**

L'une des difficultés majeures de l'équipe se joue dans la relation avec la direction.

Le taux de satisfaction, concernant les relations avec la direction, est inférieur à 50%. Cela concerne principalement la disponibilité des membres de la direction, l'écoute, la prise en compte personnalisée, et le délai entre réflexion et action.

27

Heureusement le respect de la direction n'est pas objet d'insatisfaction ! Respectés oui, mais ni écoutés ni accompagnés dans leurs difficultés. Les personnels se plaignent du manque de respect des engagements et estiment que la direction ne se soucie pas du bien-être des personnes.

Il y a beaucoup trop de distance et d'indisponibilité entre direction et équipes.

Durant les entretiens les salariés regrettent que le poste de direction ne soit crédité que d'un temps partiel à 0.15 ETP, cela peut expliquer le sentiment d'indisponibilité. Il faut ajouter les tensions dans le management et le sentiment d'abandon de l'équipe. S'il fallait résumer, on pourrait écrire : oui, l'encadrement a un rôle à jouer, à travers quelques lignes directrices simples : écouter, dialoguer, soutenir.

L'enquête exprime clairement le besoin de rencontre et de dialogue entre les équipes et la direction. En termes de prévention des risques psycho-sociaux, il faut espérer que cette enquête sera lue, interprétée et comprise par les responsables de l'établissement, et qu'ils chercheront à répondre à la demande des personnels.

### **Faire adhérer au projet**

La norme Iso 9001, mise à jour en 2015, n'indique pas la satisfaction des personnels comme l'un des PMQ. Pourtant, comme nous l'avons souligné les employés doivent être considérés comme des clients internes. [25] (*Peretti, 2002, p.35*) Leur satisfaction est essentielles à leur investissement à leur rétention, à la qualité de la prise en soins. C'est pourquoi nous pensons utiles que nous devons nous appuyer sur les 8 PMQ prôné par la norme ISO 9001 : elle recommande vivement que l'équipe encadrante stimule et permettent la participation des employés aux objectifs de l'établissement. C'est pourquoi nous avons placé en *annexe 7*, une analyse des éléments nouveaux apportés par la version 2015 de la norme Iso 9001.

L'équipe responsable aura à cœur de faire partager le projet de l'établissement et ses valeurs :

« 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. »

Les valeurs de l'établissement caractérisent la mission médico-sociale 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.

### **L'ambiance de travail**

Beaucoup d'entraide dans l'établissement, beaucoup de qualité dans les relations entre personnels. La convivialité, la collaboration, la communication, tous ces critères donnent satisfaction aux personnels.

C'est une chance et un appui pour les responsables de l'établissement ! On peut même se demander s'il y a un lien entre l'insatisfaction des personnels dans leur relation avec la direction : on peut interpréter que c'est l'absence de la direction qui a poussé les personnels à compter les uns sur les autres, et à bâtir une excellente relations de collaboration.

### **Elles aiment leur métier**

L'exercice de votre travail, vous apporte-t-il de la satisfaction ? La réponse est un oui... mitigé. Cette nuance est éclairée par les autres questions qui manifestent une surcharge de travail et un certain flou dans la répartition du travail de chacun. Ce dernier point est purement du ressort de l'équipe d'encadrement, et elle appuie les réponses données précédemment, dans lesquelles les personnels demandent plus de réunion avec la direction... probablement pour organiser au mieux ces aspects de leur travail.

La spécialité du service et le travail en équipe sont les deux motifs principaux de satisfaction personnelle des personnes interrogées : cela met en évidence que l'équipe est soudée et apporte à chacun sa raison préférée de satisfaction au travail. On peut donc se demander si on peut qualifier de démotivation les difficultés rencontrées par l'équipe. On peut en douter à cause des deux critères que sont le travail en équipe et la spécialité de l'établissement car ces deux critères montent une équipe investie, compétente, intéressée par son travail. Il faudrait donc trouver un autre mot pour qualifier le problème.

Le point le plus positif, et qui explique sans doute la satisfaction globale des

personnels, et le respect de leur planning.



Cette satisfaction dans leur travail se fonde aussi sur des éléments propres à la pédopsychiatrie, c'est très positif : les personnels aiment leur travail car elles aiment leur métier et elles reçoivent une satisfaction dans le sentiment d'offrir un service de qualité aux enfants accueillis. De plus, ils estiment avoir une bonne latitude de créativité, à travers leur possibilité d'autonomie et d'initiative. Voilà des points très positifs... assombris à nouveau par le regret d'une décevante organisation du travail, comme le fait apparaître la question sur leurs suggestions d'axes d'amélioration.

Logiquement, et en cohérence avec les réponses relevées précédemment, les deux points forts que soulignent les personnels, les deux atouts majeurs sont la qualité des soins et l'ambiance de travail. On peut suggérer que les défaillances d'organisation sont contrebalancées par l'amour de leur métier, que manifestent les personnels.

Concernant les orientations stratégiques, la satisfaction du personnel s'appuie sur leur connaissance du projet associatif et sur les orientations de l'établissement. Il s'agit donc d'une satisfaction fondée sur l'un des PMQ qui recommande l'implication des personnels, et leur motivation pour participer au projet de l'établissement. C'est donc un point fort important, une base solide de la satisfaction du personnel.

Comme évoqué dans leurs réponses précédentes, les personnels expriment une large satisfaction quant à la qualité des soins prodigués et de la relation avec les patients. Il y a dans ces réponses une fierté du travail bien fait et du service rendu aux patients.

Les réponses sont nettement moins positives dès lors que l'on aborde la rémunération ou les avantages sociaux (insatisfaction à 70 et 60% respectivement).

Les réponses corroborent ce que nous apprennent les études publiées sur ce sujet : la rémunération est une source principale de motivation ; mais 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, souvent citée comme source de motivation.

De même sur les deux questions qui abordent la sécurité et la prévention des risques professionnels, et les conditions d'hygiène et sécurité, les réponses sont en demi-

teinte, ni positives ni vraiment négatives. Les personnes ne se sentent pas vraiment en sécurité.



Une dernière question concernant les repas manifeste une franche insatisfaction. Or les repas sont un moment essentiel dans la prise en soin : c'est un moment pédagogique sur lequel s'appuient les équipes dans leur travail.

### **La formation**

La formation conditionne la possibilité de progression professionnelle. C'est donc un point important de la satisfaction au travail. Or les personnels répondent à 80% qu'ils ne sont pas consultés sur leurs besoins de formation.

Et lorsqu'on leur demande d'évaluer la qualité ou la variété de ces formations, les personnels répondent qu'ils ne savent pas... (Sans avis à 50% et 57%). De même sur l'adéquation des formations avec les missions de l'HDJ, ou avec leurs attentes, ou avec une mise en œuvre dans le travail, on retrouve des réponses évasives en forme de « sans avis », qui semblent être une façon polie de ne pas dire non.

Deux questions font clôture. Recommanderiez-vous l'établissement à d'autres professionnels ? Seulement 20% de réponses positives, c'est très peu. Même l'avenir de l'établissement ne motive qu'un tiers des personnes interrogées... on sent un manque de confiance dans la capacité de la structure à rebondir et proposer un sursaut innovant. Il semble y avoir de la lassitude dans ces réponses ?

**En conclusion**, il semble que la satisfaction au travail est l'un des éléments de la motivation, mais pas le seul, on ne peut donc pas confirmer qu'elle est une « image fidèle de la motivation. »

11

Ce travail nous a permis d'en apprendre beaucoup sur la satisfaction et la motivation, et de percevoir, dans le cas de cet hôpital de jour, les effets délétères de l'indisponibilité de la direction. C'est une leçon à retenir.

Ces remarques nous poussent à conclure en trois points.

Tout d'abord l'équipe rencontrée n'est pas démotivée. Elle est déçue, c'est autre chose, et surtout c'est réversible. D'autre part 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.

Nous avons vu à travers les éléments de réponse donnés par les personnes interrogées, que l'équipe 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.

Cette demande n'effacera pas les exigences nées de la démarche de certification : ces exigences créent des tensions car elles obligent 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. Il repose sur un certain nombre de procédures pour encadrer les soins, les prises en charge, la constitution des dossiers, des entretiens... Ces procédures, si elles sont suivies, offrent la garantie d'un minimum de conformité des actes et soins.

Dès lors, il est permis de se demander si la certification ne constitue pas une

garantie utile lorsque la motivation est défaillante ? Les protocoles viennent à l'aide de la motivation des agents. 

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 le voit, le management est bien autre chose que l'action de mettre en place une démarche de certification. On perçoit en particulier le rôle qu'il aura dans l'engagement, l'implication, la motivation des collaborateurs.

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 collaborateurs.



## *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](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 04/05/2017.

[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](http://extranet.ucanss.fr/applications/guideDeveloppementDurable/res/motivation_au_travail.pdf), page consultée le 16/05/2017

[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 Cottureau « 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<sup>ème</sup> 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<sup>ème</sup> 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] 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 théorie 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

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

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

[19] 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.

[20] Article en ligne, « Mesure de la satisfaction du personnel », Le portail du personnel fédéral, Mis en ligne le 2 mars 2017. Page internet consultée le 12 juin 2017 :

[https://fedweb.belgium.be/fr/a\\_propos\\_de\\_l\\_organisation/developpement\\_et\\_support/collaborateurs/satisfaction\\_personnel](https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/collaborateurs/satisfaction_personnel)

[21] Laflamme, Rock, 1994. « La vie dans les organisations : Des indicateurs de succès », Les Presses de l'Université Laval, 59 pages.

[22] Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C., & Simonnet, V. (2007), "Job satisfaction and Quits", Labour Economics, no 14, p. 251-268.

[23] Durrieu, François, 2000. Un Modèle Globale de la Satisfaction au Travail : Différence de Perception entre Commerciaux et Dirigeants », Document de travail, Università Ca' Foscari, Venezia, 24 novembre 2000.

[24] Saint-Onge, Sylvie, Michel Audet, Victor Haines et André Petit, 1998. « Évaluer et renouveler la gestion des ressources humaines », dans Saint-Onge, Sylvie, Michel Audet, Victor Haines et André Petit, Relevez les défis de la gestion des ressources humaines, Montréal, Gaëtan Morin, p. 650678.

[25] Peretti, Jean-Marie, 2002. « Ressources humaines », Librairie Vuibert, Paris.

[26] Schmidt, Faye, 2004 B. « Trouver les déterminants de la satisfaction et du dévouement du personnel dans la fonction publique », Document préparé pour le Conseil du Trésor du Canada, juillet 2003; mise à jour de 2004.

[27] Vallée, Geneviève, 2007. « La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la fonction publique québécoise », Document de recherche réalisé pour l'ARUC, innovations, travail et emploi, document no 2007-004.

[28] Elmadag, Ayse Banu, Alexander E. Ellinger et George R. Franke, 2008. "Antecedents and Consequences of Frontline Service Employee Commitment to Service Quality", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Printemps 2008, vol. 16, no 2.

[29] Clarc, A. E., 2004. « What makes a good job? Evidence from OECD countries », Document de travail no 2004-28, Centre National de la Recherche Scientifique, École des Hautes Études en Sciences Sociales, École Normale Supérieure, Paris.

[30] Mitchell, Terence R., Holtom, Brooks C et Thomas W. Lee, 2001. "How to keep your best employees: Developing an effective retention policy", *Academy of Management Executive*, vol. 15, no 4.

[31] Heintzman, Ralph and Brian Marson, 2005. "People, service and trust: is there a public sector service value chain?", *International Review of Administrative Sciences*, vol. 71, no 4

[32] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L., 2002. "Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis" *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

**Annexe 1** : *Le modèle du PDCA*

**Annexe 2** : *Demande d'autorisation*

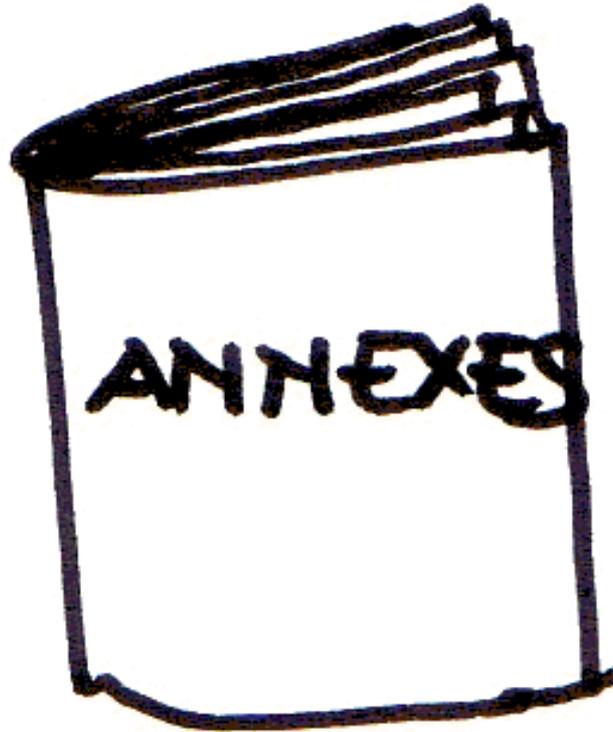
**Annexe 3** : *Le questionnaire de satisfaction*

**Annexe 4** : *Présentation des résultats de l'enquête*

**Annexe 5** : *Les conséquences de la démotivation d'un salarié*

**Annexe 6 :**  
*démotivation d'un*

**Annexe 7 :**  
*évolution de la*



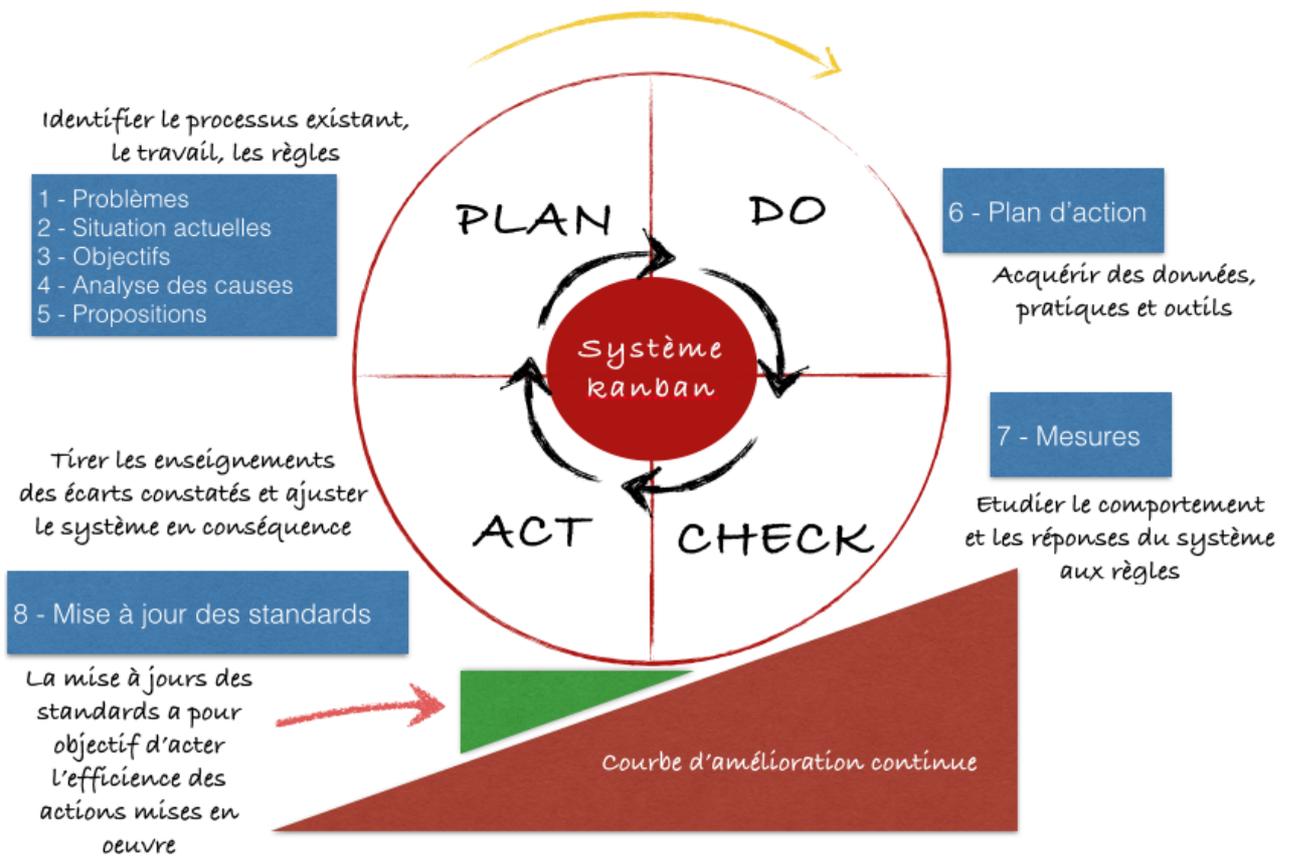
*Extrait : la*  
*salarié*

*Synthèse :*  
*norme ISO9001*



# Annexe 1

## Le modèle du PDCA



Site internet : Xebia, mis en ligne par Couthaïer Farfra, Clément Rochas et Xebia France, page consultée le 24 juin 2017, lien internet : <http://blog.xebia.fr/2014/05/16/il-etait-une-fois-un-projet-it-en-kanban-episode-5-partie-iii-gerer-les-obstacles-le-a3-problem-solving/>

**Annexe 2**  
*Le questionnaire de satisfaction*  
**Enquête de satisfaction du personnel**  
**Hôpital de jour X...**  
**(2016/2017)**

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité de vie au travail et afin de mieux connaître vos souhaits et vos attentes, nous vous proposons de remplir ce questionnaire. Ce questionnaire, anonyme, s'adresse à tout le personnel de l'hôpital de jour X....

Légende :

Tout à fait satisfait	Plutôt satisfait	Pas du tout satisfait	Sans avis

1. A propos des orientations stratégiques

<i>Connaissez-vous ?</i>				

1.1- Les orientations de l'établissement ?				
1.2 -le projet associatif (ARI) ?				
1.3 -Si non, souhaiteriez-vous les connaitre ?	Oui	Non	Sans avis	
1.4 Commentaires :				
.....				
.....				

## 1 A propose de la communication au sein de l'établissement

<i>Quelle est votre satisfaction sur...</i>				
2.1 -la facilité d'accès aux informations				
2.2 -la clarté des informations				
2.3 -la quantité d'informations délivrées				
2.4 -l'information circule bien au sein de l'HDJ				
2.5 -Quels sont, selon vous, les trois moyens à développer en priorité pour que vous puissiez être régulièrement tenu informé :				
<input type="checkbox"/> Note de service <input type="checkbox"/> Réunion de fonctionnement <input type="checkbox"/> cahier de liaison <input type="checkbox"/> Réunion thématique (exemple : réunion qualité...) <input type="checkbox"/> Rencontres avec les représentants du personnel <input type="checkbox"/> Réunion d'équipe <input type="checkbox"/> « Intranet » <input type="checkbox"/> Panneaux d'affichage <input type="checkbox"/> Livret d'accueil <input type="checkbox"/> Autre moyen ( <i>précisez</i> ) : .....				
2.6 - Sur quel(s) thème(s) souhaiteriez-vous être informé ?				
.....				
.....				

## 2 Relation au sein de l'établissement

<p><b><i>Quelle est votre satisfaction sur les relations avec la direction</i></b></p> <p><b><i>concernant :</i></b></p>				
3.1 –le respect				
3.2 –la disponibilité				
3.3 –l’écoute/ la prise en compte personnalisée				
3.4 –la réactivité/ le délai entre la réflexion et l’action				
<p><b><i>La direction...</i></b></p>				
4.1 –m’informe des projets et de la situation de l’HDJ				
4.2 –se sent concernée par le bien être de l’équipe				
4.3 –apporte des réponses à mes difficultés				
4.4- respecte ses engagements envers moi				
4.5-je reçois souvent de sa part des instructions contradictoires				
<p><b><i>Quelle est votre satisfaction sur les relations au sein de l’établissement...</i></b></p>				
5.1 –l’ambiance dans l’équipe/ la convivialité				
5.2- les relations et la communication dans l’équipe				
5.3- les collègues m’aident à mener mes tâches à bien				
5.4- J’ai de bonnes relations avec le personnel de l’HDJ				
<p>5.5 Commentaires :</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				

<p><i>Pour le personnel ayant moins d'un an d'ancienneté, quelle est votre satisfaction sur...</i></p>				
6.1 –votre accueil au sein de l'établissement				
6.2- votre accueil et votre intégration au sein du service				
<i>Livret d'accueil</i>	<i>oui</i>	<i>non</i>	<i>Sans avis</i>	
6.3-Le livret d'accueil m'a été remis				
6.4-Si oui, il m'a été utile				

### 7. Organisation et temps de travail

<p><i>Quelle est votre satisfaction ...</i></p>				
7.1 –L'exercice de votre travail vous apporte-t-il de la satisfaction ?				
7.2- Dans votre service, les fonctions de chacun sont-elles clairement définies ?				
7.3- Votre planning de travail est-il respecté ?				
7.4- Globalement, êtes-vous satisfait(e) dans cet établissement ?				
	<i>oui</i>	<i>non</i>	<i>Sans avis</i>	
7.5- Sur l'année, êtes-vous en surcharge de travail ?				

7.6- Si oui, cette surcharge est :	constante	périodique	Sans avis
------------------------------------	-----------	------------	-----------

<i>Organisation du temps de travail</i>				
---	---	---	---	---

7.7 – Ressentez-vous de la pénibilité au travail ?				
--	--	--	--	--

<p>7.8- Si oui, quel type de pénibilité : <i>(plusieurs réponses possibles)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Manutentions importantes <input type="checkbox"/> Nuisance environnementale (bruit, chaleur...)</li> <li><input type="checkbox"/> Travail sur écran <input type="checkbox"/> Trajet en voiture</li> <li><input type="checkbox"/> Contraintes psychologiques <i>(préciser) :.....</i></li> <li><input type="checkbox"/> Autre <i>(préciser) :.....</i></li> </ul>
--

<p>7.9- Parmi les affirmations ci-dessous :</p> <p>Quels sont les 3 facteurs qui vous motivent le plus dans votre travail ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le contenu du travail <input type="checkbox"/> L'autonomie et l'initiative dans le travail</li> <li><input type="checkbox"/> Le service aux personnes accueillies <input type="checkbox"/> L'ambiance de travail</li> <li><input type="checkbox"/> La rémunération <input type="checkbox"/> Les moyens ou conditions matérielles de travail</li> <li><input type="checkbox"/> L'organisation du travail (horaires, planning) <input type="checkbox"/> Le temps de travail <i>(temps complet/temps partiel)</i></li> <li><input type="checkbox"/> Avantages divers <i>(CE...)</i></li> </ul>
---

<p>7.10 – Quels sont les 3 principaux points à améliorer de l'HDJ X ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Organisation du travail <input type="checkbox"/> Prise en charge et accueil des patients</li> </ul>
---

- Coordination entre les services  Qualité des soins
- Charge de travail  Ambiance de travail
- Créativité, dynamisme  Motivation du personnel
- Communication et information  Notoriété de l'association
- Autre (*préciser*) :.....

7.11 – Quels sont les 3 principaux atouts de l'HDJ X ?

- Organisation du travail  Prise en charge et accueil des patients
- Coordination entre les services  Qualité des soins
- Charge de travail  Ambiance de travail
- Créativité, dynamisme  Motivation du personnel
- Communication et information  Notoriété de l'association
- Autre (*préciser*) :.....

7.11

*Commentaires* :.....  
.....  
.....  
.....

<b>Formation</b>	Oui	Non	Sans avis	
8.1 – Avez-vous été consulté sur vos besoins de formation ?				
8.2- Au cours des trois dernières années, avez-vous déjà demandé une (des) formation(s), au sein de l’HDJ ?				
8.3- Si oui, l’avez-vous suivie ?				
<b>Quelle est votre satisfaction sur :</b>				
8.4 – La qualité des formations				
8.5 – La variété des formations				
8.6 – L’adéquation des formations avec les missions de l’HDJ				
8.7- Les formations suivies répondent-elles à vos attentes ?				
8.8 – Les formations suivies ont-elles pu être mises en œuvre dans votre travail au quotidien ?				
8.9 – Si vous n’avez pas fait de demande de formation ces trois dernières années, pourriez-vous expliquer pourquoi ? ..... ..... ..... .....				

9. En général

<i>Quelle est votre satisfaction sur...</i>				
9.1- Globalement, ma relation avec les patients évolue positivement ?				
9.2- Le service rendu au patient est de qualité ?				
9.3- Je suis satisfait(e) de ma rémunération par rapport à des postes équivalents ?				
9.4- Les avantages sociaux dont je bénéficie sont intéressants				
9.5- Je me sens toujours en sécurité au sein de l'établissement				
9.6- Les conditions de sécurité et les mesures de prévention des risques professionnels sont satisfaisantes				
9.7- Je travaille dans un environnement propre et conforme aux règles d'hygiène attendues dans un établissement de soins				
9.8- La qualité des repas servis à l'HDJ est satisfaisante				

<i>Pour finir</i>				
9.9 – Vous sentez-vous concerné(e) par l'évolution de la structure ?				
9.10- Recommanderiez-vous l'établissement à d'autres professionnels ?				

10. Suggestions, remarques :



# Merci pour votre participation

---



**Questionnaire à remettre au secrétariat : une urne est à votre disposition**

## Annexe 3

### *Demande d'autorisation*

Mr Andy DEBAILLES  
XXX  
0601642634  
debrailles.andy@yahoo.fr

à

Directrice administrative  
Hôpital X

Marseille, le 10/04/2017

Objet : Demande d'autorisation d'entretiens en vue d'une enquête

Madame la Directrice,

Je suis stagiaire de Direction au sein de l'hôpital de jour X. Je m'adresse à vous dans le cadre de mon mémoire de fin d'études professionnelles.

Je souhaite réaliser une enquête sur la mesure de la satisfaction des professionnels au travail.

Pour aborder ce sujet, je projette d'utiliser comme outil de recherche un questionnaire. C'est pourquoi je sollicite votre accord pour m'entretenir auprès du personnel exerçant au sein de l'hôpital de jour.

Je vous joins le guide d'entretien et le questionnaire.



Je vous remercie pour l'attention que vous porterez à ma demande et vous prie de bien vouloir agréer Madame, l'expression de mes salutations distinguées.

Andy DEBRILLES

## Annexe 5

### *Les conséquences de la démotivation d'un salarié*

[27] *Les conséquences de la démotivation d'un salarié*





## Annexe 6

### *Extrait : la démotivation d'un salarié*

Extrait du mémoire réalisé en 2016 sur le thème :

**« La motivation peut-elle se tourner en démotivation pour un salarié au travail ? »**

#### 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.

#### ➤ La démotivation liée à l'individu

*« Les évènements 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. »*

**[a]** (Dr 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. »* **[b]** (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. »* (Dr 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. »* (Dr 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)*



### 1.1 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. » [c] (Dr 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. » (Dr 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. » (Dr 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. » (Dr 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. » (Dr Vincent Bonniol, 2011)*

Les risques encourus liés à la démotivation sont nombreux pour la structure, les individus et l'équipe.

### 1.2 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. » [d] 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. » [e] (Dr 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. » [f] (Dr 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. » [e]*

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. » [g] (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)

CC

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.

Références bibliographiques :

**[a]** 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 16/05/2017

**[b]** 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%9Cclim-at-social-des-entreprises%E2%80%9D>

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

**[d]** 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

**[e]** « 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] 

**[f]** 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.

**[g]** 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](http://extranet.ucanss.fr/applications/guideDeveloppementDurable/res/motivation_au_travail.pdf), page consultée le 16/05/2017

## Annexe 7

Synthèse : évolution de la norme ISO9001

La norme 9001 nous indique de tenir compte de plus en plus de l'implication des personnels. 

En octobre 2015 a été publiée une nouvelle version du référentiel ISO9001. Ce référentiel est la norme du système de management de la qualité la plus utilisée dans le monde. Cette mise à jour était indispensable pour conserver pleinement à cette norme, sa pertinence et pour intégrer au mieux les principes de la démarche qualité. Cette révision doit permettre une meilleure maîtrise de la qualité des produits et prestations.

Elle devait également permettre de mieux répondre aux appels d'offre ; en effet la plupart des grands donneurs d'ordre, désormais exigent de leurs fournisseurs un véritable management de la qualité, avec une claire démarche de maîtrise des risques et d'amélioration continue. En outre, il n'est pas rare que des garanties soient également exigées sur les conditions de travail des employés, et sur l'éthique entrepreneuriale des fournisseurs.

Le travail ici présenté, cherche à montrer comment la nouvelle version 2015 de la norme ISO9001 intègre les Principes de Management de la Qualité (PMQ). Les exemples présentés s'inspirent de la situation professionnelle d'un établissement sanitaire : un petit hôpital de jour, spécialisé en pédopsychiatrie, à Marseille.

Quels sont les principales évolutions de cette version ? Dans un souci de faire une proposition synthétique, nous avons rassemblé les observations en trois thèmes principaux, comme suit: 1. L'approche par les risques 2. L'implication de la hiérarchie 3. La prise en compte des parties intéressées

### 1 - L'approche par les risques

L'une des nouveautés est l'approche par les risques. Bien sûr, elle n'était pas absente de la version 2008, mais la nouvelle version lui fait plus de place. Au chapitre 6, la maîtrise des risques devient un axe qui traverse l'ensemble de l'activité. La nouvelle version transforme la notion d'actions préventives (souvent mal comprises) par la notion d'opportunités. Pour structurer le traitement des risques et opportunités, la version 2015 s'appuie sur les sixième et septième PMQ : PQM-6 : Fonder les décisions sur des faits prouvés (plutôt que sur des opinions), sur une approche factuelle, donc sur des outils d'observation, d'évaluation. Organiser la qualité des indicateurs (il faut qu'ils soient fiables et disponibles). PQM-7 : Organiser l'amélioration continue (identifier les dysfonctionnements, implémenter un plan

d'action, et finalement ajuster la stratégie (nouveaux objectifs). - Au chapitre 10 est réorganisée l'articulation entre non-conformités et actions correctives. Là encore, ce sont les PMQ 6 et 7 qui sont mis en œuvre, amélioration continue, fondée sur des éléments tangibles, des observations (d'où l'utilité des fiches de dysfonctionnement). Il s'agit de prendre en compte le contexte, les risques, de façon à permettre une meilleure intégration de la qualité. Cette mise en œuvre pourra s'appuyer sur la distinction utile que permet l'approche SWOT (Strength / Weaknesses - Opportunities / Threat). Les deux premiers termes concernent plutôt l'analyse interne, et les deux derniers l'analyse externe. On peut s'appuyer sur cette analyse des enjeux internes et externes pertinents : ils permettent une compréhension de l'organisme et de son contexte, des besoins et attentes des parties intéressées. On va donc se doter d'outils mesurables : déclinaison d'objectifs et d'indicateurs qualité mesurables, d'indicateurs performance, qui vont permettre de mesurer et d'envisager ce qu'il faut ajuster. Ce que cette nouvelle version apporte, c'est finalement la conviction que pour une entreprise, la clé du succès c'est : s'améliorer pour se pérenniser. En utilisant la qualité comme outil de management, y compris en matière de contexte et de choix financier, la nouvelle version conseille de renforcer le lien entre qualité et stratégie, et de permettre une meilleure intégration dans l'écosystème de l'organisation. A terme, cela doit permettre de maîtriser les délais, mesurer les progrès, fixer les objectifs, mobiliser l'encadrement, mobiliser le personnel (troisième PMQ), inscrire dans la durée.

2 - L'implication de la hiérarchie La version 2015 accorde plus d'importance à l'implication de la direction ; c'est l'axe proposé par le deuxième PMQ ; la direction a pour charge de définir des cibles et des objectifs réalisables, fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires, et la liberté d'agir. Pour cela elle s'appuie également sur les PMQ 4 et 5 qui prônent : PQM-4 : l'approche processus (identifier les activités, comprendre comment elles sont corrélées, organiser le pilotage, fixer des objectifs, se doter de procédures, savoir utiliser les ressources) PQM-5 : la gestion par approche système (« tout est lié ») – pas de bonne compréhension du processus si l'on fragmente sa présentation : on peut faire des zoom sur certains process, à conditions de bien souligner comment ces process sont perpétuellement en interaction les uns avec les autres. Il revient donc à l'équipe responsable de donner aux collaborateurs la confiance dans la cohérence du système, leur montrer

qu'il existe une maîtrise de l'ensemble. C'est aussi à l'équipe responsable de corriger les erreurs qui perdurent : le perfectionnisme, la bureaucratie, la surprotection, le monopole... Il y a des enjeux en matière de gestions des ressources humaines. Organiser le partage d'information, le retour d'expérience, vérifier l'adéquation entre formation et compétence, entre besoins réels et besoins perçus. Evaluer cette adéquation nécessitera des enquêtes, puis d'en tirer les conséquences : ensuite il faut ajuster (les emplois sont-ils adéquats ?) Délégation n'est pas implication : A l'hôpital de jour, l'équipe responsable a vu arriver l'obligation du management de la qualité comme un surcroît de travail, un travail pour lequel elle se sentait passablement inapte. Il a donc été décidé d'embaucher un acteur que l'on chargerait de mettre en œuvre la démarche obligatoire. Une telle situation est fréquente. Elle souligne la difficulté de bouleverser les habitudes, et l'hésitation de la hiérarchie à s'engager plutôt que de se débarrasser de l'obligation (en la confiant à un chargé de mission). L'implication du personnel, c'est le troisième PMQ. Il s'agit de permettre aux acteurs d'adhérer au projet. Pour cela, on peut s'appuyer sur le fait que bien souvent, le personnel recherche des occasions d'accroître sa compétence. A l'hôpital de jour, le personnel s'est montré un peu réticent au début, face aux changements qu'implique la Démarche Qualité, mais finalement s'y est converti, en voyant les améliorations : elles permettent de donner du sens, d'améliorer la communication, gagner en efficience, favoriser les bonnes pratiques, et le personnel a conscience de mieux faire son travail.

### 3 - Focus sur les parties intéressées

Dans le chapitre 4, apparaît une nouvelle catégorie, qui concerne les partenaires, désormais nommés « partie intéressée ». Ce changement sémantique n'est pas anodin, puisque l'on reconnaît désormais comme parties intéressées ceux qui hier étaient nommés prestataires et fournisseurs. La collaboration en sera forcément transformée. Il s'agit ici du huitième PMQ qui adosse la Démarche Qualité au management des relations avec les partenaires. Ainsi la norme ISO 9001 encourage les entreprises à s'intéresser non seulement aux clients, mais également au personnel, aux collaborateurs, aux riverains, aux financeurs, bref à tous ceux qui sont partie prenante, intéressés à un titre ou un autre... Ce n'est que sagesse ! La nouvelle version recommande de rechercher une relation mutuellement bénéfique avec les parties intéressées, de créer de la valeur accrue pour les deux parties, d'identifier et

choisir des fournisseurs-clé, de mener des enquêtes afin de mesurer leurs satisfactions et leurs attentes, et analyser leurs réclamations. Il s'agit donc de choisir les parties intéressées pertinentes pour le système de management de la qualité, en se basant sur l'approche risque-opportunité (ne pas la prendre en compte si le risque est faible). Eclairage sur L'orientation client (premier PMQ) A l'hôpital de jour, le client est-il le groupe d'enfants reçus quotidiennement, et qui font l'objet des soins, des activités, de la prise en charge, ou l'ARS, Agence Régionale de Santé, qui délègue à l'établissement la responsabilité sanitaire qu'elle a, de prendre en charge et de soigner les enfants dont la situation médicale nécessite cette hospitalisation. La notion de partie intéressée aide à voir plus clairement l'ARS non comme client mais comme financeur. C'est l'ARS qui paye et fournit la quasi-totalité du budget de l'établissement. L'orientation client que conseille le premier PMQ reste donc focalisée sur les enfants soignés, mais n'interdit pas d'être attentifs au donneur d'ordre, l'ARS. Ainsi, chercher à satisfaire les parties intéressées, c'est améliorer son écosystème. Conséquences sur la documentation ; permettre une meilleure prise en compte des interfaces, c'est aussi rejoindre d'autres normes de système de management – par exemple pour les établissements de santé. La nouvelle version 2015 en effet, au chapitre 7, revoit les exigences relatives à la documentation, pour permettre une meilleure planification et documentation des activités. Conclusion - La nouvelle version (2015) du référentiel Iso 9001 permet de mieux faire coller la démarche Qualité aux contextes, tels que la réalité du marché nous les offre. Mettre en œuvre le mieux possible les Principes de Management de la Qualité imposait certains réajustements au référentiel.

## RESUME

A l'occasion de l'enquête de satisfaction des personnels, ce mémoire s'intéresse à l'équipe soignante d'un hôpital de jour de pédopsychiatrie, et en particulier au lien entre satisfaction et motivation. Le point de départ est cette question :

**« *La satisfaction des salariés est-elle une image fidèle de leur motivation au travail?* »**

Les sociologues du travail ont publié des travaux qui permettent d'appréhender la complexité des concepts de satisfaction et de motivation. La satisfaction au travail est l'un des éléments de motivation, mais pas le seul.

L'enquête fait apparaître deux critères comme source d'insatisfaction ; le premier concerne l'organisation du travail, et le second concerne le type de management : dialogue avec la hiérarchie, reconnaissance du travail accompli, vie des salariés, évolution de carrière.

L'analyse permet de faire le point sur la satisfaction et la motivation, et de percevoir, dans le cas de cet hôpital de jour, les effets délétères de l'indisponibilité de la direction.

Nous concluons en proposant que la motivation au travail a une dimension plus large que la satisfaction des besoins fondamentaux : celle de la créativité, avec l'autonomie d'initiative dans le travail, souvent citée comme source de motivation.

Nous proposons que le management de la qualité est bien plus large que la mise en place d'une démarche de certification : il a un rôle dans l'engagement, l'implication, la motivation des collaborateurs ; or ce dernier point est l'un des huit Principes du Management de la Qualité prôné par la norme iso 9001.

Comme le dit xxx, il faudrait considérer les personnels comme des clients internes ! Un tel principe aiderait à réajuster l'attitude de la direction.

Mots-clés : Motivation- Satisfaction-Salarié- Management de la Qualité

## Abstract

On the occasion of the employees' satisfaction survey, this paper is interested in the care team of a Child psychiatry hospital, in particular on the issue of the link between satisfaction and motivation. The starting point of is this question: "Is employee satisfaction a faithful image of their professional motivation?"

Labor sociologists have published work that makes it possible to understand the complexity of concepts of satisfaction and

motivation. Job satisfaction is one of the elements of motivation, but not the sole.

The survey reveals two criteria that are source of dissatisfaction; first work organization, and second the type of management: dialogue with the hierarchy, work recognition, life of employees, career development.

The analysis allowed to perceive, in the case of that hospital, the deleterious effects of managers unavailability

We conclude by proposing that motivation at work goes far more than the

satisfaction of fundamental needs: creativity, with the autonomy of initiative at work, often cited as a source of motivation. 

We propose that Quality management is much broader than the implementation of certification process: it has a role in commitment, involvement, motivation of employees; This last point is one of the eight Quality Management Principles of advocated by the Iso 9001 standard.

As xxx says, it would be necessary to consider employees as internal customers! The direction team would find great help in such a principle to reajust its attitude towards employees.

Key Words: Motivation- Unmotivation- Employee- Management