

# LA MOTIVATION AU TRAVAIL AU SEIN D'UNE STRUCTURE ASSOCIATIVE : UN ENJEU CULTUREL ET MANAGERIAL.

Le cas de l'accueil de jour Les Pensées  
L'association Alzheimer Aidants 13

Maeva TISSERAND

Tutrice : Camille GUIROU

ANNEE UNIVERSITAIRE 2018 - 2019

MASTER 1 MANAGEMENT DES ETABLISSEMENTS SANITAIRES ET SOCIAUX

## Remerciements

Je tiens particulièrement à remercier l'association Alzheimer Aidants 13 ainsi que toutes les salariées, la directrice et la présidente qui m'ont permis de faire mon stage dans leur établissement, qui m'ont donné ma chance alors que je n'avais aucune expérience dans le secteur, qui m'ont fait confiance tout au long de cette année, qui m'ont permis d'apprendre, d'évoluer et de préciser mon projet professionnel.

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>p.2</b>
<b>I - La culture organisationnelle et la motivation au travail : un étroit lien de causalité.</b>	<b>p.3</b>
1. La culture organisationnelle à travers différentes disciplines	p.3
2. La motivation : sa définition et ses facteurs	p.8
<b>II – Une recherche au sein de l'accueil de jour Les Pensées.</b>	<b>p.15</b>
1. La méthodologie de recherche	p.15
2. Les résultats et leurs analyses	p.19
3. Les préconisations managériales	p.23
<b>Conclusion</b>	<b>p.28</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>p.29</b>

## Introduction

Les associations ont toujours eu un poids important au sein de la société civile, d'autant plus dans le secteur sanitaire et social. En effet, à plusieurs reprises, elles ont été à l'initiative de lois ou de projets de lois à l'échelle nationale, ou encore d'exercer son influence sur des politiques locales, permettant d'améliorer la prise en charge des personnes en nécessité. Il est de notoriété publique qu'une association entretient une culture militante permettant cette force d'action et permettant une prise en compte d'autres enjeux que ceux exposés par les pouvoirs publics. Cette culture militante fait partie intégrante de la culture organisationnelle des associations et qui permettent de motiver leurs militants.

Au sein du secteur médico-social, et plus particulièrement au sein de la branche associative, ce n'est pas forcément une culture militante qui est transmise mais plutôt une culture organisationnelle qui respecte les valeurs fondatrices du secteur sanitaire et social, et qui, malgré les pressions budgétaires subit ou encore le manque de moyen, ces valeurs restent primordiales.

De fait la question qui va nous intéresser est donc dans quelle mesure la culture d'organisation, qui n'est pas militante et qui peut difficilement être financière, influence-t-elle la motivation des salariés ?

Au sein de l'association Alzheimer Aidant, la pertinence de s'interroger sur l'influence de la culture organisationnelle sur la motivation des salariés repose sur le fait que depuis le début de l'année 2019, un turnover important au sein de l'équipe soignante a eu lieu, ce qui a pu générer une source de démotivation criante. Par conséquent, il a fallu trouver un moyen pour contrer cet effet, et il a semblé essentiel de se reconcentrer sur le cœur de métier et de fait sur la culture organisationnelle de cette association.

Nous allons donc d'abord définir, à travers plusieurs disciplines, ce qu'on entend par « culture organisationnelle », mais aussi nous définirons la motivation. Puis nous présenterons la méthode d'enquête, les résultats obtenus suite à celle-ci, et nous formulerons enfin des préconisations managériales.

## **I – LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET LA MOTIVATION AU TRAVAIL : UN ETROIT LIEN DE CAUSALITE.**

### 1. La culture organisationnelle à travers différentes disciplines

La culture renvoi à différentes définitions. Cela s'explique notamment par le fait que plusieurs disciplines aient étudiées et définies ce mot. La culture s'illustre à travers deux grands champs théoriques :

- L'anthropologie,
- Le management.

#### 1.1 La culture à travers l'anthropologie.

A travers la culture étudiée par le prisme des anthropologues, S. Sackman distingue cinq courants : les théories de l'évolution culturelle, les théories du particularisme historique, les théories fonctionnalistes, les théories du matérialisme culturel, les théories de l'idéalisme culturel.

Les théories de l'évolution culturelle mettent en avant les processus d'évolutions des cultures. Elles permettent d'identifier la culture comme étant un fait observable et qui s'analyse. Cela résulte d'un fait social émanant d'une entité collective. Par ailleurs dans ces théories, il existe aussi un critère de classification propre à l'évolution des sociétés observées.

Les théories du particularisme historique s'attachent à l'histoire des sociétés. La culture serait une source de soumission de l'individu ; ces théories reposent sur un caractère déterministe de la culture.

Les théories fonctionnalistes font avoir tendance à démontrer en quoi la culture s'intègre et permet le fonctionnement des sociétés. Ici, la culture a une fonction : elle permet au système social d'exister.

Les théories du matérialisme culturel, quant à elles, veulent et cherchent à comprendre l'origine de la culture en lui donnant une dimension collective : les études ne se basent plus sur des faits d'individus, mais l'observation des comportement individuels est recontextualisée au sein du collectif afin d'étudier ce collectif.

Enfin, les théories de l'idéalisme culturel visent à expliquer que la culture est un ensemble cohérent qui guide l'individu dans ses actions, qu'il en soit conscient ou non, qu'il l'ait de part lui-même provoqué ou non.

Malgré les différences développées ci-dessus, ces théories se rejoignent tout de même sur des éléments essentiels qui ont par la suite, nourrit les réflexions dès le début des années 1980, sur ce qui est défini en management, la culture d'entreprise. En effet, l'ensemble des courants reposent sur l'étude de phénomènes sociaux qui se produisent au sein de micro-sociétés, soient des petits groupes sociaux. Ils sont souvent unis et soudés et se retrouvent autour de matériau similaire tels que le langage, les rites ou encore le comportement. Ces micro-sociétés ont tendance à partager une histoire commune. Par ailleurs ces théories s'attardent sur le fait d'expliquer et comprendre le rapport de l'individu face au collectif, dans un collectif, avec un collectif.

Ces théories ont permis donc d'alimenter les réflexions dans la gestion d'entreprise et donc de définir ce qui compose une culture d'entreprise, son importance et l'apport de son développement.

## 1.2 La culture à travers le management.

Tout comme la culture, la culture d'entreprise compte elle plusieurs définitions. Pour Schein (2004) notamment la culture repose sur des matériaux culturels, un système de valeurs communs et c'est ce qui est censé, entre autres, guider les individus et les construire socialement.

Dès la fin des années 1980, les théories autour de la culture d'entreprise se développent. Elles tendent à mettre en avant deux aspects de cette notion : le fait que la culture d'entreprise soit une variable et le fait qu'elle soit une métaphore. Un des articles fondateurs de cette notion est publié en 1983, écrit par Smircich. Dans cet article, l'auteur s'attarde sur ces deux aspects :

- « L'organisation A une culture »

On entend par là qu'au-delà de posséder un mode de gestion, une structure, l'organisation se compose aussi d'une culture qui lui est propre. La fonction de la culture au sein de l'organisation serait alors d'orienter et de guider les salariés vers les objectifs de l'entreprise. C'est en cela que la culture d'entreprise est une variable interne. Mais elle peut aussi être externe et notamment provenir du secteur d'activités ou du métier exercé. En l'occurrence dans le secteur sanitaire et social, la culture de l'entreprise se qualifie beaucoup par son secteur d'activité ; ce dernier étant très structuré autour des valeurs qui le compose. Parmi ces valeurs on trouve le respect, la dignité et la reconnaissance de la personne accueillie et prise en charge, son autodétermination, une confiance envers ses capacités d'évolution et d'amélioration ainsi que la solidarité, la compassion, la tolérance, la protection et le respect de leurs droits individuels (Bouquet, 2012) dont doivent faire preuve les équipes de travail et doivent en assurer la garantie. Ces valeurs sont essentielles dans ce qui est défini comme le travail social, c'est elle qui initialement, dans son héritage, le structure et elles permettent, entre autres, de répondre aux attentes des usagers. Toutefois, avec les évolutions du secteur et notamment les réglementations datant de la première décennie du siècle dont la loi du 2 janvier 2002 et la loi HPST de 2007, ces valeurs entrent en contradictions avec certains objectifs des entreprises. Parmi elles on trouvent notamment la/les performance(s) économique(s) du secteur privé existant dans ce secteur. De fait, la culture que possède l'organisation, permettant comme explicité précédemment, de guider les individus vers les objectifs de l'entreprise, se modifie en prenant en compte ses nouveaux objectifs voire défis pour certaines d'entre elles.

Par conséquent, l'enjeu dès lors que l'on considère que l'organisation a une culture, est de définir celle qui permettra d'atteindre les buts de celle-ci.

- « L'organisation EST une culture »

On entend par ici que l'entreprise serait aussi une micro-société abordée sous un prisme des sciences humaines telles que l'anthropologie. Par conséquent, la culture serait une façon d'expliquer et de décrire les entreprises, qui se distingue de la bureaucratie ou des théories systémistes.

Ces premières théories ont permis la sensibilisation à la notion de culture d'entreprise. Dès lors, les chercheurs ont eu tendance à s'attarder à l'intérêt de ce concept au sein du management des

organisations et des entreprises. Avec le travail de Czarniawaska-Joerges (qui différencie deux aspects dans les définitions de la culture – une autour du système de valeurs et croyances, l'autre autour des pratiques), on constate que la culture est donc palpable et visible, elle s'inscrit dans l'identité de l'organisation et à la fois, la culture d'entreprise permet d'être une grille de lecture et d'analyse au sein de l'entreprise concernée.

La culture d'entreprise est alors définie par un ensemble de références qui sont communes à l'entreprise et qui se sont construites avec son histoire. L'ensemble de références est ce qui va définir le comportement des individus et de fait il permet d'analyser ce dernier une fois qu'on les maîtrise. Sackman définit des catégories de références pertinentes dans l'analyse de la culture d'entreprise, autour de leur rôle :

- Les buts, la structure, la stratégie, soit tout ce qui compose l'entreprise,
- Le fonctionnement de l'entreprise aussi bien hiérarchiquement que techniquement,
- L'objectif, l'idéal de cette entreprise,
- La/les causes du fonctionnement actuel.

Cet ensemble de références est normalement commun à l'ensemble de l'organisation. En effet c'est aux managers et aux dirigeants de réussir, à travers du leadership entre autres, de transmettre cet ensemble de références. Et dans certaines situations, ce dernier peut émaner des salariés. Toutefois, malgré le fait qu'il soit partagé il faut avoir conscience que ce dernier est influencé par une culture externe à celle de l'entreprise. Gordon (1991) explique notamment que le secteur d'activité a une forte influence sur ce qui compose la culture d'entreprise.

Enfin, la culture d'entreprise se construit au fil du temps. De fait l'ensemble de références évolue avec une variable de temps. De fait, la culture d'entreprise est le résultat d'enseignements issus des solutions trouvées face aux différentes difficultés (aussi importantes soient elles) qu'a traversé l'entreprise. Par ailleurs, au sein de la culture d'entreprise on recherche la spécificité, l'unicité de cette dernière. C'est pourquoi la culture d'entreprise est propre à chacune d'entre elles.

Thèvenet (2003) définit alors la culture d'organisation comme étant « *manière spécifique de l'entreprise de répondre aux problèmes. Elle caractérise l'entreprise et la distingue des autres dans son apparence et la façon de réagir aux situations courantes* ».

La culture organisationnelle peut être à travers trois aspects différents :

- Des indicateurs spécifiques qui se quantifient (Half et Hofstede, 1980) tels que la temporalité, l'espace.
- Un système de valeurs et de croyances (développé précédemment),
- Un tissu culturel développé et théorisé par Johnson et Scholes (2005) qui vient, entre autres, compléter le système de valeurs et de croyances de l'organisation en lui apportant une matrice pour son analyse. Cette matrice distingue la gestion symbolique et les pratiques de gestions (cf. Figure 1).

**Figure 1 : Le tissu culturel par Johnson et Scholes (2005)**

Paradigme	Valeurs centrales portées par le groupe.
Gestion symbolique	Mythes, Symboles, Rites et Routines.
Pratique de gestion	Structures de pouvoir, Structures organisationnelles, Structures de contrôle.

Source : Semache, Sabrina. « Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité », *Management & Avenir*, vol. 28, no. 8, 2009, pp. 345-365.

La notion de culture d'entreprise telle qu'elle est abordée ici rejoint une approche cognitive de l'organisation. La culture organisationnelle fait donc partie d'un processus d'apprentissage de l'entreprise. Cet apprentissage (qui résulte, rappelons-le, des solutions trouvées aux difficultés rencontrées par celle-ci) passe aussi par les perceptions et la communication du groupe. La culture organisationnelle, cet ensemble de valeurs partagées par tout le monde, va donc être en partie définie par la cohérence, la solidité et la pérennité du collectif.

La diffusion de cette culture organisationnelle, aux nouveaux arrivants, va faire l'objet d'un processus de socialisation ou encore au moment du choix de ces nouveaux arrivants, pendant la phase de recrutement (Schein, 1990). Afin que cela fasse l'objet du dit processus de socialisation, le dirigeant va notamment s'employer à développer une phase d'intégration du nouveau salarié au sein de l'entreprise où ce dernier pourra alors rencontrer des individus présents depuis longtemps et donc qui maîtrisent et sauront, à travers leurs comportements et

langages, transmettre cette culture organisationnelle. Ou bien, durant la phase de recrutement, le recruteur sondera, à travers les différents outils à sa disposition (curriculum vitae, lettre de motivation et entretien(s)), les valeurs, normes et principes du/des potentiel(s) nouveau(x) salarié(s) afin de simplifier son processus d'intégration au sein de l'organisation.

Au sein du secteur sanitaire et social, plusieurs auteurs ont mis en corrélation certains aspects de la prise en charge à la culture organisationnelle. En effet, par exemple Davies et al (2000) ont démontré que la qualité des soins était meilleure lorsque la culture organisationnelle était forte.

La force de cette culture organisationnelle est liée à plusieurs facteurs et notamment le sentiment d'appartenance à une entreprise. Il se développe de différentes façons et rejoint par certains aspects, l'intégration du salarié. Cela est tout de même plus large et englobe aussi la valorisation, la reconnaissance du travail par la hiérarchie, son soutien moral ou encore le mode de prise de décision. On constate que ce sont donc beaucoup de facteurs associés au mode de management qui sont soulevés : plus le manager, l'équipe dirigeante saura créer et entretenir un lien de confiance avec ses équipes et les impliquera au sein des décisions, plus les salariés maîtriseront la culture de l'entreprise, en saisiront les enjeux.

Après avoir défini et passé en revue certaines des théories existantes autour de la culture organisationnelle, nous allons étudier le concept de la motivation au travail et nous allons voir que ces deux notions sont intimement liées.

## 2. La motivation : sa définition et ses facteurs

Au fur de l'évolution des recherches autour de la motivation, cette notion s'est définie de façon de plus en plus précise et s'est révélée complexe. En effet, dans les années 1930, la notion de motivation au travail apparaît et se définit avec l'apparition des théories tayloriennes et fordistes. Dans les années 1970/1980, la recherche sur la motivation est intense. La motivation est alors définie comme étant « *un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but* » (Lévy-Leboyer, 1984). Cette définition s'est étoffée et aujourd'hui, lorsqu'on parle de motivation au travail, on entend que des éléments internes et/ou externes qui vont influencer l'individu dans ses actions et dans une certaine temporalité (Adam, Louche,

2009). S'y inclue aussi la notion d'effort mais uniquement lorsque celui-ci existe et provient de l'individu dans un objectif de réaliser les buts précis définis par l'organisation dans laquelle il se trouve (Roussel, 1994).

Par ailleurs la motivation est fortement liée à une équation « efforts = récompenses » : BAS (2015) explique que « la motivation est fondée sur la recherche individuelle et raisonnée d'un équilibre entre les efforts accomplis et les gains (la satisfaction d'un besoin) obtenus en récompense de ces efforts ». De fait, un salarié qui produit un effort pour accomplir une tâche attend un gain, si ce gain ne correspond pas à ces attentes, sa motivation peut se voir impacter pour la suite de son travail.

Il existe différentes théories autour de la motivation :

- Les théories de l'autodétermination,
- La motivation intrinsèque et extrinsèque (qui fait partie intégrante, entre autre, de l'autodétermination)

### 2.1 Les théories de l'autodétermination.

Les théories relatives à l'autodétermination s'attachent à comprendre la mesure dans laquelle l'individu va réguler lui-même sa motivation. On s'intéresse à l'individu lui-même. Selon Carver et Scheier (1981), l'autodétermination résulte du système de valeurs, normes et croyances de l'individu, soit est le résultat de son processus de socialisation. Cette théorie est reprise par Deci et Ryan (1991) qui vont s'intéressent au lien existant entre l'individu, ses compétences et son autodétermination. Ils mettent en avant notamment que des facteurs affectifs et cognitifs influent sur son comportement, par conséquent il souhaite entretenir et développer une perception de soi positif afin d'entretenir son sentiment de compétences et d'efficacité (El Akremi, 2000).

Les théories de l'autodétermination démontrent principalement que les actions de l'individu reposent sur ses compétences et son envie de les approfondir mais aussi qu'il soit libre dans ses choix d'actions, qu'il puisse être son propre « moteur ».

Ces théories s'appuient sur un cadre plus général de trois analyses :

- L'évaluation cognitive, qui va mettre en avant tout le système autour des compétences de l'individu. Ce dernier a une nécessité de maîtriser son environnement pour être compétent, et pour renforcer ses compétences.
- La théorie de l'orientation à la causalité. Ici l'individu cherche à être son propre « élément déclencheur » de son comportement, il en est la cause et cela le motiverait.
- Les théories de l'intégration, qui reposent sur le processus de socialisation : l'individu intériorise donc les normes et valeurs de l'organisation dans laquelle il travaille et de fait, celles-ci évoluent dès lors qu'il change d'organisation. De fait, les facteurs externes qui pouvaient influencer sur la motivation de l'individu, se trouvent être totalement intériorisés.

Deci et Ryan (1985), à partir de ce cadre général d'analyse, distingue trois états de la motivation qui font partie d'un continuum d'autodétermination :

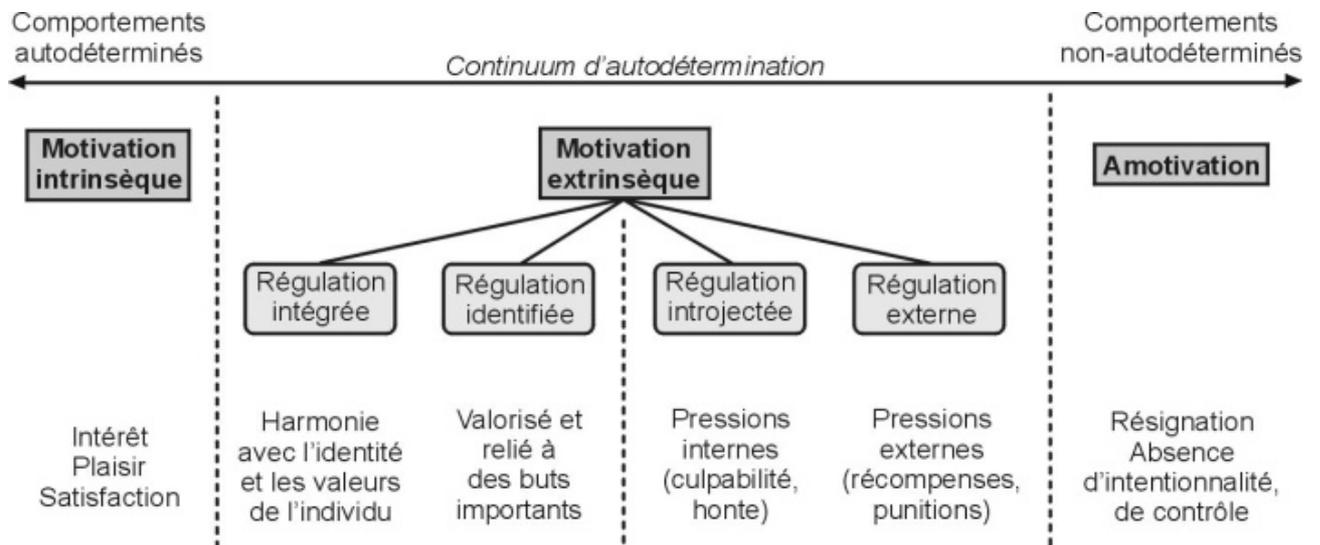
- La motivation intrinsèque,
- La motivation extrinsèque,
- L'amotivation (l'absence de motivation).

Cela conduit Amabile (1993) à étoffer la définition de la motivation : « *Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel. Les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même<sup>1</sup>* »

---

<sup>1</sup> Traduction de El Akhremi, 2000.

**Figure 2 : Caractéristiques principales des différents types de motivations définies par la théorie de l'autodétermination (d'après Deci et Ryan, 2000)**



Source : [http://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/6807/Chapitre\\_9.html](http://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/6807/Chapitre_9.html)

## 2.2 La motivation intrinsèque (versus la motivation extrinsèque).

La motivation intrinsèque repose sur le fait que l'individu va éprouver une certaine satisfaction dans la réalisation de ses tâches, et c'est pourquoi cela l'inciterait à les réaliser : de fait la motivation serait interne à lui-même et aucun élément de son environnement ne viendrait influencer sur cette satisfaction. Selon Deci et Ryan (1971, 1975, 1985), la motivation intrinsèque proviendrait de besoins développés par l'individu qui serait :

- se sentir performant, compétent, efficace dans son activité,
- être autonome et pouvoir avoir une liberté dans ses activités.

Ces deux facteurs de détermination de la motivation intrinsèque vont être satisfait par l'individu lui-même, à des degrés d'implications divers :

- vis-à-vis de la performance, la compétence, l'individu va s'enrichir de sa formation initiale, de ses expériences et de ses interactions avec ce qui l'entoure.
- Vis-à-vis de son autonomie, l'individu va être en recherche constante du lien de causalité d'une action soit « est-ce que mon comportement est la cause de quelque chose

que je maîtrise ou pas ? ». Dès lors que l'action dépend d'un élément qu'il maîtrise, c'est un lien de causalité interne qui va accroître son autonomie.

Quant à Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980), ils ont développé une théorie des caractéristiques de l'emploi qui influence la motivation interne (qui représente une partie seulement de la motivation intrinsèque (El Akhremi, 2000)). Ils identifient alors trois facteurs de développement personnel :

- L'autonomie de l'individu dans ses tâches : il doit pouvoir répondre de celles-ci ;
- Le sens que l'individu donne à son travail qui dépend de trois caractéristiques (entre autres) : la nature de l'emploi, les compétences nécessaires pour accomplir les tâches de cet emploi et enfin la signification de ces tâches ;
- Les résultats des actes de l'individu : cela va dépendre des retours (émanant de différents acteurs : hiérarchie, collègues, usagers etc.) qu'il aura sur ce qu'il a accompli.

La motivation intrinsèque s'oppose à la motivation extrinsèque qui va relever, entre autres, de facteurs externes : on peut considérer que les individus sont incités à adopter un comportement et c'est cette incitation qui est source de motivation. L'accomplissement des tâches de travail devient un moyen d'atteindre cette incitation et ces tâches ne sont plus ou sont moins une finalité en soi. On parle ici de régulation externe qui se matérialise soit par l'obtention d'une récompense (augmentation de salaire, journée de repos supplémentaire etc) soit par l'esquive d'une sanction. Ce type de motivation est alors éphémère et dès lors que l'individu n'y voit plus d'intérêt, n'est plus intéressé par cette incitation, il se démotivera.

On distingue trois autres formes de régulation de la motivation extrinsèque :

- La régulation introjectée,
- La régulation identifiée,
- La régulation intégrée.

La régulation introjectée va dépendre en grande partie du comportement de la hiérarchie vis-à-vis de son salarié. En effet, ce comportement peut entraîner chez ce salarié, un sentiment de culpabilité dans le cas où une tâche n'est pas faite : c'est donc une pression morale subie par le salarié. « *L'activité est alors considérée comme un moyen d'être accepté, compris ou valorisé par les autres* » (Gillet et al., 2010).

Quand on évoque la régulation identifiée, on entend par là que les moyens de réguler la motivation et de fait l'implication du salarié dans ses tâches, sont intégrés et intériorisés par l'individu. Il a conscience des forces externes qui influent sur ses actions et son comportement.

Enfin, la régulation intégrée est l'aboutissement du processus d'intégration, et par conséquent de socialisation du salarié : celui-ci a intériorisé l'ensemble des facteurs qui influent sa motivation dans son travail et ses tâches quotidiennes.

### 2.3 Parmi les facteurs de motivation, les leviers organisationnels.

Comme nous l'avons vu précédemment, il existe une multitude de facteurs pouvant influencer la motivation au travail. Parmi eux certains sont propres à l'individu, d'autres lui sont extérieurs. Parmi ces facteurs de motivation, il y a les leviers organisationnels soit ce qui est propre à l'organisation.

Un des premiers leviers organisationnels identifiés c'est la vision : les individus vont se mobiliser dès lors que les missions, objectifs, visions qu'ils ont de l'organisation et de leurs tâches sont en adéquation avec leur système de normes et de valeurs initiales. Selon Levin (2000), les objectifs fixés au sein de l'organisation doivent être en accord avec ses valeurs : dans le cas du secteur sanitaire et social, les valeurs qui vont le structurer vont être la solidarité, la bienveillance, le respect à la dignité et à l'honneur des personnes prises en charge etc. De fait l'objectif d'un établissement du secteur sanitaire, social ou médico-social doit respecter ces valeurs, les honorer. Pour ce faire, le manager est un acteur clé qui va transmettre une vision commune qui va permettre de mobiliser les équipes. Cela permettrait aussi aux équipes d'être en cohérence sur le projet et d'avoir une symbiose des énergies au sein de l'organisation. La vision partagée agit sur l'engagement au sein de l'organisation des individus (Dvir et al., 2004). Le manager prend ici toute sa place en diffusant et en créant du sens à la vision partagée qui est souhaitée.

Dans ce cadre-là, la mission de l'organisation ainsi que ces objectifs sont aussi de forts facteurs de motivation. La mission, qui est plus général que les objectifs, doit être en adéquation avec ces derniers pour avoir un réel impact sur la motivation des salariés. Par ailleurs, dès lors que les salariés sont attachés à cette mission (Campbell et Yeung, 1991) cela renforce leur

motivation, de même que des objectifs larges vont permettre aux salariés d'avoir des repères précis tout en laissant de la place à leur autodétermination et leur sentiment d'autonomie.

Un autre levier organisationnel de motivation dans les organisations sont les valeurs portées par celle-ci. Les valeurs représentent un des principaux éléments de la culture organisationnelle car c'est sur ce socle que vont reposer la mission, les objectifs et la vision. Il existe deux groupes de valeurs :

- Les valeurs productivistes
- Les valeurs humanistes.

Afin de favoriser la mobilisation des salariés, notamment dans le secteur sanitaire et social, il est essentiel de reposer sur un cadre de valeurs humanistes, qui sont parties intégrantes du secteur en soit. Afin que ces valeurs soient intériorisées, il est nécessaire de développer une communication et de prouver au quotidien, celles qui caractérisent l'organisation.

## II – UNE RECHERCHE AU SEIN DE L’ACCUEIL DE JOUR LES PENSEES.

### 1. La méthodologie de recherche

#### 1.1 Le terrain d’enquête

Au cours de l’année scolaire 2018-2019, j’ai réalisé une alternance au sein de l’accueil de jour Les Pensées qui dépend de l’association Alzheimer Aidants 13. Cette association a été fondée en 2006 par Mme PERRAUD et en 2007, l’association a décidé d’ouvrir cet accueil de jour. Ce dernier se donne deux missions :

- Accueillir des personnes atteintes de maladies neuro-dégénératives
- Etre et participer au repos de l’aidant, accompagner l’aidant dans la prise en charge.

C’est une structure qui accueille 17 résidents par jour. Afin d’adapter sa prise en charge, il a été décidé de constituer 3 groupes d’accueil répartis sur la semaine :

- Le lundi/jeudi : des patients avec un stade avancé des pathologies,
- Le mardi/vendredi : des patients avec un stade modéré des pathologies,
- Le mercredi/samedi : des patients avec un stade léger des pathologies.

L’association emploie 11 salariés, femmes, équivalent à .... Emplois temps plein qui se composent de :

- 1 directrice
- 1 adjointe de direction
- 1 neuropsychologue,
- 1 psychologue,
- 1 animatrice,
- 1 infirmière coordinatrice,
- 3 AMP/AES
- 1 AS
- 1 AVS,
- 1 secrétaire administrative,
- 1 secrétaire comptable.

Certains de ces postes sont à mi-temps, et/ou à tiers temps.

L'association s'inscrit dans une fédération d'association qui compte aussi l'association Alzheimer Aidants 83, situé sur 3 communes du Var. Cet ancrage dans cette fédération permet notamment de bénéficier d'une mutualisation des pratiques.

L'association a connu des difficultés en 2013 à l'issu d'un contrôle effectué par l'Agence Régionale de Santé (ARS) et le conseil départemental des Bouches du Rhône. Ce contrôle a engendré un changement de direction et la neuropsychologue est devenu la direction de l'accueil de jour, tout en conservant son poste de neuropsychologue.

Cette période fût difficile car elle a engendré de profonds changements qui, encore aujourd'hui, structurent les interactions en son sein. Ce fût, par exemple l'instauration de 45 procédures d'un coup que les salariés ont dû maîtriser rapidement, mais aussi un changement important dans les équipes salariales déjà en place où la présidente de l'association a notamment demandé aux salariés de faire choix entre partir de la structure ou poursuivre, ce qui voulait dire effectuer tout un travail de restructuration de l'établissement. Cette période a été éprouvant pour l'ensemble de l'équipe aujourd'hui en poste.

De plus, au cours de l'année 2018-2019, l'équipe a connu énormément de fluctuation notamment au début de l'année 2019. En effet, beaucoup de salariés ont été en arrêt de travail et la structure a eu du mal à recruter des personnes pouvant assurer les remplacements. Elle a aussi vu le départ de trois de ses salariés (qui ont été plus ou moins vite remplacées stablement). Mais par conséquent, il y a eu un important turn over dans une équipe de petite taille. De fait, pour assurer une continuité dans la prise en charge, certains salariés ont augmenté leur temps de travail. Cette situation globale a engendré une situation d'épuisement général et une démotivation des équipes.

J'ai choisi de m'intéresser à la question de la culture organisationnelle dans ce contexte, car au vu de la taille de la structure, j'ai pu observer l'impact de chaque changement, chaque absence, chaque modification dans une journée de travail, sur le bien-être des salariés et j'ai aussi pu observer leur attachement (affectif ou autre) à cette structure.

## 1.2 Mes outils d'enquête

L'observation.

A mon arrivée dans la structure, nous avons convenu avec la directrice qu'afin de favoriser mon intégration et ma compréhension du fonctionnement de la structure, il serait important de réaliser une semaine d'observation. Ma première semaine a donc été dédiée à cela, bien qu'elle me confie des tâches simples afin de matérialiser mes observations.

Au fur et à mesure de mon stage et de mon implication en son sein, l'observation est devenue naturelle et par ailleurs elle a été aussi nécessaire à mes deux missions principales qui furent :

- La mise à jour du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels,
- La réalisation de l'évaluation interne.

J'ai donc pu observer toutes les activités de la journée, dès lors que les salariés arrivent à l'accueil de jour afin de se coordonner le matin (8h45) jusqu'au moment où ils reviennent de leurs tournées du soir, moment où ils déposent les résidents à leurs domiciles (environ 18h30).

L'analyse de documents internes.

Dans un premier temps, j'ai pris connaissance des documents internes notamment pour comprendre la situation qui découlait de ce contrôle inattendu effectué par les autorités tutelles. Bien que le contrôle fût effectué sept ans auparavant, en entendant régulièrement parlé, j'ai voulu me renseigner. Par ailleurs, ma mission durant ce stage fût de réaliser l'évaluation interne de l'établissement. Par conséquent, l'étude des documents internes fût indispensable.

J'ai aussi pris connaissance du projet d'établissement pour comprendre le fonctionnement et les missions de l'établissement. Ainsi que pour saisir les enjeux du projet porté par l'établissement notamment sur l'aspect de la prise en charge thérapeutique. Je me suis beaucoup intéressé aussi aux évolutions des pathologies, afin de saisir aux mieux les enjeux de la prise en charge ainsi que d'avoir une vision sur l'efficacité du dispositif sur des pathologies dont on ne guérit pas et qui dégénère au fur et à mesure.

Les entretiens.

Malgré ma volonté de vouloir mener plusieurs entretiens, je n'ai pu en mener que quatre. Ce faible chiffre s'explique notamment par le fait qu'au cours de l'année, je n'ai côtoyé que 4 salariés quotidiennement qui était encore en poste au moment de réaliser mon entretien.

En effet, l'animatrice actuelle est arrivée 2 semaines avant que je quitte mon terrain de stage, l'infirmière coordinatrice en poste été en cours de recrutement, l'AS est (il me semble) toujours en cours de recrutement, la secrétaire administrative et la secrétaire comptable ne sont pas sur site et enfin, l'AVS était en arrêt maladie. Le turn over au sein de cette petite structure a donc compliqué ma recherche.

J'ai donc eu des entretiens avec les 3 AMP/AES qui sont en temps plein, ainsi qu'avec la directrice qui occupe aussi, à mi-temps, le poste de neuropsychologue qui sont, dans les faits, les plus anciennes salariées de la structure.

**Figure 3 : Le profils des répondants**

N° Entretien	Fonction	Sexe	Age	Temps dans la fonction	Durée de l'entretien
<b>E1</b>	Directrice et neuropsychologue	F	38	Directrice : 2 ans Neuropsychologue : 7 ans	45min
<b>E2</b>	Adjointe de direction et AMP	F	36	Adjointe de direction : 1 mois AMP : 7 ans	40min
<b>E3</b>	AMP	F	34	AMP : 2 ans	35min
<b>E4</b>	AES	F	43	1 an et demi	30min

## 2. Les résultats et leurs analyses

- L'identité de la structure, sa culture

L'ensemble des salariées définit la structure comme étant « *familiale et conviviale* » (E1, E2, E3, E4), une « *petite structure de proximité, qui permet d'être proche des résidents et des familles* » (E4). C'est une vision partagée, en d'autres termes, par les 3 autres personnes interrogées.

Il est aussi ressorti qu'au sein de l'accueil de jour, le travail est quand même très spécifique et que le lien créé dépend aussi des histoires de vie de chacune des salariées : « *Moi si je suis restée aux Pensées, c'est parce que mon grand-père il a eu Alzheimer, donc j'ai pu voir, et à ce moment je ne savais pas quoi faire, je connaissais mal voire pas* » (E4) ; « *J'ai été touchée de voir ces personnes qui pourraient être ma grand-mère, ici* » (E3) ; « *ma mère est atteinte de cette maladie, forcément je m'identifie aux aidants que j'aide dans ma fonction. Parfois c'est dur, mais c'est aussi ça qui me motive* » (E1) ; « *ici, le travail n'est pas comme dans EHPAD, on est moins nombreux et on voit toujours les mêmes résidents, forcément on noue des liens avec certains et avec certaines familles. Et puis quand on voit que même des années après l'arrêt de la prise en charge, les familles continuent à nous donner des nouvelles de leurs proches ou nous préviennent de leur décès, forcément de se rendre compte de l'action comme ça, au quotidien... c'est motivant de se dire qu'on marque la vie des gens, sur souvent leurs derniers souvenirs.* » (E2).

- Les sources de motivation

La source principale de motivation relevée au cours des entretiens repose sur la prise en charge des résidents. En effet, chaque personne évoque le fait de voir l'action concrète de son comportement quotidien à la fois sur la personne accueillie et à la fois sur les aidants proches, en contact avec l'équipe soignante de l'accueil de jour. Cela se matérialise par la réussite des résidents à certaines activités ou ateliers créés dans le but de stimuler leurs fonctions cognitives : « *les résidents me font halluciner, je suis fascinée par eux* » (E4) ; « *un résident qui se rappelle un souvenir alors qu'il n'arrive pas à faire des phrases la plupart du temps.* » (E1) ; « *je suis motivée par le fait de savoir que mon action sert à quelque chose, que les patients ont le sourire et qu'on les aide un peu au quotidien aussi* » (E2). Mais aussi par la

reconnaissance et la gratitude émanant soit de la part des résidents eux-mêmes dès lors qu'ils en ont encore les capacités pour l'exprimer, ou de la part des aidants.

Il est clairement identifié que la rémunération n'est pas une source de motivation au sein de la structure : « *Les gens ne restent pas pour le salaire* » (E4). Mais il ressort que le fait que la structure soit gérée par une association avec un fort projet thérapeutique est une vraie plus-value et que ce soit la direction ou l'équipe soignante, elles sont toutes très attachées à cette identité : « *L'identité des Pensées c'est son engagement social* » (E1) ; « *je suis venue travailler dans cette structure pour son projet thérapeutique* » (E1) ; « *c'est le projet thérapeutique qui m'a plu* » (E2). On constate donc que le projet thérapeutique portée par l'association, qui structure ses valeurs, ses missions et ses objectifs, est une source de motivation importante.

Par ailleurs, certaines salariées évoquent aussi que de voir la possibilité d'évolution de carrière, et d'avoir des opportunités pour agrémenter ses connaissances et ses compétences ont un impact sur leur motivation et, cela a tendance à favoriser leur motivation : « *J'ai souhaité apprendre sur les maladies neurodégénératives, j'ai pu renforcer mes connaissances autour de ces maladies, et ça ça m'a poussé aussi* » (E4).

Par ailleurs, l'apprentissage du travail en équipe est aussi soulevé et la solidarité existante au sein de l'équipe soignante est une source de motivation aussi bien chez les salariés : « *Voir le travail en équipe, ça m'a motivé, j'ai appris à bosser en équipe* » (E4) ; que au sein de la direction : « *Ce qui me motive (...) mes salariées qui ont le sourire, qui s'entraident même si c'est dur, qui parviennent à analyser des situations et trouver seules des solutions. Je suis fière de les voir progresser, je suis fière de les voir satisfaites, je suis fière de les voir prendre confiance, de les voir désireuses de faire de nouvelles choses.* » (E1) ; « *nous avons une chance immense de bosser avec une équipe pluridisciplinaire, ça c'est cool* » (E2).

Enfin, que ce soit les salariées ou la direction, toutes estiment qu'afin d'entretenir la motivation de chacun, il est essentiel qu'elles se sentent impliquées dans les décisions et surtout celles qui relèvent des patients pris en charge, afin de renforcer le sens que l'équipe soignante donne à son travail : « *Ce qui est important ? Pour faire des propositions, dans la prise en charge. Sentir qu'on leur fait confiance* » (E1) ; « *on a commencé à nous demander ce qu'on pensait de la personne et ça c'est motivant et valorisant parce que... oui, ben on voit enfin qu'on sert à quelque chose et qu'on est pas juste là pour faire faire des ateliers aux patients* » (E3) ; « *en fait à partir du moment où on nous a demandé notre avis sur les prises en charge, y'a eu quelque*

*chose quand même ... ben oui, on s'est clairement senti impliqué. Et puis aussi, quand on a vu qu'avec ce qu'on disait, la manière d'aborder la prise en charge changé, on se sent clairement utile » (E2).*

- Les sources potentielles de démotivation

Malgré la positivité des salariées, celles-ci évoquent aussi les sources de démotivation qui sont importantes. Il est apparu que ces sources de démotivation étaient souvent relatives à de la désorganisation de la structure : *« Je pense qu'on manque d'organisation (...) oui, souvent ça m'a démotivé de me dire que y'avait un problème et qu'on prenait pas le temps d'y réfléchir. On dit qu'on manque de temps, mais on le prend pas, et si on était mieux organisé, ça marcherait peut être mieux » (E2).*

Mais cela est aussi dû à un rythme de journée intensif : toutes décrivent l'accueil de jour comme étant une source de « stress » (E1, E2, E3, E4).

- L'intégration des salariés

Aussi bien du côté de la direction que des salariées, il est évoqué le fait que l'intégration des nouveaux arrivants au sein de la structure a connu une phase où cela était peu développée. Aujourd'hui elles estiment que le *« turn over très important au début de l'année 2019 a eu un impact positif » (E4)*. En effet, le turn over a permis à ce que la direction prenne la décision de renforcer le dispositif d'intégration : *« Je pense que nous avons compris l'importance d'aider les nouveaux arrivés à se sentir intégrer. Mieux ils se sentent accueillis et plus ils s'investissent. » (E1)* ; *« Je pense qu'il y a des choses à faire notamment sur les premiers jours d'arrivée (...) la nouvelle personne qui arrive devraient notamment suivre une plus ancienne pour tout comprendre » (E2).*

Les salariés estiment que *« l'intégration aujourd'hui est loin d'être parfaite » (E2)* mais qu'avec la création notamment du livret du salarié, *« elle (l'intégration) est meilleure » (E4)*. Elles accordent une grande importance à ce processus, à cette phase d'intégration et mettent en avant le fait que une mauvaise intégration au sein de la structure peut être source de

démotivation : « *Des fois j'ai eu l'impression d'être seule, alors oui je n'avais pas envie de faire les choses. J'ai vraiment souffert de ma non intégration* » (E4).

Toutefois la direction relativise aussi cette phase d'intégration : « *il faut aussi qu'elles (les nouvelles personnes) s'investissent comme l'ensemble des autres salariés. S'ils ne partagent pas nos valeurs et implications, les intégrer deviendra compliqué.* » (E1). On comprend, par conséquent, que la direction utilise l'entretien de recrutement pour déterminer et tenter d'estimer dans quelle mesure l'individu qu'elle a face à elle a une grande capacité d'adaptation, et des valeurs compatibles avec le projet porté par l'association.

La capacité d'adaptation est notamment une des qualités jugées comme nécessaire par l'ensemble des salariées : « *la personne doit savoir s'adapter aussi* » (E4) ; « *de toute façon quand tu arrives ici, il faut s'avoir s'adapter* (E3).

En résumé, les salariées sont dans une structure au contexte particulier. L'esprit de l'association (décrit comme « *familiale* » (E2, E4) ; « *qui se veut être proche de ses résidants* (E3) ; « *avec un fort engagement social* » (E1)) ainsi que sa petite taille, demande une forte solidité de l'équipe en place. La moindre instabilité au niveau peut engendrer de grosses conséquences aussi bien sur la motivation des salariées que sur leur implication.

Par ailleurs elles se retrouvent souvent en situation de stress et ont des journées de travail décrites comme intensives, qui leur demandent d'être très attentives et être « *dans l'observation du détails* » (E3, E4). Ces situations nécessitent de pouvoir « *trouver du soutien auprès de (leur) hiérarchie* » (E2) et « *d'être entendues et écoutées* » (E3, E4) ; ce que la direction tente de mettre en place : « *Je veux qu'elles sachent qu'elles peuvent franchir la porte de mon bureau et que je ferai mon possible pour les aider. Qu'elles sachent que je suis capable d'exécuter leurs tâches si elles sont débordées, que je peux fournir le même effort qu'elles* » (E1).

### 3. Les préconisations managériales

#### 3.1 Améliorer l'optimisation du temps de travail

Une des premières préconisations est relatives à l'optimisation de la journée, à l'optimisation du temps de travail. C'est une idée qui est déjà en cours d'étude au sein de la structure et qui permettrait à chaque salarié, et par conséquent sur chacun des postes, de connaître le temps qu'elles mettent à réaliser une tâche de leur travail afin de déterminer le moment le plus optimal dans la journée pour pouvoir la réaliser tout en respectant Le projet thérapeutique qui définit une journée rythmée par les ateliers, les collations, le repas, les passages aux toilettes et les tournées. De fait cela doit avoir un impact minime voire pas d'impacts sur la prise en charge du résidant.

Afin de réaliser cela, dans un premier temps il faut instaurer une fiche d'évaluation du temps d'exécution d'une tâche. La fiche comprendrait donc la nature du poste, les tâches exécutées seraient à renseigner par la salariée dans l'ordre chronologie dans lequel cela s'est produit, le caractère de cette tâche (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, exceptionnelle), le temps mis pour la réaliser, et enfin une rubrique « remarques » si les salariées ont des observations à noter. C'est une fiche qui peut être mise en place aussi bien sur les postes des équipes soignantes que sur les postes administratifs. Cette fiche serait à remplir toutes les semaines, sur une durée d'environ 1 mois, ce qui permettrait d'avoir une vision globale de tout ce qui peut se passer (quand bien même les imprévus ne sont pas exclus).

A l'issue de ce mois, la direction récolterait les fiches afin de les analyser. Il est important de noter trois éléments essentiels :

- Le temps mis pour effectuer les tâches quotidiennes, afin de déterminer de combien de temps les salariés ont besoin pour réaliser leur cœur de métier, soit les tâches relatives à la prise en charge des résidants.
- La fréquence des tâches, pour savoir dans quelle mesure des tâches exceptionnelles interviennent.
- La fréquence des imprévus et leurs natures, afin d'évaluer la possibilité de mettre en place des actions préventives pour limiter ces imprévus.

Par la suite, la direction réfléchirait, en fonction de ces nouvelles données à de nouveaux plannings et une nouvelle organisation du travail, en lien avec l'ensemble des salariées.

Afin d'évaluer son efficacité, un comité de suivi se réunirait à l'issue du premier trimestre d'expérimentation pour mesurer l'efficacité du dispositif et la satisfaction (ou non) des salariés face à cette nouvelle organisation du travail.

Cette action est un dispositif qui se réalise sur du moyen terme, soit qui ne résoudrait pas les problèmes organisationnels immédiatement mais qui permettrait une amélioration partielle ou totale de l'utilisation du temps de travail. Cette optimisation du temps de travail devrait permettre de diminuer la précipitation dans laquelle se trouve aujourd'hui les salariées et, par conséquent, diminuer leur sensation de manquer de temps pour réaliser et s'impliquer dans des nouveaux projets qui nécessitent justement du temps. Par ailleurs, une meilleure organisation, comme nous avons pu le voir, permettre aux salariés de ne pas se sentir submergée et donc d'avoir un regain de motivation, essentielle pour éviter le turnover important.

A cela, s'ajoute, afin de renforcer l'écoute et la confiance des salariés envers la direction, la mise en place d'outils permettant de visualiser cette écoute et ce soutien.

### 3.2 Un rétro-planning mensuel à la suite des réunions de fonctionnement

Afin de clarifier cette préconisation, il est essentiel d'expliquer le rythme de réunions et les finalités de ces réunions au sein de l'accueil de jour.

La direction organise une réunion de fonctionnement tous les deux mois. Ces réunions permettent d'aborder tous les sujets relatifs aux conditions de travail, aux procédures, à la réglementation en vigueur, aux ressources humaines ou encore aux dysfonctionnements majeurs ou mineurs rencontrés sur les mois écoulés. Durant ces réunions, la directrice effectue le compte-rendu, qui est ensuite remis à l'ensemble des salariées, puis archivé.

Durant ces réunions, il est donc évoqué un certain nombre de sujets importants dans le cadre des conditions de travail et par le fait, les conditions de travail, nous l'avons vu, ont un impact

direct sur la motivation et l'implication des salariées dans leurs tâches. L'objectif de ces réunions, hormis de transmettre et fluidifier la transmission d'information, est souvent de soulever des problèmes qui se sont produits ou qui sont en cours, et de réfléchir collectivement à des solutions pour les résoudre (ce qui participe à renforcer par ailleurs la culture organisationnelle déjà bien présente dans la structure).

Il arrive, parfois, que certaines solutions ne soient pas ou peu réalisables, mais aussi que d'autres soient compatibles avec l'ensemble des aspects de la structure (valeurs, missions, projet thérapeutique, prise en charge etc.) sans pour autant que cela soit réalisé par manque de temps et/ou d'organisation, ce qui relève d'une implication collective.

Afin de résoudre cette situation qui peut être à charge contre la direction, une des préconisations serait d'établir, à la fin de chaque réunion, un rétro-planning sur les deux mois qui suivent (soit jusqu'à la prochaine réunion) des actions à venir et à réaliser, et d'identifier par conséquent la temporalité dans laquelle elles seraient faites. Par exemple, les salariées ont soulevé une difficulté dans le transfert des résidants au moment de la sortie du véhicule lorsqu'elles reviennent ou qu'elles partent en tournée. Il a donc été évoqué la possibilité d'acheter des draps qui facilitent le glissement (et par conséquent le déplacement) des résidants qui ont peu voire plus du tout de mobilité, sur les sièges des véhicules. Une fois que cette solution est validée collectivement, au moment de la rédaction du compte-rendu par la direction, elle établit en même temps un retro-planning permettant de visualiser la temporalité dans laquelle cet achat va être fait.

Il y a plusieurs intérêts à faire cela :

- Les salariées peuvent, par ce biais, voir qu'elles sont entendues et écoutées, et de fait cela renforcera leur implication et leur motivation,
- Cela permet aussi à la direction de se fixer des objectifs dans une temporalité qui participent à l'amélioration des conditions de travail de ses salariées,
- Cela permet aussi d'anticiper et de planifier de façon claire, les moyens engagés par la structure pour résoudre des problèmes,
- Enfin, avec le travail d'archivage qui est effectué, il est possible, si des questions similaires se posent, de (re)trouver les solutions trouvées à un instant  $t$  et qui peuvent potentiellement être réutilisées. Le rétro-planning étant un outil plus visuel, plus ludique

et plus pédagogique qu'un compte rendu écrit de réunions, il sera plus simple et plus rapide de remonter dans les archives.

### 3.3 Poursuivre l'amélioration de l'intégration des nouveaux salariés et établir un suivi de cette intégration.

Nous avons vu, à travers les entretiens, que le processus d'intégration s'est amélioré, mais que celui-ci n'est pas encore optimal. Actuellement, lorsqu'une nouvelle personne arrive pour travailler au sein de l'accueil de jour, elle est reçue par la directrice qui lui fait signer son contrat de travail et lui remet des documents lui permettant de saisir le cadre dans lequel son travail s'inscrit à savoir :

- Le règlement intérieur de l'établissement,
- Le projet d'établissement,
- Sa fiche de poste.

Ensuite, au premier jour de travail de ce nouveau salarié, si elle doit effectuer dans son rôle, des tournées, elle va être accompagnée soit par la directrice, soit par l'adjointe de direction lors de sa première tournée, souvent le matin, puis on va lui donner à plusieurs reprises la même tournée afin qu'elle commence à avoir des repères. Durant la journée, dans ses tâches quotidiennes, elle va suivre ou être accompagnée par une personne qui a un rôle et des missions similaires. S'il n'y a personne qui a des fonctions similaires, c'est la directrice qui va s'occuper de lui transmettre l'ensemble des informations nécessaires à ce qu'elle réussisse à comprendre le fonctionnement de l'établissement. Souvent, par manque de temps, ce processus ne s'établit que sur une ou deux journées.

Afin d'améliorer ce processus d'intégration, une des préconisations est d'augmenter cette période d'accompagner voire de proposer dans un premier temps, une phase d'observation. L'idée étant qu'une première phase d'observation se fasse sur une matinée, puis qu'ensuite le nouveau salarié accompagne durant approximativement une semaine, une « tutrice » chargée de présenter la personne à l'ensemble de l'équipe, de lui expliquer le fonctionnement de la structure, les objectifs de chaque action mise en place et réalisée en son sein, répondre à ces questions et besoins. Cette phase de suivi et d'accompagnement permettrait une implication progressive du nouveau salarié, prendrait en compte justement le caractère de la nouveauté pour

le salarié comme pour l'équipe déjà en place, qui doit aussi favoriser l'intégration de cette nouvelle personne.

Une fois cette première semaine écoulée, il est important que la direction s'entretienne à nouveau avec le nouvel arrivant afin d'établir un bilan de cette première semaine, aussi bien sur le plan individuel (savoir comment cela s'est déroulé, identifier les difficultés auxquelles il a été confronté ainsi que les tâches qui lui ont plu etc.), que sur le plan collectif (identifier si la personne ne se sent pas à l'écart, s'il n'existe pas de tensions etc avec le reste de l'équipe). Ce suivi va rassurer le nouveau salarié, va renforcer son intégration et va permettre à la direction d'établir un premier lien de confiance et d'écoute envers cette personne.

## Conclusion

Pour conclure, nous venons d'étudier quel était l'influence de la culture organisationnelle sur la motivation des salariés et leur implication au travail. Nous avons étudié cette influence à travers l'étude de cas de l'accueil de jour des Pensées, gérée par une association nommée Alzheimer Aidants 13.

Nous avons défini le concept de la culture organisationnelle en passant notamment par une analyse anthropologique avant d'aboutir aux définitions proposées par le management. Puis nous avons aussi étudié les théories autour de la motivation dont la théorie de l'autodétermination ainsi que les formes principales de motivation à savoir la motivation intrinsèque et extrinsèque.

A travers la recherche menée tout au long du stage effectué, ainsi que des entretiens menés, nous avons pu définir la culture organisationnelle de l'accueil de jour étudié, ainsi que les sources de motivation des salariés y travaillant. De ce fait, nous avons pu établir un lien direct entre cette culture et ces sources de motivation : ce lien se matérialisant principalement par le projet thérapeutique porté par l'association.

A l'issue de ce travail de recherche, nous avons émis trois préconisations qui permettrait à la fois de renforcer la culture organisationnelle (notamment en recherchant des solutions aux problèmes rencontrés de façon collective, ce qui reprendrait les caractéristiques de la culture organisationnelle soulevée par la littérature), tout en renforçant la motivation des salariés, qui s'est connu un déclin après la grande période de turn over au début de l'année 2019.

Un des principaux biais toutefois de cette recherche se base notamment sur la taille de la structure : le moindre dysfonctionnement ou la moindre anomalie peut avoir des conséquences importantes aussi bien sur la gravité que sur la durée. Il serait donc intéressant de mener une étude comparée, pour comprendre dans quelle mesure la taille d'une organisation joue un rôle sur l'importance des dysfonctionnements, soit tenter de comprendre si il y a en effet un lien de corrélation entre la taille d'une structure et les répercussions, par exemple d'une baisse de motivation, sur les conditions de travail.

## BIBLIOGRAPHIE

Adam, A. & Louche, C., "Approche normative de la motivation intrinsèque dans une situation intergroupe d'asymétrie de statut hiérarchique". *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, numéro 81(1), 2009, p.87-96

Amabile, T.M., «Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace », *Human Resource Management Review*, vol.3, n°3, 1993, p.185-201.

Bouquet, B. (2012). *Chapitre 2. Les valeurs du travail social*. Dans *Ethique et travail social. Une recherche du sens* (pp. 25-46). Paris : Dunod.

Campbell, A., Yeung, S., «Creating a sense of mission», *Long Range Planning*, vol. 24, no 4, 1991, p. 10-20.

Carver, C.S. et Scheier, M.F., *Attention and self-regulation : a Control Theory approach of human behavior*, New York, Springer-Verlag, 1981.

Davies *et al*, "Organizational culture and quality of health care", *Qual Health Care*, 2000.

Deci, E.L., « Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.18, 1971, p.105-115.

Deci, E.L., *Intrinsic motivation*, New York, Plenum Press, 1975.

Deci, E.L. et Ryan, R.M., *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press, 1985.

Deci, E.L. et Ryan, R.M. « A motivational approach to self: integration in personality », Dienstbier, R.A. (Ed), *Perspectives on Motivation : Nebraska symposium on motivation 1990*, vol.38, Lincoln, University of Nebraska Press, 1991, p.237-284.

Dvir, T., Kass, N., Shamir, B., «The emotional bond: Vision and organizational commitment among high- tech employees», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 17, no 2, 2004, p. 126-143.

El Akremi, A. (2000), *Contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion de l'Université Toulouse 1, volume 1, 2000.

Gillet, Nicolas, Sophie Berjot, et E. Paty. « Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation », *Le travail humain*, vol. 73, no. 2, 2010, pp. 141-162.

Gordon, G.G , “ Industry determinants of organizational culture”, *Academy of Management Review*, vol. 16, n°2, 1991, p. 396-415.

Hackman, J.R. et Oldham, G.R., « Development of the Job Diagnostic Survey », *Journal of Applied Psychology*, vol.60, 1975, p.159-170.

Hackman, J.R. et Oldham, G.R., « Motivation through the design of work: test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.16, 1976, p.250-279.

Hackman, J.R. et Oldham, G.R., *Work redesign*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1980.

Johnson G., Scholes H., « Stratégique », Publi-Union Editions, Paris, 2005.

Levin, I.M., «Vision revisited», *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36, no 1, 2000, p. 91-107.

Roussel, P., *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion de l'Université Toulouse 1, volume 1, 1994.

Sackman, S.A, *Cultural knowledge in Organization*, Thousand Oaks (Cal.), Sage, 1991

Schein E, “Organizational Culture”, *American Psychologist*, n°45, 1990, p.109-19.

Schein. E, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2004 (3è ed.)

Semache, Sabrina. « Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité », *Management & Avenir*, vol. 28, no. 8, 2009, pp. 345-365.

Smircich, L., « Concepts of Culture and Organizational Analysis », *Administrative Science Quarterly*, n°28, 1983

Sopoh, Ghislain Emmanuel, et al. « Facteurs associés à la force de la culture organisationnelle dans un hôpital du Bénin », *Santé Publique*, vol. vol. 30, no. 1, 2018, pp. 105-113.

Thévenet M., « La culture d'entreprise », Presses Universitaires de France, Paris, 2003.

Tremblay, Michel, et al. « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, vol. vol. 30, no. 2, 2005, pp. 69-78.

# LES ANNEXES

ANNEE UNIVERSITAIRE 2018-2019  
MASTER 1 MANAGEMENT DES ETABLISSEMENTS SANITAIRES ET SOCIAUX

## Annexe 1

### La grille d'entretien

- Quel est votre âge ?
- Quel est votre parcours professionnel ?
  
- Comment vous décririez l'accueil de jour ? Qu'est ce qui le caractérise ?
- Quel est quoi son identité selon vous ? Sa plus-value ?
- Qu'en pensez-vous ?
- Est-ce que cela a eu un impact sur votre choix de travailler ici ?
  
- Qu'est-ce qui vous motive à venir travailler ? Pourquoi ?
- Qu'est ce qui est important aujourd'hui pour que les salariés soient motivés, selon vous ?
  
- Que pensez-vous aujourd'hui de l'intégration des salariés de façon générale dans la structure ?

*A destination des cadres* : Comment est-ce que vous entretenez la motivation des salariés ?

## **Annexe 2**

### **L'analyse des entretiens : le tableau des verbatims**

	E1	E2	E3	E4
L'identité, la culture de l'organisation	<p>« familiale et conviviale »</p> <p>« ma mère est atteinte de cette maladie, forcément je m'identifie aux aidants que j'aide dans ma fonction. Parfois c'est dur, mais c'est aussi ça qui me motive »</p> <p>« L'identité des Pensées c'est son engagement social »</p>	<p>« familiale et conviviale »</p> <p>« petite structure de proximité, qui permet d'être proche des résidents et des familles »</p> <p>« ici, le travail n'est pas comme dans EHPAD, on est moins nombreux et on voit toujours les memes résidents, forcément on noue des liens avec certains et avec certaines familles. Et puis quand on voit que meme des années après l'arrêt de la prise en charge, les familles continuent à nous donner des nouvelles de leurs proches ou nous préviennent de leur décès, forcément de se rendre compte de l'action comme ça, au quotidien... c'est motivant de se dire qu'on marque la vie des gens,</p>	<p>« familiale et conviviale »</p> <p>« J'ai été touchée de voir ces personnes qui pourraient être ma grand-mère, ici »</p>	<p>« familiale et conviviale »</p> <p>« Moi si je suis restée aux Pensées, c'est parce que mon grand-père il a eu Alzheimer, donc j'ai pu voir, et à ce moment je ne savais pas quoi faire, je connaissais mal voire pas »</p>

		<i>sur souvent leurs derniers souvenirs. » (E2)</i>		
<b>Les sources de motivation</b>	<p><i>« un résidant qui se rappelle un souvenir alors qu'il n'arrive pas à faire des phrases la plupart du temps. »</i></p> <p><i>« je suis venue travailler dans cette structure pour son projet thérapeutique »</i></p> <p><i>« Ce qui me motive (...) mes salariées qui ont le sourire, qui s'entraident même si c'est dur, qui parviennent à analyser des situations et trouver seules des solutions. Je suis fière de les voir progresser, je suis fière de les voir satisfaites, je suis fière de les voir prendre confiance, de les voir désireuses de faire de nouvelles choses. »</i></p> <p><i>« Ce qui est important ? Pour faire des</i></p>	<p><i>« je suis motivée par le fait de savoir que mon action sert à quelque chose, que les patients ont le sourire et qu'on les aide un peu au quotidien aussi »</i></p> <p><i>« c'est le projet thérapeutique qui m' a plu »</i></p> <p><i>« nous avons une chance immense de bosser avec une équipe pluridisciplinaire, ça c'est cool »</i></p> <p><i>« en fait à partir du moment où on nous a demandé notre avis sur les prises en charge, y'a eu quelque chose quand même ... ben oui, on s'est clairement senti impliqué. Et puis aussi, quand on a vu qu'avec ce qu'on disait, la manière d'aborder la</i></p>	<p><i>« on a commencé à nous demander ce qu'on pensait de la personne et ça c'est motivant et valorisant parce que... oui, ben on voit enfin qu'on sert à quelque chose et qu'on est pas juste là pour faire faire des ateliers aux patients »</i></p>	<p><i>« les résidants me font halluciner, je suis fascinée par eux »</i></p> <p><i>«J'ai souhaité apprendre sur les maladies neurodégénératives, j'ai pu renforcer mes connaissances autour de ces maladies, et ça ça m'a poussé aussi »</i></p> <p><i>« Voir le travail en équipe, ça m'a motivé, j'ai appris à bosser en équipe »</i></p>

	<i>propositions, dans la prise en charge. Sentir qu'on leur fait confiance »</i>	<i>prise en charge changé, on se sent clairement utile »</i>		
<b>Les sources de démotivation</b>	« stress »	« Je pense qu'on manque d'organisation (...) oui, souvent ça m'a démotivé de me dire que y'avait un problème et qu'on prenait pas le temps d'y réfléchir. On dit qu'on manque de temps, mais on le prend pas, et si on était mieux organisé, ça marcherait peut être mieux »  « stress »	« stress »	« Les gens ne restent pas pour le salaire »  « stress »
<b>L'intégration des salariés</b>	« Je pense que nous avons compris l'importance d'aider les nouveaux arrivés à se sentir intégrer. Mieux ils se sentent accueillis et plus ils s'investissent. »  « il faut aussi qu'elles (les nouvelles personnes) s'investissent comme l'ensemble des autres »	« Je pense qu'il y a des choses à faire notamment sur les premiers jours d'arrivée (...) la nouvelle personne qui arrive devraient notamment suivre une plus ancienne pour tout comprendre »  « l'intégration aujourd'hui est loin d'être parfaite »	« elle (l'intégration) est meilleure »  « de toute façon quand tu arrives ici, il faut s'avoir s'adapter »	« turn over très important au début de l'année 2019 a eu un impact positif »  « elle (l'intégration) est meilleure »  « Des fois j'ai eu l'impression d'être seule, alors oui je n'avais pas envie de faire les choses. »

*salariés. S'ils ne partagent pas nos valeurs et implications, les intégrer deviendra compliqué. »*

*J'ai vraiment souffert de ma non intégration »  
« la personne doit savoir s'adapter aussi »*