

Université de Lille 2

Faculté Ingénierie et Management de la Santé (ILIS)

Master Management Sectoriel – Management des établissements sociaux et médico-sociaux, de la Qualité, des Risques et des Flux (MQRF)

Mémoire de fin d'études de la 2^{ème} année de Master

Année universitaire 2017 – 2018

Master Management Sectoriel – Management des établissements sociaux et médico-sociaux, de la Qualité, des Risques et des Flux

L'engagement, la motivation et l'implication des salariés : nouveaux défis du management des ressources humaines.

Quel impact de la démarche qualité sur ces enjeux majeurs ?

Application dans les établissements sociaux et médico-sociaux.

Sous la direction de : Monsieur **Henri BIGO**

Date : Le 21 septembre 2018 à 19h

Composition des membres du jury :

- Responsable de spécialité Master MQRF : Monsieur **Hervé HUBERT**
 - Directeur du mémoire : Monsieur **Henri BIGO**
- Deuxième membre du jury : Monsieur **François VIC**, Directeur de la résidence Natalie DOIGNIES



Faculté Ingénierie et Management de la Santé – ILIS
42 rue Ambroise Paré
59120 LOOS

Table des matières

REMERCIEMENTS	2
GLOSSAIRE	3
INTRODUCTION.....	4
CHAPITRE 1 : LA DEMARCHE QUALITE, ENTRE DEFINITION ET APPLICATION	7
<i>I. Les différentes définitions de la qualité</i>	<i>7</i>
<i>II. Un bref historique de la qualité</i>	<i>12</i>
<i>III. La qualité dans le secteur social et médico-social.....</i>	<i>16</i>
CHAPITRE 2 : LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES : VERS DE NOUVEAUX DEFIS	23
<i>I. L'état des lieux de la fonction Ressources Humaines.....</i>	<i>23</i>
<i>II. L'engagement, l'implication et la motivation des salariés : des défis majeurs ..</i>	<i>27</i>
<i>III. La méthodologie de l'enquête de terrain</i>	<i>32</i>
CHAPITRE 3 : LA DEMARCHE QUALITE ET LES RESSOURCES HUMAINES : ENTRE ENGAGEMENT ET SYNERGIE ?	43
<i>I. Questions de recherche ou problématique</i>	<i>43</i>
<i>II. L'analyse des résultats des entretiens semi-directifs.....</i>	<i>44</i>
CHAPITRE 4 : ELEMENTS DE REPONSES A LA PROBLEMATIQUE ISSUS DU RAPPROCHEMENT ENTRE LA DEMARCHE TERRAIN ET LES COMPOSANTS CONCEPTUELS ET THEORIQUES.....	73
CONCLUSION	77
BIBLIOGRAPHIE.....	81
ANNEXES	84

Remerciements

Mes remerciements les plus sincères vont tout d'abord à **Monsieur Henri BIGO**, directeur de ce mémoire, pour sa patience et pour m'avoir porté et encouragé pendant tous ces longs mois et sans le soutien duquel ce travail de recherche n'aurait pu être mené avec autant de pertinence tant sur le plan professionnel que personnel.

Je tiens à remercier également **l'ensemble des professionnels des différents établissements et structures sociaux et médico-sociaux**, qui constituent les terrains d'enquête, pour leur accueil, leur disponibilité, leurs gentillesse et leur contribution fructueuse à ce travail de recherche qu'est le mémoire de fin d'études.

Ma gratitude va également à **Monsieur François CHARLEUX et à Monsieur Daniel GUAQUÈRE**, pour m'avoir fait parvenir gracieusement le fascinant ouvrage « *Evaluation et qualité en action sociale et médico-sociale : outils, méthodes et mise en œuvre* » qui constitue une aide précieuse à la réalisation de ce mémoire de fin d'études.

Enfin, mes remerciements vont à toutes les personnes qui ont participé indirectement à la réalisation de ce mémoire, pour leur relecture et leurs critiques constructives.

Pour finir, je remercie profondément mes parents, pour toujours m'avoir soutenu, conseillé et aidé tout au long de ces cinq années d'études. Ils ont su me donner toutes les chances pour réussir. Qu'ils trouvent, dans la réalisation de ce travail, l'aboutissement de leurs efforts ainsi que l'expression de ma plus affectueuse et sincère gratitude.

Glossaire

- **ANAES** : Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé
- **ANAP** : Agence Nationale d'Appui à la Performance
- **CCAS** : Centre Communal d'Action Sociale
- **CECRSP** : Centre d'Enquête sur les Coûts et les Rendements des Services Publics
- **COFIL** : COmité de PILotage
- **DUERP** : Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels
- **EFQM** : European Foundation for Quality Management : Fondation Européenne pour le management de la qualité
- **EHPAD** : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes
- **ESMS** : Etablissements sociaux et médico-sociaux
- **FEI** : Fiches d'Evènements Indésirables
- **ISO** : (International Standards Organization) : Organisation Internationale de normalisation
- **OST** : Organisation Scientifique du Travail
- **PAP** : Plan d'Accompagnement Personnalisé
- **PSE** : Plan de Sauvegarde de l'Emploi
- **SSIAD** : Services de Soins Infirmiers à Domicile

Introduction

Actuellement, dans notre société, la fonction des ressources humaines est soumise à une évolution perpétuelle, conséquence directe des mutations profondes engendrées par l'époque dans laquelle nous vivons. En effet, les enjeux actuels (externes comme internes) se doivent de répondre aux différents défis économiques, sociaux, et technologiques subsistants dans l'ensemble des entreprises françaises. La gestion des ressources humaines constitue une préoccupation permanente de toute entreprise et de tout dirigeant, qu'il s'agisse de réduire le coût du travail ou de tirer le meilleur parti des ressources humaines [1].

Ainsi, les ressources humaines occupent une place centrale et prépondérante dans le paysage français des entreprises, et s'assurer de la gestion de cette fonction peut se relever plus complexe qu'il n'y paraît.

Parmi les différents défis existants, et pour reprendre les termes de Jean-Marie PERETTI [2], un des plus importants est celui de « ré-enchanter » le travail et l'entreprise. Et cela passe nécessairement par le développement de l'engagement, de la motivation et de l'implication des salariés. En effet, il est nécessaire de rétablir la confiance de ceux-ci. Cette confiance s'établit par le fait que toutes les catégories de collaborateurs soient reconnues.

Cependant, la définition de ces ressources humaines et de son management au sein des établissements sociaux et médico-sociaux ne sera pas la même que dans une entreprise quelconque. En effet, dans le secteur social et médico-social, la pénibilité du travail et le manque de reconnaissance dans ces métiers entraînent une démotivation et un désengagement des employés de ce secteur.

Pour relancer la motivation et l'implication des employés, il est indispensable que les entreprises s'engagent durablement et de façon pertinente [2]. Cet engagement des entreprises ne peut se faire qu'à travers des outils spécifiques du secteur social et médico-social, outils dont disposent la direction et les directeurs des ressources humaines. La démarche qualité constitue un de ces outils.

La loi rénovant l'action sociale et médico-sociale appelée également « loi 2002-2 » a donné une place prépondérante à la démarche qualité et elle en a fait l'affaire de tous. S'agissant d'un projet participatif et collectif nécessitant l'adhésion de l'ensemble du personnel, cette

démarche qualité devient une démarche créative de sens [3]. En effet, c'est un moyen de connaître pour chaque employé :

- Sa contribution et celle des autres : Il est utile, pour l'ensemble des salariés de connaître l'impact de ses erreurs sur le travail d'autrui et sur le résultat des objectifs de l'établissement.
- L'importance de la qualité dans le maintien de son emploi : Le personnel prend conscience que la qualité ne se réduit pas à une simple procédure mais qu'il s'agit plutôt d'un véritable état d'esprit qui oriente les pratiques professionnelles au sein de l'établissement.

Cette démarche qualité s'imposant comme une démarche proactive, collective et participative, elle permet aux salariés d'un établissement ou d'une entreprise de se remettre en question et de s'améliorer quotidiennement sur ses pratiques afin d'obtenir un niveau de satisfaction optimal de la part des clients.

En outre, elle permet également d'apporter un avantage concurrentiel centré sur le contrôle des coûts, un moyen de s'adapter aux évolutions de la demande, et de créer de la valeur pour les clients en décomposant les activités de l'entreprise de manière distincte mais toujours interconnectées [4].

Pour permettre à cette démarche d'être la plus efficiente et efficace possible, les salariés sont invités à y participer, par le biais de la norme ISO 9001 et de ses outils, tous deux jouant un rôle majeur sur l'implication et l'engagement dans la recherche d'une amélioration continue. En effet, selon cette norme, les personnes constituent la principale ressource de l'organisme, et de leur implication dépend le succès de l'entreprise [5].

Une participation réelle et continue de l'ensemble des salariés permettra d'amener cette démarche vers une amélioration non négligeable des performances de la structure. Cette implication dépend en premier lieu du mode de management, de l'autonomie accordée et des responsabilités confiées à chacun comme le précise François CHARLEUX [5].

Cependant, cette démarche qualité, bien que bénéfique pour l'entreprise par les bienfaits qu'elle apporte, nous amène à nous questionner sur les avantages que peut retirer le personnel de l'entreprise de cette démarche. Ce questionnement est d'autant plus important du fait que, comme vu précédemment, la norme ISO 9001 amène le personnel à se familiariser et à travailler quotidiennement avec cet outil qu'est la démarche qualité.

En effet, la démarche qualité ne constituerait-elle pas un frein à l'évolution de l'engagement, de l'implication et de la motivation des salariés ? Ne serait-elle pas une méthode finalement peu connue voire méconnue par le personnel ? Cet outil est-il réellement utilisé à bon escient dans les organisations ? Est-il élevé au rang d'élément moteur de la politique de l'entreprise ou limité à un simple modèle à suivre ? Quel est le ressenti des équipes concernant ce dispositif ? Est-ce un moyen ou une fin en soi ?

Toutes ces questions, aussi vastes soient-elles, méritent une attention particulière. C'est l'objet de ce mémoire de fin d'études, ayant pour vocation de tenter de formuler des hypothèses de réponses concrètes et plausibles. Ce travail ne constitue qu'une contribution supplémentaire dans les vastes recherches existantes concernant ce sujet.

Par conséquent, nous pouvons alors nous demander quel impact la démarche qualité a sur les nouveaux défis du management des ressources humaines à savoir l'engagement, la motivation et l'implication des salariés employés dans le secteur social et médico-social ?

Afin de tenter de répondre à cette vaste question, nous développerons dans un premier chapitre les définitions de la démarche qualité ainsi que les termes et notions s'y rapportant. Ensuite, nous aborderons un bref historique de la qualité. Enfin, nous verrons l'application de la démarche qualité dans le secteur social et médico-social.

Puis, dans un second chapitre, nous nous attacherons à réaliser un succinct état des lieux de la fonction des ressources humaines. D'autre part nous approfondirons les notions d'engagement, d'implication et de motivation des salariés. Enfin, nous nous attèlerons à expliquer la méthodologie de l'enquête de terrain, de l'accès au terrain jusqu'au recueil des données.

Dans un troisième chapitre, nous développerons de manière détaillée l'analyse des réponses issues du recueil des données, réalisé à partir des entretiens semi-directifs. Pour cela, dans un premier temps, nous analyserons les éléments de réponse des entretiens dont les questions sont communes aux cadres et aux salariés, puis dans un second temps, nous nous intéresserons aux éléments de réponse des entretiens propres aux cadres et enfin, nous finirons par étudier les réponses des entretiens propres aux salariés.

Pour que ce mémoire soit le plus complet possible, nous développerons, dans un quatrième chapitre, les comparaisons entre les éléments conceptuels et théoriques et les réponses issues de la démarche terrain. Enfin nous aborderons les différentes recommandations et préconisations développées au cours des enquêtes de terrain.

Chapitre 1 : La démarche qualité, entre définition et application

Ce premier chapitre sera consacré à la revue de littérature afin de poser le cadre théorique de ce mémoire. D'une part nous expliquerons le concept de la démarche qualité en établissant une typologie des différentes définitions de la qualité existantes. Puis, par la suite, nous établirons un bref historique de la qualité à travers les temps au sein des entreprises. Pour finir, nous aborderons la démarche qualité et son état des lieux dans les établissements sociaux et médico-sociaux.

I. Les différentes définitions de la qualité

a) La qualité qu'est-ce que c'est ?

Depuis quelques années déjà, le mot « qualité » inonde le paysage industriel et entrepreneurial français. Qu'il soit à l'origine d'une politique ou d'un slogan, il ne laisse pas indifférent. Aujourd'hui, lorsque l'on évoque ce terme, de nombreuses définitions et/ou notions nous viennent en tête et chacune est spécifique à la fois dans le domaine dans laquelle elle s'applique mais également pour les missions qu'elle recouvre au sein de ce domaine. On pourrait dire qu'il y a autant de définitions de la qualité qu'il existe d'entreprises. Dans le dictionnaire [6], nous recensons quatre définitions de la qualité.

- « *Aspect, manière d'être de quelque chose, ensemble des modalités sous lesquelles quelque chose se présente* »
- « *Ensemble des caractères, des propriétés qui font que quelque chose correspond bien ou mal à sa nature, à ce qu'on en attend* »
- « *Ce qui rend quelque chose supérieur à la moyenne* »
- « *Chacun des aspects positifs de quelque chose qui font qu'il correspond au mieux à ce qu'on en attend* »

Parmi ces différentes définitions, on peut observer une récurrence : « *quelque chose qui correspond bien ou mal* », « *quelque chose supérieure à la moyenne* », « *quelque chose qui correspond au mieux à ce qu'on en attend* ». Ainsi, au vu de ces extraits, la qualité laisse

éventuellement transparaître une notion de correspondance exprimée de la meilleure manière possible de faire quelque chose par rapport à un service.

François CHARLEUX [5] rappelle que la mise en place d'une démarche qualité ne constitue pas une remise en cause de la qualité du travail des individus ou l'expression d'un doute quant à leurs compétences. Il précise également que le concept moderne de qualité a peu de rapport avec le sens que l'on accorde généralement à la notion de travail « bien fait ». Ainsi il ne s'agit pas à proprement parlé d'une évaluation ou d'un contrôle du travail réalisé par les salariés.

La notion de qualité peut être également définie spécifiquement en fonction de l'acteur qui en fait l'usage. En termes de qualité, un chef d'entreprise n'aura pas les mêmes usages ou les mêmes attentes qu'un autre chef d'une autre entreprise.

Nous pouvons distinguer plusieurs visions [7] concernant la qualité :

1. La qualité souhaitée par le client
2. La qualité spécifiée contractuellement
3. Les caractéristiques objectives du produit défini par ses performances mesurées (conformité aux exigences)
4. La qualité perçue par le client
5. La qualité perçue par le fournisseur

Ainsi, cette notion de qualité sera définie différemment selon le point de vue de l'acteur qui en a fait l'usage. C'est l'idée appuyée par Jacques CHOVE [8].

- Pour un client : la qualité est la satisfaction de ses besoins par la réponse du fournisseur
- Pour la production : Aptitude à produire au moindre coût des produits satisfaisant les exigences et les besoins des utilisateurs
- Pour une entreprise : Satisfaire le client en répondant à ses besoins et à ses exigences en produisant des services/produits fabriqués par un personnel impliqué, en recherche permanente d'amélioration dans la manière de produire ces services/produits tout en limitant les coûts qui y sont associés pour l'établissement.

Etant donné le nombre important de notions existantes concernant la qualité, il est nécessaire de les « réunir » au sein d'une seule et même définition, la plus générale

possible tout en y incluant les spécificités propres au domaine dans lequel elle s'exerce. Il s'agit de l'objectif visé par la norme ISO 9001.

b) La qualité selon la norme ISO 9001

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale dont les 161 membres sont les organismes nationaux de normalisation. Cette organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux. [9]

Ces normes doivent permettre de mettre en place un cadre afin de faciliter les échanges dans une activité donnée. Cela permet des interactions entre différents acteurs par le biais d'un certain nombre de concepts, de données, d'outils et de pratiques.

La première série des normes ISO « Gestion et assurance de la qualité » a été publiée en 1986. Elle se divise en 5 parties [10] :

- ISO 9000 « Normes pour la gestion et l'assurance de la qualité - Lignes directrices pour la sélection et l'utilisation »
- ISO 9001,9002 et 9003 : Systèmes qualité - Modèles pour l'assurance de la qualité, normes applicables en situation contractuelle »
- ISO 9004 : Gestion de la qualité et éléments de système qualité - Lignes directrices, norme destinée à la gestion interne »

S'il faut donner une définition de la qualité qui soit le plus juste possible, la norme ISO 9001 le fait amplement. En effet, la qualité peut se définir comme « l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les exigences spécifiées. » [11]. Plus simplement formulé, la qualité peut se définir comme une démarche continue visant à améliorer les pratiques des établissements et du personnel en satisfaisant les exigences demandées.

Cette norme a été conçue pour aider et mettre en place un système de management de la qualité au sein des entreprises. Ce système est constitué d'un ensemble de règles destinées à orienter ou contrôler les actions dans le cadre d'une politique qualité

Au sein de la norme ISO 9001, la qualité est présentée dans les principes du management de la qualité. Il peut être défini comme le contrôle continu des activités d'un organisme en vue de satisfaire ses bénéficiaires internes et externes [5]. Ce management de la qualité peut être défini par 8 principes à savoir :

1. L'orientation client
2. Le leadership
3. L'implication du personnel
4. L'approche processus
5. Le management par approche système
6. L'amélioration continue
7. L'approche factuelle
8. Le partenariat fournisseur

Grâce à cette norme ISO 9001, la qualité devient une démarche globale, qui ne se réduit pas à la seule dimension technique de la prestation ou de la réalisation du produit.

L'introduction de la qualité amène à revoir totalement l'ensemble des processus de l'entreprise, permettant d'optimiser au mieux la production et d'impliquer l'ensemble du personnel dans le fonctionnement de l'entreprise et dans sa démarche qualité [10].

En effet, la qualité peut être perçue à la fois par le client mais également par le fournisseur d'une prestation sous un angle technique mais également humain. Ces points de vue nous amènent à identifier quatre types de qualité.

c) Les quatre types de qualité existants

La qualité peut exister sous quatre formes différentes. Elles sont interdépendantes c'est à dire qu'elles agissent les unes sur les autres. Une démarche d'amélioration de la qualité efficace et utile abordera l'ensemble de ces formes sans distinction [5].

1. La qualité du résultat

Ce domaine concerne le service ou/et le produit tel que le perçoit l'utilisateur. Au sein d'une démarche qualité, sa maîtrise est une priorité majeure.

Cette qualité du résultat se mesure par la conformité entre la prestation proposée au client et ses attentes et besoins identifiés : il s'agit de la satisfaction exprimée par le client.

2. La qualité des services associés

Il s'agit ici des prestations complémentaires telles que des activités de conseil ou d'orientation destinées à aider le client dans son choix. Au niveau du secteur social et médico-social, il s'agit par exemple des partenariats et réseaux mobilisés permettant d'enrichir la prestation destinée aux personnes prises en charge.

Cette qualité des services associés se mesure en termes de conformité d'une part et de satisfaction exprimée d'autre part.

3. La qualité du fonctionnement

Cette qualité du fonctionnement vérifie que les ressources permettant de réaliser le processus soient disponibles et fonctionnelles. Elle identifie les causes susceptibles d'altérer la bonne réalisation du processus telles que :

- Les comportements individuels et/ou collectifs (la compétence, l'information,...)
- Le matériel (outils informatiques, équipements,...)
- Les méthodes (procédure inadaptée, spécification incomplète,...)
- Le contexte humain et physique (les locaux, les situations complexes,...)

4. La qualité de vie au travail

Ce domaine évoque la satisfaction des collaborateurs et des salariés de l'entreprise relative aux conditions de travail. La qualité de vie au travail devient, d'année en année, une des clés pour la réussite à long terme. Elle est conditionnée par des facteurs tels que :

- Les relations avec les collègues (ambiance, communication ...)
- Les relations avec la hiérarchie (reconnaissance, management,...)
- Les conditions de travail (physiques et/ou matérielles)
- La nature des activités (importance du travail, responsabilité,...)
- La politique de gestion des ressources humaines (avancement, formation,...)

Les deux premières formes de la qualité concernent plutôt le client alors que les deux dernières formes intéressent le fournisseur.

Dans tous les cas, cette notion de qualité laisse peu de monde indifférent puisque son historique est jalonné de rebondissements importants.

II. Un bref historique de la qualité

On a vu précédemment que le nombre de définitions allouées à la qualité est vaste. De même, les pratiques de la qualité évoluent et sont influencées par les changements induits par des modifications de l'environnement technique, économique, social ou encore des modes de management et des relations humaines. Ainsi, avant d'être le concept moderne que nous connaissons aujourd'hui, la qualité a évolué tout au long du siècle dernier.

On est passé des simples notions évoquant le contrôle et/ou la normalisation pour finir aujourd'hui par des termes comme « système de management de la qualité ».

Au commencement, le concept de qualité moderne n'existait pas en soi : les notions de « contrôle » et « normalisation » dominaient le secteur du travail dans les entreprises. Le « contrôle » des activités était directement lié au développement de l'organisation du travail. Puis, l'évolution et le développement de nouvelles technologies et des échanges internationaux ont induit ce « contrôle » à évoluer en « normalisation ».

a) Le contrôle :

A l'époque de l'avènement de la révolution industrielle, où l'artisanat laisse place à une fabrication industrielle importante et massive, le travail devient une tâche divisée. Cette division est basée sur le principe de la spécialisation maximale. Les ouvriers ne sont plus polyvalents au sein de l'entreprise concernant leur travail : leurs tâches sont réduites et chaque individu est contraint de respecter des règles précises et strictes. En effet, le moindre des écarts entre ce qui est attendu et réalisé peut paralyser, déstabiliser voire arrêter l'ensemble de la chaîne de production [5].

C'est pour ces raisons qu'une nouvelle fonction de coordination et de surveillance apparaît comme nécessaire afin de vérifier que la différence entre le réalisé et l'attendu soit la plus petite possible.

Cette méthode de contrôle fait ses preuves et se relève efficace en terme d'accroissement de la productivité. Néanmoins, elle entraîne, sur le long terme, un affaiblissement du

sentiment de responsabilité chez les individus et, elle exige en retour un renforcement de ce contrôle [5].

b) La normalisation

Le développement rapide et presque incontrôlable de nouvelles industries et de techniques de travail a eu pour conséquence la création de l'AFNOR mais également de l'ISA (Fédération Internationale des Associations nationales de Normalisation) en 1926 [5]. Ces agences ne cherchent pas à garantir le niveau de qualité des produits finis mais elles cherchent à promouvoir la compatibilité des fabrications industrielles (grâce à la définition de normes techniques spécifiques) tout en favorisant le développement des échanges commerciaux entre les nations [5].

Ces notions de contrôle et de normalisation constituent les prémices des travaux qui forgeront le concept moderne de la qualité, telle qu'on la connaît aujourd'hui.

En effet, à partir des années 1950, en Europe, se développent les « contrôles qualité » qui sont fondés sur des méthodes de calcul provenant du domaine des statistiques. C'est également à ce même moment que la notion « d'assurance qualité » voit le jour. Ces contrôles ont désormais une vision préventive et sont étendus à l'ensemble des maillons du processus de production [5].

c) L'assurance qualité :

Cette notion est définie selon la norme NF X 50-100 de 1979 comme « la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiquement destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise ». Cette définition peut se traduire plus simplement par le fait que conformément à des exigences spécifiées, l'entreprise prouve qu'elle dispose d'un système de production efficace en fournissant des prestations de qualité [5]. Cette assurance qualité repose sur une organisation du travail dite scientifique (OST) et donc s'implantera beaucoup plus facilement dans les entreprises organisées « scientifiquement » [5].

Ainsi, dans l'assurance qualité, la gestion de la qualité se fera par le biais de règles de management dictées par l'OST, et respectera certains principes [5], à savoir :

- Une rationalisation du travail : Il n'existe qu'une seule meilleure méthode pour résoudre un problème donné
- Une division du travail et une spécialisation des ouvriers sur le processus de production : Cela permet un apprentissage rapide et un niveau de performance élevé

- Une séparation entre les activités de conception et celles de production : la conception définit les méthodes organisationnelles que la production doit réaliser
- La sanction hiérarchique : Elle permet de garantir un bon niveau de production.

L'assurance qualité repose sur deux principes :

1. Le principe de formalisation : Pour permettre une mise en place d'une démarche qualité, il est nécessaire d'établir un protocole opératoire des activités de l'entreprise [5]. Cela peut se traduire par :

- écrire ce que l'on fait
- faire ce que l'on a écrit
- écrire ce que l'on a fait

2. Le principe de prévention : Ce principe identifie tous les facteurs de risque à priori pouvant affecter la bonne réalisation du processus [5].

Néanmoins, même si cette méthode peut sembler efficace et pertinente, elle apparaîtra finalement comme une utopie. En effet, la recherche de tous les facteurs de risque semble impossible du fait de la complexité des systèmes et de l'environnement.

Puis, à partir des années 1980, en France, arrivent ce que l'on appelle les cercles de qualité, existants au Japon depuis les années 1960. Il s'agit ici d'un mouvement de rejet de l'OST. Ces cercles de qualité sont des groupes de 3 à 10 personnes d'une même unité de travail. Ils ont pour but d'appliquer les techniques de contrôle de la qualité en concertation avec les ouvriers ce qui incite les managers à apprendre une nouvelle manière d'animer leur équipe et permet aux ouvriers de découvrir les enjeux liés à la qualité [5]. Ainsi, la qualité devient la responsabilité de tous au sein de l'entreprise.

Ces cercles de qualité feront apparaître la notion de « qualité totale ». En effet, chaque groupe aborde, pour son secteur d'activité, l'amélioration de la qualité dans toutes les dimensions possibles comme la réduction des anomalies, l'amélioration des conditions de travail, le développement de la communication [5]...

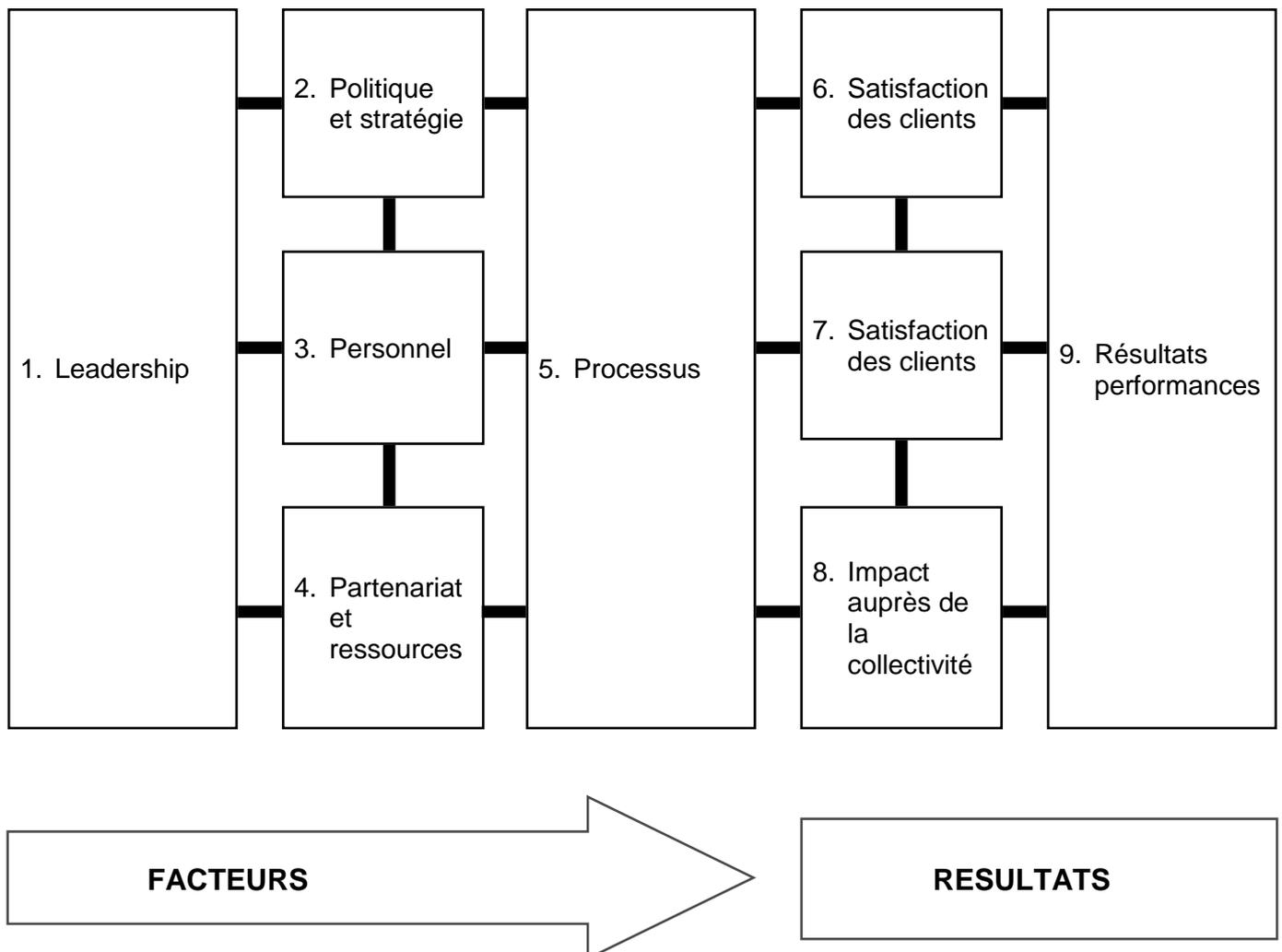
Mais les bilans de ces cercles de qualité sont plus que mitigés : les résultats ne sont pas à la hauteur espérée du fait d'une faible implication de la direction et d'un esprit individualiste

des salariés ne permettant pas de s’engager dans un projet à forte dimension collective [5]. Néanmoins, ces cercles de qualité laisseront des pratiques managériales qui deviendront des outils utilisés encore aujourd’hui comme les réunions ou les groupes de travail qui permettront l’évolution des conditions de travail [5].

Puis de nos jours, la qualité, telle qu’on la connaît aujourd’hui est présente presque partout dans les entreprises. Elle peut être dénommée sous les termes de « Démarche qualité », « système de management de la qualité » ou encore « politique Qualité » et s’appuie sur des notions essentielles de « processus » et de « satisfaction client ».

Les prémices de ces démarches reposent sur la création, en 1988, de l’European Foundation for Quality Management (EFQM). Cette fondation a pour mission d’aider à développer un système de gestion intégré de la qualité au sein des entreprises [5].

Selon cette fondation, la qualité dépend de neuf éléments, présentés dans la figure [5] ci-dessous, qui constituent des critères relatifs aux progrès en matière d’amélioration de la qualité.



1. Leadership
2. Politique et stratégie
3. Personnel
4. Partenariat et ressources
5. Processus
6. Satisfaction clients
7. Satisfaction du personnel
8. Impact collectivité
9. Résultats performants

Aucun de ces principes n'échappe à une orientation dite de ressources humaines. La plupart étant même directement reliés à cette discipline, ce qui démontre que le système qualité de l'organisme dépend de son fonctionnement humain [3].

Ce modèle EFQM met en lumière l'engagement de la direction, l'approche résultats et le management des processus. La différence fondamentale entre l'assurance qualité et le management de la qualité est le fait que l'assurance qualité s'obtient en maîtrisant les causes et correspond donc à une obligation de moyens alors que le management de la qualité consiste au contraire à se fixer des objectifs.

Ainsi, la qualité restreinte tout d'abord au champ de la production est devenue une véritable méthode de management.

III. La qualité dans le secteur social et médico-social

a) Les établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS)

Ils peuvent être définis de la manière suivante : « Etablissements et services des secteurs de l'enfance, des personnes âgées, des personnes handicapées et de l'exclusion qui délivrent des prestations à domicile, en milieu de vie ordinaire, en accueil familial ou dans une structure de prise en charge. Ils assurent l'accueil à titre permanent, temporaire ou selon un mode séquentiel, à temps complet ou partiel, avec ou sans hébergement, en internat, semi-internat ou externat » [12].

A l'heure actuelle, on dénombre environ 4500 ESMS d'éducation adaptée, 1150 destinés aux enfants, 900 destinés aux adultes et 9500 destinés aux personnes âgées [12].

Les institutions sociales et médico-sociales sont nées de la loi du 30 juin 1975 relative aux instructions sociales et médico-sociales. Cette appellation « sociale et médico-sociale » comporte 2 notions : le social et le médico-social.

Le domaine du social regroupe les actions relevant de l'amélioration des conditions de vie d'une société

Le terme médico-social est relatif à la médecine sociale, c'est-à-dire qui tient compte du contexte social et des conditions sanitaires d'une population

Ces institutions et établissements ont des missions dites « d'intérêt général et d'utilité sociale ». La loi du 02 janvier 2002, précise ces missions [13].

1. Évaluation et prévention des risques sociaux et médico-sociaux, information, investigation, conseil, orientation, formation, médiation et réparation ;
2. Protection administrative ou judiciaire de l'enfance et de la famille, de la jeunesse, des personnes handicapées, des personnes âgées ou en difficulté ;
3. Actions éducatives, médico-éducatives, médicales, thérapeutiques, pédagogiques et de formation adaptées aux besoins de la personne, à son niveau de développement, à ses potentialités, à l'évolution de son état ainsi qu'à son âge ;
4. Actions d'intégration scolaire, d'adaptation, de réadaptation, d'insertion, de réinsertion sociales et professionnelles, d'aide à la vie active, d'information et de conseil sur les aides techniques ainsi que d'aide au travail ;
5. Actions d'assistance dans les divers actes de la vie, de soutien, de soins et d'accompagnement, y compris à titre palliatif ;
6. Actions contribuant au développement social et culturel, et à l'insertion par l'activité économique.

Plus simplement dit, en France, la filière médico-sociale organise ainsi l'accompagnement des publics handicapés, âgés ou fragiles socialement, dans l'optique de privilégier leur autonomie et prévenir les exclusions [14].

b) D'une démarche obligatoire à une démarche créative de sens

Etant donné que le secteur médico-social accompagne les publics dits « fragilisés » tels les personnes handicapées ou âgées, il est nécessaire de dispenser un accueil de qualité de ces personnes. Afin de permettre la garantie de la qualité des soins au sein de

ces établissements de ce secteur médico-social, celui-ci a subi de nombreuses transformations, à la fois sur le plan législatif mais également réglementaire.

La loi du 31 juillet 1991, prévoit la mise en place d'une politique visant à garantir la qualité de la prise en soin du patient. Ainsi, mettre en place et engager une démarche qualité devient, de part cette loi, une obligation législative pour les établissements de santé.

Néanmoins peu de sanctions sont prévues en cas de non-respect. Afin de remédier à ce problème, l'Etat a mis en place l'ordonnance du 24 Avril 1996, qui prévoit l'instauration d'une procédure d'évaluation externe menée par des professionnels de santé : l'accréditation. Celle-ci, coordonnée par l'Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé (ANAES), permet de s'assurer que les conditions de qualité, de sécurité des soins et de prise en charge du patient sont prises en compte par l'établissement de santé [15].

Cette démarche qualité occupe désormais une place prépondérante dans le secteur médico-social. En effet, la loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale appelée couramment la loi « 2002-2 » confère à cette notion un caractère obligatoire pour l'ensemble des établissements de santé.

Or, qui dit obligatoire, dit évaluation de la démarche ! En effet, l'évaluation permet d'être dans une démarche dite « formative », orientée vers l'acquisition de nouveaux savoirs ou de savoir-faire.

Cependant il est important de savoir ce qui doit être évalué puisque l'évaluation du travail social est le cœur de la démarche qualité [5]. L'objet de l'évaluation est le processus d'accompagnement thérapeutique, social, éducatif défini dans le projet d'établissement. Ainsi, cette évaluation doit permettre d'apporter un regard sur :

- Les résultats obtenus « en sortie » de processus comparés aux objectifs qui ont été fixés (mesure de l'efficacité)
- Les ressources utilisées pour permettre la réalisation des activités (mesure de l'efficience)
- Les activités réalisées en référence aux « bonnes pratiques » admises et/ou les obligations réglementaires et législatives (Respect des procédures)

Ce procédé d'évaluation est réalisé par les acteurs du processus intéressés par les informations susceptibles d'être recueillies afin que celles-ci puissent être traitées dans la

perspective d'une amélioration du processus. C'est ce que l'on appelle l'auto-évaluation (ou l'évaluation interne).

A ce concept d'évaluation interne s'ajoute l'évaluation externe. Celle-ci est obligatoire par le code de l'action sociale et des familles [16].

Ces évaluations sont des procédés continus qui permettent d'assurer une régularité dans la mesure. Cela permet d'assurer une démarche d'amélioration continue de manière permanente.

Cette démarche qualité, bien qu'obligatoire, doit réussir à s'imposer dans les établissements aussi bien au niveau de la direction que du personnel. En effet, elle est avant tout un projet collectif et participatif. Pour qu'elle réussisse à être érigée tel quel, il faut comprendre la démarche et son sens avant d'appliquer les principes de la norme. D'ailleurs, la norme ISO 9001 l'énonce clairement dans le paragraphe « Compétence, sensibilisation et formation » : « L'organisme doit assurer que les membres de son personnel ont conscience (...) de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité »

Ainsi, pour comprendre le fonctionnement et le but de cette démarche qualité, l'ensemble du personnel doit donc y être sensibilisé. Cette sensibilisation permet ainsi à ce processus de devenir bien plus qu'un simple outil, mais une véritable démarche créative de sens.

En effet, cette sensibilisation [3] permet de :

- Faire comprendre aux salariés les enjeux de la qualité et l'impact de leurs erreurs sur la satisfaction du client
- Faire adhérer l'ensemble du personnel à cette démarche en créant un comportement qualité.

Cette démarche est créative de sens [3] puisqu'elle permet de connaître :

- Sa contribution et celle des autres : Il est utile, pour l'ensemble des salariés de connaître l'impact de ses erreurs sur le travail d'autrui et sur le résultat des objectifs de l'établissement. Cela permet de percevoir l'importance de l'action collective nécessaire au succès de l'organisme.
- L'importance de la qualité dans le maintien de son emploi : Le personnel prend conscience que la qualité ne se réduit pas à un simple document mais qu'il s'agit plutôt

d'un véritable état d'esprit qui oriente les pratiques professionnelles au sein de l'établissement

Cependant, il est important de savoir que l'engagement dans une telle démarche nécessite une réflexion sur ses enjeux et sur les résultats attendus. Cette réflexion permet de s'accorder sur l'intérêt de la démarche, ses objectifs prioritaires et les modalités de sa conduite. L'élaboration de la politique qualité est le résultat de cette réflexion [17].

c) La qualité et sa démarche en médico-social : un état des lieux

Selon Philippe DUCALET et Michel LAFOCARDE [18], la démarche qualité dans les institutions sociales et médico-sociales peut être définie de la manière suivante : « Aptitude d'une organisation (association, établissement, services, dispositifs...) à répondre aux besoins exprimés, implicites et potentiels de l'utilisateur, de sa famille, des acteurs avec lesquels elle entre en coopération en vue de maintenir ou d'améliorer l'état de santé, l'autonomie sociale et la dignité d'être humain des personnes qui lui sont confiées. ».

Nous avons vu précédemment que la qualité est une aventure collective et participative qui associe l'ensemble du personnel afin d'atteindre des objectifs et de permettre ainsi de donner la meilleure réponse possible aux exigences des clients.

Mais, même si en apparence, cette démarche proactive améliore les pratiques, l'état des lieux de celle-ci est aujourd'hui mitigé.

Dans les secteurs où les enjeux concernant la sécurité et la fiabilité (comme la santé, l'armement, les publics dits fragiles...) sont des objectifs prioritaires, la démarche qualité s'y est bien adaptée. En effet, les démarches inspirées par la norme ISO 9001 se sont largement développées dans les services publics comme les établissements de santé par exemple.

Cette démarche, mettant en avant l'association et la participation de l'ensemble du personnel, a tendance à entraîner parfois quelques dérives.

En effet, selon Guillaume SCALABRE [19], la démarche répond à une modélisation en cherchant à isoler des critères objectifs de satisfaction de l'utilisateur et à garantir la rationalisation des méthodes de travail (protocoles, processus, procédures).

De ce fait, toute remarque ou suggestion ne s'inscrivant pas dans cette logique est le plus souvent perçue, comme une résistance à lever, un frein à faire céder.

En revanche, cela ne revient pas à dire que la démarche qualité n'est pas un outil convenable : il l'est à condition qu'il soit utilisé de la bonne manière, à savoir, s'il ne cherche pas à tout résoudre, à tout régler, ou tout traiter.

De plus, selon le CECRSP (Centre d'Enquête sur les Coûts et les Rendements des Services Publics), la charte Marianne, un des outils de la démarche qualité visant à améliorer l'accueil des usagers dans les services publics, a eu un impact large mais peu profond [20]. La Charte Marianne a joué un rôle de catalyseur auprès de services déjà engagés dans une démarche qualité. Mais beaucoup de services s'en sont tenus à la seule exigence formelle impérative : l'affichage des engagements.

Cet état des lieux vient mettre en exergue certaines difficultés causées par l'implémentation de la qualité, démarche rendue obligatoire par des exigences légales et réglementaires. Néanmoins, même si ces quelques difficultés sont présentes, le ratio bénéfices/risques favorise l'application de cette démarche au sein des organismes.

Nous avons vu également que la qualité est une démarche proactive, collective et participative qui permet à l'ensemble du personnel d'un établissement ou d'une entreprise de se remettre en question et de s'améliorer quotidiennement sur leurs pratiques et leurs façons de faire afin d'obtenir un niveau de satisfaction optimal de la part des clients.

Afin que celle-ci soit la plus efficiente et efficace possible, l'ensemble des salariés est invité à y participer, par le biais de la norme ISO 9001, en jouant sur l'implication et l'engagement dans la recherche d'une amélioration continue.

Ainsi, cette méthode permet d'impliquer et d'engager l'ensemble du personnel, ce qui, à long terme, amène à la pérennisation de cette démarche qualité. Il peut être intéressant de vérifier si la réciprocité de cette méthode, à savoir l'impact que peut avoir cette démarche sur l'implication, l'engagement et la motivation des salariés d'une entreprise est réelle.

Ce qui nous amène à formuler la question suivante : « **Quel impact la démarche qualité a-t-elle sur l'engagement, la motivation et l'implication des salariés ?** »

Chapitre 2 : Le management des Ressources Humaines : vers de nouveaux défis

Nous présenterons dans un premier temps, un succinct état des lieux de la fonction des ressources humaines. Puis, nous définirons les notions d'engagement, d'implication et de motivation des salariés au travail. Enfin, dans une troisième partie, nous aborderons l'accès au terrain ainsi que la méthodologie de recueil de données à savoir la méthode qualitative par le recours aux entretiens semi-directifs.

I. L'état des lieux de la fonction Ressources Humaines

a) Les Ressources Humaines : entre théorie et pratique dans les établissements sociaux et médico-sociaux

Depuis quelques années, les ressources humaines sont soumises à des modifications et des enjeux importants dans l'ensemble des entreprises françaises. En effet, face aux différents et nombreux défis sociaux, économiques et technologiques de notre époque et de notre société, la fonction des ressources humaines occupe une place prépondérante dans le paysage français des entreprises.

La mise en place d'une gestion de ces ressources peut s'avérer complexe pour ces structures précitées. Il est en effet difficile de faire face à plusieurs défis, à la fois externes et internes à l'entreprise.

Ces spécificités, propres à la fonction des ressources humaines, et notamment dans les établissements sociaux et médico-sociaux invitent à considérer ou reconsidérer les ressources humaines d'une manière différente.

Une définition précise peut être donnée par Jean-Marie MIRAMON [21] qui définit les ressources humaines dans le secteur social et médico-social comme une mise en œuvre de l'accompagnement, des soins, de l'insertion, et de la rééducation de personnes – enfants, adultes – en difficulté sociale, inadaptés ou/et exclus.

Cette mise en œuvre diffère du secteur sanitaire, puisque qu'elle s'appuie sur une relation de longue durée entre les professionnels de santé et ces personnes en difficulté, morale ou physique.

Cette relation a des conséquences directes sur le mode de management vis-à-vis des salariés et sur la relation que ces mêmes salariés auront vis-à-vis des personnes accueillies. En effet, une telle relation nécessite une mobilisation des acteurs, une cohérence des actions effectuées, et des organisations adaptées aux situations et aux événements.

Pour tenu compte de ces spécificités, et afin de mener à bien ces missions permettant une prise en charge ainsi qu'un accompagnement de qualité envers ces personnes en souffrance, il est indispensable d'adopter un management permettant une exploitation des ressources individuelles de chacun et une mobilisation collective au service d'un projet commun [21]. En effet, cela permet de répondre aux trois objectifs des ressources humaines qui sont :

- Créer des conditions favorables pour un travail de qualité satisfaisant pour les professionnels de santé,
- Dynamiser les salariés afin de favoriser une adaptation permanente
- Faire concorder le projet de l'entreprise avec le projet de chaque individu

Ces objectifs permettent de mieux gérer, d'animer ou encore de structurer des équipes de travail pluridisciplinaires au sein de ces structures.

De même, Yvan MURA et Patrick LEFÈVRE [22] rappellent que, le processus des ressources humaines constitue un équilibre permanent entre :

- Ce qui peut relever de la bonne administration et gestion des salariés au regard des exigences de conformité et de respect des réglementations
- Ce qui concerne la dynamisation et l'évolution des acteurs, éléments essentiels dans le cadre d'un management individualisé permettant d'accompagner chacun dans un processus d'évolution professionnelle
- Ce qui est propre à la vision du futur et de la définition des stratégies à moyen terme permettant à l'organisation de prévoir et de s'adapter aux différents changements et donc de se centrer autant sur les personnes que sur les processus de gestion.

Néanmoins, ces tâches peuvent vite devenir chronophages et nécessitent parfois une grande disponibilité de la direction et de bonnes compétences managériales, deux atouts pas toujours simples à combiner.

De plus, ces préceptes théoriques ont souvent été confrontés à des difficultés majeures, venant entraver les objectifs initiaux et donnant ainsi un état des lieux mitigé des ressources humaines en « pratique » dans les établissements sociaux et médico-sociaux.

Parmi les difficultés on peut citer [21] :

- des budgets contraints augmentant très peu alors que les charges sociales des structures sont en hausse de 3 à 4 % par an et représentent près de 60 à 90 % des budgets de ces structures. Ce qui oblige souvent un employeur à réduire les effectifs en termes de personnel et à diminuer les qualifications pour essayer d'équilibrer les budgets ;
- des structures ayant un taux important de turnover, empêchant ainsi toute culture d'établissement. Cela a pour effet de diminuer la stabilité de la gestion du projet ;
- des structures médico-sociales ayant une forte ancienneté dans le poste, ce qui entraîne répétition, usure, résistance à tout processus de changement ;
- Une mobilité au sein des postes et des structures peu pratiquée, synonyme trop souvent de flexibilité ;
- les départs massifs des salariés entraînant parfois l'absence de transmission et de culture professionnelle ;
- une formation continue qui profite souvent à moins de la moitié des effectifs d'une structure.

Ces difficultés amènent ainsi à entrevoir les prémices des futurs défis des ressources humaines et invite à se questionner sur un changement de cette fonction et un passage de ces ressources humaines vers une nouvelle notion : le capital humain

b) Les défis des Ressources Humaines d'ici à 2020 : des Ressources Humaines vers le Capital Humain

L'état des lieux mitigé de la fonction des ressources humaines au sein des établissements sociaux et médico-sociaux amène à revoir l'organisation de ces processus afin de répondre aussi bien aux exigences externes (fournisseurs, actionnaires, clients,

pouvoir publics, réglementation,...) qu'internes (salariés, direction, managers, représentants du personnel,...) des différentes parties prenantes.

Le contexte économique instable et fragile ainsi que l'augmentation permanente du taux de chômage en France cristallisent un ensemble de tensions fragilisant le monde du travail et affectant les salariés des entreprises. Ainsi, il est donc nécessaire, en reprenant le terme de Jean-Marie PERETTI [2], de « ré-enchanter » le travail et l'entreprise.

En effet, depuis quelques années, et plus particulièrement depuis les Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) et la réduction des effectifs de la masse salariale entre 2008 et 2015, le personnel des entreprises, dont celui des établissements sociaux et médico-sociaux, est considéré comme désengagé.

Il est donc nécessaire de rétablir la confiance disparue entre les salariés et leurs entreprises. Cela nécessite un engagement fort et pertinent de la part des établissements envers leurs personnels qui ne peut se faire que par un renouvellement de la fonction des ressources humaines.

C'est donc pour cela que la nouvelle mission principale des ressources humaines est d'évoluer et de se concentrer sur le développement des compétences en considérant les salariés comme des individualités d'un capital à gérer et à pérenniser ou comme des talents à découvrir et des potentiels à développer [3]. On passe ainsi de la fonction « Ressources Humaines » vers la fonction « Capital Humain ».

Le capital humain peut être défini comme la décision que prennent les travailleurs d'investir leur temps dans l'entreprise qui dépend du rendement financier attendu [23]. Ce concept prête aux salariés un comportement d'investisseur qui met systématiquement en rapport les coûts et sacrifices à consentir avec la récompense obtenue ou espérée à leur profit [3].

Ce capital humain peut être également appelé capital immatériel du fait qu'il comprend tous les éléments intangibles que les salariés apportent avec eux dans l'entreprise. Gérer ce capital humain revient à comprendre quelle est la valeur apportée par chaque membre de l'entreprise.

Ces éléments apportés par les salariés peuvent être [3] :

- Des compétences intellectuelles, techniques, manuelles...
- Des connaissances techniques, organisationnelles, de l'organisation, de l'environnement, ...

- Des valeurs morales, intellectuelles...
- Des attentes et besoins qui doivent être pris en compte par l'entreprise pour y répondre permettant ainsi d'assurer la satisfaction du salarié sur le long terme
- Des relations personnelles comme des collègues, des experts,...
- De l'expérience reflétant les savoir-être et savoir-faire

Cette nouvelle fonction de capital humain, progressivement mise en place dans les entreprises, est la conséquence d'un ensemble de facteurs externes tels que l'augmentation de la concurrence, le ralentissement de la croissance économique, l'aménagement du temps de travail et la mise en place du management du système qualité [3].

Néanmoins, comme toute nouvelle fonction dans un établissement, ce capital humain se heurte à des difficultés et des enjeux majeurs.

Jean-Marie PERETTI [2] entrevoit huit défis pour la fonction du capital humain. Selon lui, on peut citer :

1. Développer l'engagement, l'implication et la motivation des salariés
2. Attirer, identifier, développer et fidéliser les talents
3. Conduire les changements et les transformations
4. Garantir une « expérience collaborateur » de qualité
5. Préparer et former les managers à leur rôle de manager de demain
6. Faire de la diversité une richesse
7. Contribuer au développement durable
8. Faire du dialogue social un levier de progrès et d'innovation sociale

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous intéresser au premier défi majeur, à savoir l'engagement, l'implication et la motivation des salariés.

II. L'engagement, l'implication et la motivation des salariés : des défis majeurs

a) L'engagement

L'engagement peut se définir comme un comportement traduisant l'investissement des salariés dans leur travail. Il est conditionné par l'importance que porte le salarié à son

métier et par l'intérêt qu'il porte aux valeurs de ce travail. Le salarié cherche à se rendre utile et à s'améliorer dans son métier [3].

Selon BENTEIN Kathleen, STINGLHAMBER Florence et VANDENBERGHE Christian, il existe trois formes d'engagement [24].

- *L'engagement affectif*

Ce type d'engagement renvoie à l'idée que l'attachement à l'organisation où l'on est employé se manifeste par le désir d'en partager les objectifs et les valeurs, au détriment de considérations ou d'intérêts plus personnels. L'engagement affectif favorise la stabilité du personnel [25]. Il peut être assimilé au sentiment d'être soutenu et considéré au sein de l'entreprise dans lequel le salarié travaille [24]. Enfin ce type d'engagement se réfère au sentiment d'importance et de réalisation personnelle. Plus les salariés estiment que leurs contributions sont importantes pour l'entreprise, plus ils vont s'engager affectivement à son égard. De même, si l'entreprise satisfait aux besoins, aux attentes des salariés et leur permet d'atteindre leurs objectifs, ceux-ci seront engagés activement [24].

- *L'engagement de continuation*

Selon Pascal PAILLE [25], l'engagement continu est fondé sur le calcul des coûts perçus que devrait supporter le salarié s'il décidait de quitter définitivement son entreprise. C'est à dire qu'il s'agit de la perception du salarié quant aux « coûts » associés à la rupture du lien avec cette cible [24]. Ainsi, ce type d'engagement est soumis en partie aux alternatives d'emplois existantes à l'extérieur de l'entreprise : dans le cas où ces alternatives d'emplois sont présentes en nombre important, le salarié aura un engagement de continuation plus faible envers son entreprise. Néanmoins, ces perceptions reposent sur des éléments de l'environnement externe (comme la situation économique générale, le taux de chômage...) mais également sur des éléments relatifs à la situation professionnelle de chaque employé (les résultats de recherches d'emploi antérieures ou encore le nombre d'entreprises ayant recruté un certain nombre de salariés ces dernières années) [24].

De même, ce type d'engagement dépend également de l'adaptation du salarié à son entreprise. Cette adaptation en termes d'efforts, d'argent ou de temps peut être également englobée sous le terme « d'investissements ». Ainsi l'engagement de continuation n'apparaît qu'à partir du moment où le salarié éprouve le sentiment d'avoir effectué divers investissements dans son entreprise, qui seraient perdus s'il en partait [25].

Plus les salariés ont consacré du temps et des efforts pour s'adapter à leur entreprise, plus il leur paraîtra coûteux et difficile de quitter celle-ci [24].

- *L'engagement normatif*

L'engagement normatif peut être défini comme un sentiment d'obligation, de la part du salarié, de développer des conduites loyales envers son organisation, en adhérant à ses normes [25]. Autrement formulé, il peut s'agir d'un principe réciproque existant entre le salarié et l'entreprise qui le gratifie.

b) L'implication

L'implication peut se définir comme un état d'esprit du salarié à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel. Le personnel se reconnaît dans la culture et les valeurs de l'entreprise et de son organisation [3].

Néanmoins, l'engagement et l'implication n'ont pas de relation de cause à effet : L'implication du salarié ne décroît pas forcément en même temps que son engagement dans le travail. Un salarié plus impliqué qu'un autre dans son entreprise de désengagera moins rapidement [3]. Ci-dessous, un tableau récapitulatif le niveau d'attachement et l'impact sur la qualité.

Tableau représentant le niveau d'attachement des salariés et leur impact sur la qualité du travail [3]

	Engagé	Désengagé
Impliqué	Salarié satisfait et motivé. Il a à cœur de faire correctement son travail dans un esprit de qualité. Il restera même en cas de proposition externe intéressante	Toujours attaché à son entreprise. Le niveau de qualité de son travail risque de baisser si l'entreprise ne cherche pas à répondre à ses exigences personnelles

	Engagé	Désengagé
Désimpliqué	Le salarié ne reste que pour l'intérêt de son travail. Le niveau de qualité de son travail dépendra de son sentiment envers son responsable	Salarié démobilisé pour lequel le niveau de qualité de son travail n'est pas une préoccupation

c) La motivation

La notion de motivation est un vaste concept recouvrant de nombreuses définitions. Néanmoins, dans l'intérêt de ce mémoire, nous nous limiterons à définir ce terme par rapport au travail de l'homme dans l'entreprise et plus généralement, nous aborderons la motivation des salariés.

Selon Louis BERGERON [26] la motivation peut être définie de la manière suivante « une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tels qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.»

Pour Fabien FENOUILLET [27], la motivation désigne « une hypothétique force intra individuelle protéiforme, qui peut avoir des déterminants internes et/ou externes multiples, et qui permet d'expliquer la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action. »

Claude LEVY LEBOYER [28] affirme que la motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre

Autrement formulé, être motivé, c'est avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.

On a vu que le concept de motivation regroupe de nombreuses définitions. A cela, s'ajoute différentes typologies de la motivation qui peuvent être scindées en quatre [29].

1. *Motivation finale*

Elle peut se définir comme l'énergie qu'un acteur va tirer du résultat, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. Ici c'est le résultat qui compte, et uniquement le résultat. L'acteur se concentre ainsi exclusivement sur le but à atteindre. Ce type de motivation a pour avantage de donner lieu à des résultats satisfaisants et encourageants. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final peut avoir un comportement entraînant des répercussions importantes sur le plan moral, humain ou juridique. En effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire.

2. *Motivation instrumentale*

Cette motivation est orientée sur le savoir-faire, c'est à dire aux techniques permettant d'atteindre un résultat. Ce type de motivation permet de développer des solutions techniques novatrices ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale est susceptible d'amener à une lenteur du travail voire à une improductivité puisqu'elle se préoccupe peu du résultat.

3. *Motivation de survie*

Lorsque l'entreprise démarre son activité, c'est ce type de motivation qui est surtout présent. En effet, l'établissement doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché. L'entreprise agit donc par nécessité.

La motivation de survie peut être utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère, sur le long terme, très stressante et brutale.

4. *Motivation obsessionnelle*

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Cette motivation peut conduire à tous les sacrifices possibles, et peut devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Néanmoins, ces différentes typologies de la motivation ne se retrouvent pas à l'état pur. En effet, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent.

III. La méthodologie de l'enquête de terrain

a) L'accès au terrain

Afin de consolider les différentes recherches théoriques présentées dans le chapitre premier, il semble important de mettre en place et de développer la démarche dite empirique. Le but de cette démarche est de rencontrer divers professionnels (cadres et salariés) issus de milieux de travail différents (à la fois du social et du médico-social) afin de pouvoir répondre aux différentes interrogations suscitées tout au long de ce travail, mais surtout, d'essayer de répondre, de la manière la plus complète qu'il soit, à la problématique de ce mémoire qui est : L'impact de la démarche qualité sur l'engagement, l'implication et la motivation des salariés : défis actuels et futurs de la fonction des ressources humaines.

b) La démarche auprès des professionnels

i. La démarche auprès des cadres

Un des principaux objectifs de l'accès au terrain est de rencontrer les professionnels de santé dits « cadres ». Cela permet de discuter et d'échanger avec eux sur la problématique de ce mémoire, mais également de m'expliquer, de quelle façon a été perçue, par les salariés, la mise en place d'une démarche qualité au sein de leurs établissements.

Pour cela, j'ai contacté par mail plusieurs établissements et structures sociales et médico-sociales afin d'obtenir des rendez-vous permettant la réalisation de mes entretiens semi-directifs. Etant donné que le sujet du mémoire interpellait généralement la plupart des cadres, l'accès au terrain fut chose aisée.

Cependant, la mise en place d'une démarche qualité affecte à la fois l'organisation d'un établissement mais également les pratiques des professionnels au quotidien. C'est pour cela qu'il m'a semblé utile, pour ce mémoire de recherche, d'interroger également les salariés des différents établissements.

ii. La démarche auprès des salariés

Lorsque j'ai commencé à établir mes guides d'entretiens semi-directifs, il m'a semblé important de mener la même forme d'entretien pour les salariés que pour les cadres. En effet, lorsque la direction décide de mettre en place une politique de démarche qualité, celle-ci s'applique à tout l'établissement et donc nécessairement aux salariés. Généralement, il s'agira des premières personnes concernées qui seront « impactées » par

cette démarche. Ainsi, il était nécessaire de connaître leur ressenti mais également l'impact d'une telle démarche sur leur engagement, leur implication et leur motivation au quotidien.

Une fois les différents entretiens réalisés, j'ai effectué des comparaisons entre les réponses des salariés et celles des cadres me permettant ainsi d'apporter de nombreux éléments de réponses concrets.

Après cette étude des démarches d'accès au terrain, nous allons aborder la composition de l'échantillon final retenu tout au long de ce mémoire.

iii. L'échantillon final retenu

Afin d'établir cette enquête de terrain, j'ai contacté une trentaine d'établissements sociaux et médico-sociaux, privés et publics afin d'avoir le plus large panel de réponses positives possible. Puis, en vue de répondre au domaine de la problématique j'ai choisi de réaliser ces entretiens semi-directifs dans un établissement social privé, un établissement social public, un établissement médico-social privé et un établissement médico-social public.

Concernant les établissements médico-sociaux, j'ai choisi deux Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD) : L'EHPAD Natalie DOIGNIES, Résidence Porte de Gand, structure privée et l'EHPAD Alphonse DAUDET, structure publique

Concernant les établissements sociaux, j'ai choisi le Service de Soins Infirmiers à Domicile (SSIAD) de Marquette-Lez-Lille, structure privée et le SSIAD de Lomme, structure publique. Afin d'améliorer la lisibilité pour le lecteur, le tableau ci-dessous contient les informations relatives aux différentes personnes interrogées (cadres et salariés). Cependant, étant donné que les entretiens ont été rendus anonymes aussi bien au niveau de la personne interviewé que de l'identité de l'entreprise, nous utiliserons une codification spécifique.

Entreprise	Nom	Fonction	Sexe	Age
A	Mr V	Directeur de l'établissement	Homme	53 ans
	Mme D	Aide-soignante	Femme	36 ans
B	Mme C	Cadre gestionnaire	Femme	31 ans
	Mme B	Infirmière	Femme	34 ans
C	Mme D	Directrice de l'établissement	Femme	55 ans
	Mme D	Aide-soignante	Femme	53 ans
D	Mme S	Directrice de l'établissement	Femme	55 ans
	Mme L	Aide-soignante	Femme	52 ans

c) *La méthodologie de recueil des données*

i. La méthode qualitative

Afin de réaliser la partie empirique de ce mémoire de fin d'études, j'ai choisi d'utiliser la méthode qualitative qui peut se définir comme la production et l'analyse de données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes. Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel [30]. Cette méthode qualitative se traduit par la réalisation d'entretiens individuels semi-directifs, qui seront utilisés tout au long de ce mémoire de recherche.

En effet, l'entretien est une méthode de production de discours permettant de recueillir des opinions et des faits concrets. De plus, l'utilisation de l'entretien semi-directif laisse la possibilité à l'acteur de s'exprimer librement en développant et en orientant ses propos sur des questions précises, et sous le contrôle de la personne qui l'interroge [29].

Par le biais de ces entretiens individuels semi-directifs, j'ai pu recueillir différents types d'informations tels que des points de vue, des faits, des opinions, des vérifications de fait, etc...

Afin de réaliser ces entretiens, j'ai, au préalable réalisé un guide d'entretien permettant de définir les différents thèmes à aborder pendant cette enquête de terrain. Ainsi, le discours des personnes interrogées sera centré autour de ces thématiques.

Cette technique est intéressante puisqu'elle permet de recueillir un grand nombre d'informations généralement approfondies sur les valeurs, les faits et les comportements des personnes interrogées tout en leur laissant une souplesse dans leurs réponses. Ainsi l'entretien individuel semi-directif nous permettra donc d'avoir des éléments de réponses à nos interrogations en laissant la possibilité à la personne interrogée de s'exprimer de manière libre mais toujours en la guidant sur notre sujet [29].

Cependant, cette méthode présente également des limites. En effet, elle nécessite beaucoup de temps pour réaliser, concevoir et interpréter l'entretien et les guides d'entretiens. De plus, il est parfois difficile de tirer des conclusions générales et les informations recueillies dépendent de la volonté des personnes interrogées à bien vouloir répondre. Ainsi, le choix des personnes qui seront interrogées est important.

J'ai ainsi réalisé huit entretiens individuels semi-directifs qui ont duré en moyenne entre trente et quarante minutes. Tous ont été enregistrés avec l'accord des personnes interrogées sous couvert de l'anonymat et ensuite retranscrits.

ii. Le guide d'entretien : élaboration et contenu

L'élaboration du guide d'entretien fut le premier travail que j'ai réalisé afin de traduire mes hypothèses de recherche de la première partie du mémoire. Ce guide a eu pour but de recenser les grandes thématiques à aborder avec les personnes interrogées et d'être, tout au long des entretiens individuels semi-directifs, dans une constante démarche participative. L'ensemble des thématiques et des questions de ce guide doivent toutes être abordées à la fin des entretiens. De même, il est important que ce guide d'entretien ne soit pas un cadre rigide et strict empêchant les personnes interrogées de s'exprimer.

Un des prémices à l'élaboration de ce guide d'entretien fut de connaître ce que l'on cherche à savoir en définissant les éléments qui doivent être nécessairement approfondis et connus pour me permettre de répondre à la problématique de ce mémoire. Puis j'ai défini les thématiques à aborder afin de structurer les futures rencontres avec les personnes à interroger et de respecter une certaine cohérence dans les entretiens.

Pour ce faire, j'ai tout d'abord organisé mon guide de façon à pouvoir poser des questions générales pour ensuite arriver au fur et à mesure à des questions beaucoup plus précises. Ainsi, dès le début des entretiens, les personnes interrogées se sentaient plus en confiance et cela m'a permis d'obtenir un maximum d'informations de manière la plus objective possible.

Concernant le contenu du guide d'entretien, nous allons détailler chacune des questions posées pour le recueil des données sur le terrain.

Etant donné que j'ai interrogé à la fois des cadres et des salariés, j'ai réalisé deux guides d'entretiens. Pour faciliter la lecture détaillée des questions, celles-ci seront présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau comparatif des questions du guide d'entretien entre cadres et salariés

Cadres	Salariés
<u>Thème 1 : Renseignement d'ordre personnel</u>	
<i>1. Pouvez-vous me dire quel est votre poste au sein de l'entreprise? Combien d'année d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?</i>	
<p>Cette question nous permet de connaître le statut de la personne et les fonctions qu'elle occupe au sein de l'entreprise. Elle nous permet également de connaître son ancienneté dans l'organisation ainsi que son âge. Ces informations sont importantes. En effet, elles vont différer selon la tranche d'âge à laquelle on s'adresse. De plus, le statut du salarié va fortement influencer ses réponses en fonction de sa position hiérarchique dans l'entreprise.</p>	
<u>Thème 2 : Questions générales</u>	
<i>2. Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?</i>	

Cadres	Salariés
<p>Les réponses données à cette question seront différentes en fonction du poste occupé par la personne interrogée. Cette question permet de laisser s'exprimer la personne sur le contexte général de son entreprise. Ainsi connaître ces informations et les valeurs sur l'entreprise nous donne un aperçu à propos de la considération de la motivation et de l'engagement des salariés.</p>	
<p>3. Selon vous qu'est-ce que la motivation des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?</p>	
<p>4. Selon vous qu'est-ce que l'engagement des salariés ? Comment se manifeste-t-il dans l'entreprise ?</p>	
<p>5. Selon vous qu'est-ce que l'implication des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?</p>	
<p>Ces questions ouvertes assez vastes permettent de nous donner une idée générale de la perception de la motivation, de l'engagement et de l'implication des salariés au sein de l'entreprise. De plus les réponses qui seront données seront intéressantes puisqu'elles nous permettront de vérifier si les définitions de la motivation, de l'engagement et de l'implication présentées dans la revue de littérature correspondent à celles recueillies sur le terrain. Ici aussi, les réponses données seront différentes en fonction du poste occupé par la personne qui répond.</p>	
<p>6. Que pensez-vous de ces défis dans votre société ? Quelle place occupent-ils ?</p>	
<p>Cette question nous permet de donner un indicateur général sur la place qu'occupent la motivation, l'engagement et l'implication des professionnels dans l'entreprise. La réponse donnée sera importante puisqu'elle nous permettra de connaître l'ambiance générale dans laquelle travaillent les professionnels. Une fois de plus, les réponses seront différentes en fonction du poste qu'occupe la personne interrogée.</p>	
<p>Thème 3 : Les défis du management des ressources humaines</p>	
<p>7. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en trois du plus important au moins important).</p>	

Cadres	Salariés
<p>Cette question va nous servir à établir un classement des sources de motivation des salariés de la importante à la moins importante. Cette question est intéressante quant à la perception des facteurs de motivation des salariés selon les personnes interrogées et donc sera différente au niveau des réponses données par un cadre ou un salarié.</p>	
<p>8. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des ressources humaines ?</p>	
<p>Ici, la réponse donnée sera capitale puisque l'on va connaître si la motivation du salarié est personnelle c'est à dire si elle résulte de la propre volonté du salarié lui-même ou alors si cette motivation s'impose comme réponse aux méthodes mises en place par la direction des ressources humaines.</p>	
<p>9. Selon vous, comment votre entreprise suscite-t-elle la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?</p>	
<p>Cette question nous donnera le point de vue du salarié concernant les techniques et méthodes mises en place pour susciter la motivation chez le salarié. Ici encore, les réponses dépendront de la fonction du statut de la personne interrogée mais également de la fonction de l'entreprise.</p>	
<p>10. Dans votre entreprise, comment se manifeste l'engagement des salariés ?</p>	<p>10. Vous sentez-vous engagé dans la vie de votre entreprise ?</p>
<p>Cette dixième question, du point de vue des cadres, nous donnera les actes et actions pouvant être réalisés par les salariés eux-mêmes afin d'affirmer leur engagement au sein de l'entreprise</p>	<p>Du point de vue des salariés, cette question nous indiquera si le salarié se sent engagé dans son entreprise.</p>
	<p>11. Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces sur l'engagement et l'implication ?</p>

Cadres	Salariés
	<p>Cette question permettra au salarié interrogé de nous faire part de l'efficacité des techniques utilisées et si celles-ci ont un réel impact sur leur engagement et sur leur implication.</p>
<p><u>Thème 4 : Le lien entre la démarche qualité et l'engagement, l'implication et la motivation</u></p>	
<p><i>11. Avez-vous mis en place une politique qualité ? Si oui, avez-vous rencontré des obstacles de la part des salariés ?</i></p>	<p><i>12. Qu'évoque pour vous la démarche qualité ? En avez-vous déjà entendu parler ?</i></p>
<p>Cette onzième question nous informe de la mise en place ou non d'une politique qualité. De plus, elle permet de connaître si la direction a rencontré des difficultés de la part des salariés dans la mise en place de cette démarche.</p>	<p>Grace à cette question, nous savons si le salarié a déjà entendu parler de la démarche qualité de l'entreprise. De plus, cette question permet de laisser s'exprimer le salarié sur ce qu'est la démarche qualité et ce qu'elle évoque pour lui.</p>
<p><i>12. Quelle place occupe la démarche qualité au sein de votre entreprise ? Est-ce un outil de management efficace ?</i></p>	<p><i>13. Qu'est-ce que cela évoque en regard de votre activité professionnelle ?</i></p>
<p>Cette question nous informe sur la place qu'occupe la démarche qualité au sein de l'entreprise. De plus, elle nous permet de savoir si elle constitue un outil de management efficace.</p>	<p>A la différence de la question précédente, cette question laisse s'exprimer le salarié sur ce qu'évoque la démarche qualité par rapport à son activité professionnelle</p>
<p><i>13. Pensez-vous que la démarche qualité influence/joue un rôle sur l'engagement, la motivation et l'implication des salariés ? Si oui, de quelle manière ?</i></p>	<p><i>14. Avez-vous connaissance de la démarche qualité au sein de l'entreprise ? Si oui, de quelle manière ?</i></p>

Cadres	Salariés
<p>Cette question est importante. En effet, elle évoque si la démarche qualité influence les défis du management des ressources humaines, à savoir l'engagement, la motivation et l'implication des salariés et de quelle manière</p>	<p>Cette question nous indique si le salarié a connaissance de la démarche qualité de sa structure et de quelle manière. Cette question est importante puisqu'elle démontrera si la démarche qualité occupe une place importante au sein de l'entreprise.</p>
<p><i>14. Depuis la mise en place d'une politique qualité au sein de votre établissement, avez-vous remarqué des changements (positifs ou négatifs) dans les pratiques et les attitudes des salariés ?</i></p>	<p><i>15. La démarche qualité est-elle une chose positive ou négative selon vous ?</i></p>
<p>Ici, la réponse apportée à cette question nous permet de savoir si grâce à la démarche qualité, les pratiques et attitudes des salariés ont évolué positivement ou négativement. Cette question fait le lien entre la démarche qualité et les conséquences de celle-ci sur les salariés.</p>	<p>Grace à cette question, nous savons si la démarche qualité mise en place au sein de l'entreprise est perçue positivement ou négativement par le salarié.</p>
<p><i>15. Pensez-vous que la démarche qualité est une chose positive ou négative pour l'entreprise ?</i></p>	<p><i>16. Pensez-vous que la démarche qualité influence/joue un rôle sur votre motivation/engagement ou votre implication ? Si oui, de quelle manière ?</i></p>
<p>Cette quinzième question nous fait connaître si la démarche qualité a permis de faire évoluer les pratiques ou non dans l'entreprise. De même, elle nous permet de savoir comment la direction voit cette démarche au sein de la structure.</p>	<p>Cette question est la suite logique de la précédente. En effet, maintenant que l'on sait si la démarche qualité est perçue positivement ou négativement par le salarié, nous allons savoir si celle-ci joue un rôle sur la motivation, l'engagement et l'implication.</p>

Cadres	Salariés
<p><i>16. Si la démarche qualité n'était pas présente au sein de l'entreprise, comment les défis précédemment cités se manifesteraient-ils selon vous ?</i></p>	<p><i>17. La démarche qualité influence-t-elle vos pratiques professionnelles ? Si oui, de quelle manière ?</i></p>
<p>Ici, la réponse donnée à cette question nous permet de connaître comment l'engagement, l'implication et la motivation se manifesteraient dans l'entreprise si la démarche qualité n'était pas présente dans la structure.</p>	<p>Cette dix-septième question permet de faire le lien entre la démarche qualité et les pratiques professionnelles des salariés et de quelle manière.</p>
<p><i>17. Selon vous la démarche qualité est-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?</i></p>	<p><i>18. Pensez-vous que la démarche qualité est une chose positive ou négative pour l'entreprise ? Et pour votre motivation ?</i></p>
<p>Cette question nous permet de connaître si la démarche qualité a influencé les pratiques et si elle est donc un levier améliorant la performance de l'entreprise. Les exemples concrets permettront d'illustrer les propos.</p>	<p>Ici, nous allons pouvoir connaître si la démarche qualité est un outil positif pour l'entreprise et si elle améliore ou non la motivation des salariés de l'entreprise.</p>
<p style="text-align: center;">X</p>	<p><i>19. Si la démarche qualité n'était pas présente au sein de l'entreprise, vous sentiriez-vous plus impliqué ou motivé ?</i></p>
<p style="text-align: center;">X</p>	<p>Cette question permet de faire le lien entre la démarche qualité et l'implication ainsi que la motivation des salariés</p>
<p style="text-align: center;">X</p>	<p><i>20. Selon vous la démarche qualité est-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?</i></p>

Cadres	Salariés
<p>X</p>	<p>Cette question nous permet de connaître si la démarche qualité a influencé les pratiques et est donc un levier améliorant la performance de l'entreprise. Les exemples concrets permettront d'illustrer les propos.</p>

Chapitre 3 : La démarche qualité et les ressources humaines : entre engagement et synergie ?

Cette troisième partie sera consacrée à l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus via le terrain. Premièrement, nous émettrons quelques questions de recherche concernant l'impact de la démarche qualité sur l'implication, la motivation et l'engagement des salariés. Deuxièmement, nous réaliserons une analyse des éléments de réponse des entretiens semi-directifs dont les questions sont communes aux cadres et aux salariés dans un premier temps, puis les éléments de réponse des entretiens propres aux cadres dans un second temps et enfin, nous finirons par étudier les réponses des entretiens propres aux salariés.

I. Questions de recherche ou problématique

Cette partie permettra de poser les principales questions de recherche relatives à la problématique de ce mémoire de fin d'études, à savoir : « ***L'engagement, la motivation et l'implication des salariés : nouveaux défis du management des ressources humaines. Quel impact de la démarche qualité sur ces défis majeurs ?*** ».

Ces questions de recherche constituent des interrogations subsidiaires à la problématique principale de ce mémoire. Elles permettent d'améliorer la compréhension de la démarche et d'expliquer le lien existant entre la première partie théorique, à savoir la revue de littérature et la seconde partie dite « de terrain », à savoir, l'accès au terrain par les entretiens semi-directifs.

En effet, l'objectif de la réalisation d'entretiens semi-directifs est de découvrir et de vérifier l'impact de la démarche qualité sur l'engagement, l'implication et la motivation des salariés au sein des établissements sociaux et médico-sociaux. Pour cela, on peut se poser les questions suivantes :

- *Quel est l'impact de la démarche qualité sur l'implication des salariés ?*
- *Quel est l'impact de la démarche qualité sur l'engagement des salariés ?*

- *Quel est l'impact de la démarche qualité sur la motivation des salariés ?*
- *Comment la démarche qualité est-elle ressentie par les salariés ? Est-ce une contrainte ou à l'inverse un levier de performance ?*

Nous avons vu, dans les chapitres précédents, que la démarche qualité a pour objectif l'amélioration continue des prestations servies à la personne. Il s'agit d'un processus dynamique qui mobilise toute l'organisation d'une structure et nécessite ainsi une réflexion menée conjointement par les dirigeants avec l'ensemble des acteurs de l'organisation en question [5].

De nombreuses fois vantée par les bénéficiaires qu'elle apporte, notamment un avantage concurrentiel centré sur le contrôle des coûts, un moyen de s'adapter aux évolutions de la demande et des exigences de la tutelle, et la décomposition des clients, des fournisseurs et de l'organisation d'après les activités distinctes mais interconnectées permettant de créer de la valeur pour les clients [4], la démarche qualité a-t-elle vraiment une influence sur les salariés ? Existe-t-il réellement un retentissement sur leurs pratiques quotidiennes ? A-t-elle une incidence sur l'implication, l'engagement et la motivation des salariés, véritables défis actuels et futurs du management des ressources humaines ?

Toutes ces questions méritent des réponses, ou tout du moins un éclaircissement par le biais d'analyses qui ont pu être réalisées grâce aux entretiens semi-directifs. Celles-ci constituent la partie II.

II. L'analyse des résultats des entretiens semi-directifs

Au sein de cette partie, nous analyserons les éléments de réponse des entretiens semi-directifs dont les questions sont communes aux cadres et aux salariés dans un premier temps, puis dans un second temps, les éléments de réponse des entretiens propres aux cadres et enfin, nous finirons par étudier les réponses des entretiens propres aux salariés. Tous les entretiens sont retranscrits et disponibles en annexes¹.

¹ Annexes des entretiens retranscrits n°3 à n°10

a) L'analyse des réponses aux questions communes aux cadres et aux salariés

Thème 1 : Renseignements d'ordre personnel

1. Pouvez-vous me dire quel est votre poste au sein de l'entreprise? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

Afin de faciliter la lecture, les éléments de réponses à cette question sont réunis dans le tableau ci-dessous.

Cadres					
Entreprise	Nom	Poste au sein de l'entreprise	Sexe	Année d'ancienneté dans l'entreprise	Age
A	Mr V.	Directeur de l'établissement	Homme	3, 5 ans	53 ans
B	Mme C.	Cadre gestionnaire	Femme	3 ans	31 ans
C	Mme D.	Directrice de l'établissement	Femme	4 ans	55 ans
D	Mme S.	Directrice de l'établissement	Femme	10 ans	55 ans

On peut noter que la moyenne d'âge des cadres interrogés se situe autour de 48,5 ans et que le temps moyen au sein de l'entreprise est de 5,1 ans.

Salariés					
Entreprise	Nom	Poste au sein de l'entreprise	Sexe	Année d'ancienneté dans l'entreprise	Age
A	Mme D.	Aide-soignante	Femme	5 ans	36 ans
B	Mme B.	Infirmière	Femme	12 ans	34 ans
C	Mme D.	Aide-soignante	Femme	17 ans	53 ans
D	Mme S.	Aide-soignante	Femme	27 ans	52 ans

Ainsi, on peut noter que la moyenne d'âge des salariés interrogés se situe autour de 43,8 ans et que le temps moyen au sein de l'entreprise est de 15,3 ans.

Thème 2 : Questions générales

2. Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?

Ici également, dans un souci de faciliter la lecture, les réponses apportées par les cadres sont réunies dans le tableau ci-dessous.

Cadres			
Entreprise	Nom	Renseignements sur l'entreprise	Valeurs
A	<i>Mr V.</i>	Association à but non lucratif gérant un établissement privé d'hébergement pour personnes âgées dépendantes de 125 lits répartis sur deux sites.	<ul style="list-style-type: none"> - Valeurs humaines - Valeurs associatives
B	<i>Mme C.</i>	Les deux établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes sont rattachés au CCAS de la mairie de Lille.	<ul style="list-style-type: none"> - Valeurs sociales (l'écoute, la bienveillance, les prestations de qualité, un accompagnement bienveillant)
C	<i>Mme D.</i>	Service de soins infirmiers à domicile avec une intervention d'aide-soignantes auprès des personnes âgées de plus de 60 ans à domicile.	<ul style="list-style-type: none"> - Valeurs sociales (le respect de l'autonomie des personnes, le respect des collègues et des patients) - Le management de la qualité

Cadres			
Entreprise	Nom	Renseignements sur l'entreprise	Valeurs
D	Mme S.	Service de maintien à domicile des personnes âgées de plus de 60 ans.	<ul style="list-style-type: none"> - Valeurs sociales (le maintien à domicile des personnes âgées dans les meilleures conditions possibles tout en respectant la bien-traitance et les volontés des personnes)

On peut observer que, généralement, les valeurs données par les cadres sont des valeurs sociales comme le respect des collègues, le respect des personnes et des patients, l'écoute, la bienveillance, l'assurance des meilleurs soins dans les meilleures conditions possibles.

Salariés			
Entreprise	Nom	Renseignements sur l'entreprise	Valeurs
A	Mme D.	Association gérant deux établissements privés d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Soigner les personnes de la meilleure manière possible - Accompagner les personnes dignement

Salariés			
Entreprise	Nom	Renseignements sur l'entreprise	Valeurs
B	<i>Mme B.</i>	Etablissement d'hébergement public pour personnes âgées dépendantes divisé en six sites.	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des besoins de la personne accompagnée - Prise en soins respectant les valeurs de l'humanité
C	<i>Mme D.</i>	Service de soins infirmiers à domicile avec une intervention d'aide-soignantes auprès des personnes âgées en perte d'autonomie (physique, psychique psychologique ou psychiatrique) de plus de 60 ans à domicile.	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagner la personne prise en soins de la meilleure façon possible
D	<i>Mme S.</i>	Service de maintien à domicile des personnes âgées de plus de 60 ans ou moins (par dérogation uniquement) atteintes de démences.	<ul style="list-style-type: none"> - Valeurs associées à l'humanité (Le regard, le toucher, la verticalité et la parole)

On peut observer que, généralement, les valeurs données par les salariés sont des valeurs associées à la prise en soins des personnes accompagnées ou accueillies.

3. Selon vous qu'est-ce que la motivation des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

Le concept de motivation est généralement pensé par les cadres comme une vocation de la part des salariés à réaliser leurs missions et leurs objectifs au travail. En effet,

tous les concepts exprimés au cours des entretiens révèlent cette orientation spontanée et autonome : « l'envie de mener des projets », « ne pas être dans la routine », « être continuellement en contact avec l'humain ».

Sur l'ensemble des entretiens réalisés, les cadres citent les manifestations de motivation suivantes :

- Personnel épanoui dans son travail (1 citation sur 11)
- Salariés montrant une envie de travailler (1 citation sur 11)
- Intérêt particulier porté aux patients (1 citation sur 11)
- Intérêt particulier pour l'organisation du travail (1 citation sur 11)
- Diminution du nombre d'arrêts maladies (1 citation sur 11)
- Implication positive à la réduction des impacts des arrêts maladies (1 citation sur 11)
- Nécessité de faire correctement son travail (2 citations sur 11)
- Des équipes qui sont force de proposition (2 citations sur 11)
- Nombre de formations demandées (1 citation sur 11)

On peut observer qu'il y a très peu de réponses exactement équivalentes. Le concept de la motivation semble donc prendre des formes particulières selon la sensibilité propre du cadre.

Cependant, à l'occasion de cette question, certaines conditions de manifestation ont été exprimées, à savoir :

- L'entreprise a un rôle à jouer afin de susciter la motivation de ses salariés.
- Il est nécessaire de valoriser son personnel et de le respecter afin que ce dernier soit motivé et que la relation entre la hiérarchie et le personnel soit bienveillante.

Enfin, concernant cette question d'autres avis ont été exprimés par les cadres pour constater que le secteur social et médico-social subit une charge de travail de plus en plus importante et que les ressources humaines et financières sont en nombre insuffisant.

Concernant les salariés interrogés, le concept de la motivation est généralement pensé comme une amélioration de l'accompagnement des personnes prises en soins. L'ensemble des concepts exprimés au cours des entretiens révèle cette orientation : « accompagner les patients correctement », « l'opportunité d'avoir des contacts avec les personnes âgées », « apporter du bien être au patient », « améliorer la qualité de vie au travail ».

De même, sur l'ensemble des entretiens réalisés, les salariés citent les manifestations suivantes de la motivation :

- Avoir une équipe soudée et dynamique (2 citations sur 13)
- Apprécier le contact humain avec les patients accompagnés (1 citation sur 13)
- Etre le confident de la famille dans les situations critiques (1 citation sur 13)
- Ne pas être dans la recherche de la reconnaissance (1 citation sur 13)
- Etre en phase avec ses valeurs personnelles (1 citation sur 13)
- Être impliqué dans le travail quotidien et l'organisation de ce dernier (2 citations sur 13)
- Avoir des responsabilités (1 citation sur 13)
- Trouver une satisfaction personnelle (1 citation sur 13)
- Etre assidu, ponctuel, rigoureux (1 citation sur 13)
- Etre à l'origine de propositions et de projets (1 citation sur 13)
- Avoir des réflexions et des échanges sur l'amélioration des pratiques de soins quotidiens (1 citation sur 13)

Ici également, on peut observer que le nombre de réponses exactement équivalentes est assez faible. Le concept de la motivation semble donc prendre des formes particulières selon la sensibilité du personnel.

Cependant, on peut remarquer que, même si les citations des cadres et des salariés ne sont pas forcément exactement équivalentes, on retrouve des éléments de convergence et notamment sur les points suivants : des équipes forces de proposition, un intérêt particulier porté au travail quotidien, aux patients et à l'organisation en général, une satisfaction pour s'épanouir dans son travail, une recherche permanente de la réduction des problèmes d'organisation.

Cependant, pour les cadres, l'accent sur le concept de motivation, est mis surtout sur le fait que les équipes réalisent correctement leur travail ; on est donc plus dans le cadre de l'organisation du travail, alors que pour les salariés, l'accent est mis sur le fait d'avoir une équipe dynamique et soudée. Néanmoins ces deux points convergent sur le fait qu'être motivé, c'est avoir une équipe impliquée quotidiennement dans l'amélioration continue du travail et de son organisation.

Ainsi, ces éléments de réponse mettent en exergue une définition de la motivation proche de celle de Louis BERGERON [26], exprimée dans la partie II relative à la motivation, à savoir : « une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tels qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie. »

4. Selon vous qu'est-ce que l'engagement des salariés ? Comment se manifeste-t-il dans l'entreprise ?

En ce qui concerne le concept de l'engagement, les entretiens révèlent que les cadres ont des réflexions assez hétérogènes. En effet, les manifestations de l'engagement au sein de l'entreprise sont citées par les cadres de la manière suivante :

- Personnel qui est fier de son travail (1 citation sur 8)
- Salariés qui cherchent à se former et s'informer (1 citation sur 8)
- Respect mutuel des droits et des devoirs de chacun (1 citation sur 8)
- Des équipes qui veulent aller au bout des tâches qui leurs sont confiées (1 citation sur 8)
- Personnel en demande de formation (1 citation sur 8)
- Des salariés qui s'intéressent à l'entreprise et à ses résultats (1 citation sur 8)
- Des équipes volontaires pour participer à un projet (1 citation sur 8)
- Personnel qui recommande son entreprise à d'autres personnes (1 citation sur 8)

Il existe donc, d'après les citations sur les manifestations de l'engagement, des réponses variées et des réflexions hétérogènes en fonction de la sensibilité du cadre.

Cependant, certaines conditions de manifestation ont été exprimées par les cadres pour l'engagement des salariés, à savoir :

- La structure joue un rôle non négligeable dans l'aide aux salariés afin de réaliser leurs missions jusqu'à leur terme.
- L'entreprise doit communiquer régulièrement ses objectifs et les motivations de ses choix aux salariés.

Ce concept d'engagement est vu de manière semblable pour les salariés. En effet, ces derniers voient l'engagement comme un investissement de soi pour l'entreprise. Cette orientation peut être exprimée par « le fait de proposer des axes d'amélioration »,

« s'investir dans des projets, des actions », « s'investir pour éviter une routine », « participer à des réunions non obligatoires ».

Les salariés interrogés citent les manifestations de l'engagement de la manière suivante :

- Personnel qui s'investit un minimum dans l'entreprise (3 citation sur 8)
- Des salariés qui proposent des axes d'amélioration (1 citation sur 8)
- Réaliser correctement son travail (1 citation sur 8)
- Des équipes qui acceptent les modifications de dernière minute (1 citation sur 8)
- Besoins et désirs du salarié mis de côté en faveur du patient (1 citation sur 8)
- Personnel participant à des réunions non obligatoires (1 citation sur 8)

Au vu des différentes réponses données au cours des entretiens, le concept d'engagement relève d'une convergence entre la sensibilité des salariés et celle des cadres. En effet, les deux catégories imaginent l'engagement comme un comportement permettant un investissement du personnel dans le travail quotidien. Selon eux, l'engagement peut se traduire par l'intérêt que le salarié porte aux valeurs de son travail et de ses missions. Un salarié engagé est un salarié volontaire cherchant à s'améliorer continuellement dans son métier.

Ces opinions, issues des éléments de réponse des entretiens, sont sensiblement proches de la définition donnée dans la partie II concernant l'engagement, à savoir : « L'engagement peut se définir comme un comportement traduisant l'investissement des salariés dans leur travail. Il est conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt qu'il porte aux valeurs de ce travail. Le salarié cherche à se rendre utile et à s'améliorer dans son métier [3] »

5. Selon vous qu'est-ce que l'implication des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

Concernant l'implication des salariés, les réponses apportées par les entretiens des cadres peuvent être citées de la manière suivante :

- Des salariés qui réalisent leurs tâches avec un niveau de pertinence le plus élevé (1 citation sur 7)
- Des équipes qui vont au-delà des missions qui leurs sont confiées (2 citations sur 7)

- Un personnel en recherche d'amélioration du service (1 citation sur 7)
- Un personnel en recherche constante d'amélioration du quotidien des patients pris en charge (1 citation sur 7)
- Une direction qui fait confiance aux équipes (1 citation sur 7)
- Des salariés qui réalisent des actions pour améliorer leur reconnaissance personnelle (1 citation sur 7)

Le nombre de réponses exactement équivalentes est assez faible. Encore une fois, comme pour la motivation et l'engagement des salariés, le concept de l'implication semble donc prendre des formes particulières selon la sensibilité propre des cadres interrogés.

Concernant les éléments de réponse apportés par les salariés lors des entretiens, ces derniers perçoivent plus l'implication comme une manière générale d'aider ses collègues afin d'améliorer l'organisation du service. En effet, les entretiens révèlent cette orientation « Aider les autres », « communiquer des informations aux collègues », « travailler en équipe le plus possible », « penser à sa collègue ».

Les salariés citent les manifestations de l'implication de la façon suivante :

- Relation de symbiose entre l'implication et l'engagement (1 citation sur 12)
- Anticiper son métier et ses missions quotidiennes (1 citation sur 12)
- Etre impliqué auprès des patients (1 citation sur 12)
- S'attarder sur certaines missions que l'on ne ferait pas habituellement (1 citation sur 12)
- Participer aux réunions proposées (2 citations sur 12)
- Être engagé dans l'entreprise pour l'améliorer (1 citation sur 12)
- S'écouter les uns et les autres (1 citation sur 12)
- Suivre les consignes dictées (1 citation sur 12)
- Faire de sa profession un sacerdoce (1 citation sur 12)
- Entraîner et motiver les collègues (1 citation sur 12)
- Être assidu au travail (1 citation sur 12)

Ici également le concept de l'implication occupe des formes particulières en fonction de la sensibilité des salariés interrogés au cours des entretiens. On peut apercevoir une légère similitude entre les réponses des cadres et des salariés. En effet, les deux catégories

évoquent le besoin d'améliorer les pratiques professionnelles afin d'accroître la performance de l'entreprise.

Cependant, si l'on compare ces éléments de réponse donnés, avec la définition de l'implication donnée par Benjamin CHAMINADE [3], dans la partie II relative à l'engagement, la motivation et l'implication, à savoir : « Un état d'esprit du salarié à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel. Le personnel se reconnaît dans la culture et les valeurs de l'entreprise et de son organisation », aucune réponse donnée, que ce soit de la part des salariés ou des cadres, ne ressemble à celle énoncée par Benjamin CHAMINADE.

6. Que pensez-vous de ces défis dans votre société ? Quelle place occupent-ils ?

A l'issu des réponses données, l'engagement, la motivation et l'implication représentent de véritables défis occupant une place prépondérante au sein des entreprises pour les cadres ainsi que pour les salariés, et dont la difficulté est de plus en plus grande. Cette orientation s'exprime par :

- Une difficulté prononcée pour les salariés de s'approprier les notions d'engagement, de motivation et d'implication (1 citation sur 5)
- Des défis occupant une place importante (1 citation sur 5)
- Des notions d'engagement, de motivation et d'implication complétant la prise en soin de la personne (1 citation sur 5)
- Des défis qui améliorent la qualité globale des soins (1 citation sur 5)
- Des notions propres à la personnalité de l'individu (1 citation sur 5)

Des avis ont également été exprimés par les cadres. Ces derniers incitent à développer une transparence concernant la communication des valeurs, des objectifs et des choix entre la hiérarchie et les salariés.

Enfin, concernant cette question d'autres avis ont été exprimés par les cadres pour dire que le contexte dans lequel évolue le secteur social et médico-social est tendu (sous-effectif permanent, missions de plus en plus complexes) et que la démotivation des salariés intervient de plus en plus précocement.

Les salariés évoquent également cette orientation de la manière suivante :

- Des défis occupant une place primordiale (1 citation sur 3)
- Être impliqué professionnellement permet de ne pas être dans la routine (1 citation sur 3)
- L'engagement, l'implication et la motivation sont des éléments très importants dans la vie d'une société (1 citation sur 3)

Néanmoins, concernant ces défis que sont l'engagement, la motivation et l'implication, les salariés remarquent qu'il y a un manque de considération envers le métier qu'ils exercent, ce qui entraîne le désengagement de ces derniers. Ces salariés revendiquent un meilleur soutien de la part de leur hiérarchie et une amélioration de la communication entre ces deux parties.

Thème 3 : Les défis du management des ressources humaines

7. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés au sein de l'établissement ? (classez en trois du plus important au moins important).

Les réponses apportées à cette question sont extrêmement différentes les unes des autres. La sensibilité des cadres concernant les principales sources de motivation des salariés s'exprime de la manière suivante :

- La gratitude exprimée du résident (1 citation sur 12)
- Savoir dissocier vie personnelle et vie professionnelle (1 citation sur 12)
- Le salaire, la rémunération (3 citations sur 12)
- Des salariés agissant en toute autonomie dans leur travail (1 citation sur 12)
- Un personnel effectuant son travail au domicile (1 citation sur 12)
- Le respect (1 citation sur 12)
- La confiance (1 citation sur 12)
- Des relations mutuelles bénéfiques entre la hiérarchie et les salariés (1 citation sur 12)
- La vocation à réaliser le métier choisi (1 citation sur 12)
- La réorientation professionnelle (1 citation sur 12)

Cependant, on peut observer tout de même que sur douze citations, trois concernent directement le salaire / la rémunération. Ainsi, même si, selon les cadres, le salaire n'est

pas la source principale de la motivation chez les salariés, celui-ci représente tout de même 25% des réponses. Il n'est, certes, pas une priorité mais il n'est pas négligeable.

Néanmoins, contrairement aux cadres, les éléments de réponses apportés par les salariés ne divergent pas de manière importante. En effet, les principales sources de motivation des salariés exprimés par le personnel peuvent se traduire de la manière suivante :

- Le salaire / la rémunération (4 citations sur 12)
- Des salariés qui apprécient leur travail (2 citations sur 12)
- La qualité du travail (1 citation sur 12)
- L'ambiance générale au sein de l'entreprise (1 citation sur 12)
- Le bien-être des personnes prises en soins (1 citation sur 12)
- Les conditions de travail (1 citation sur 12)
- L'autonomie accordée par la hiérarchie dans la réalisation du travail quotidien (1 citation sur 12)
- Un esprit d'équipe développé (1 citation sur 12)

On peut observer que encore une fois ici, le salaire / la rémunération représente 25% des réponses données. Cependant, à la différence des cadres, il s'agit de la première source de motivation citée par les salariés. Au sein du classement, le salaire / la rémunération s'impose comme la source de motivation la plus importante pour les salariés.

On peut également remarquer qu'une des sources de motivation importante pour le salarié est le fait que le personnel apprécie son travail.

Ainsi, en fonction des personnes interrogées, qu'il s'agisse d'un cadre ou d'un salarié, il existe une sensibilité différente concernant les sources de motivation des salariés. Cependant, dans les réponses apportées, le salaire / la rémunération est citée à la fois par les cadres et les salariés.

8. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mise en œuvre par la direction des ressources humaines ?

Les réponses données par les cadres tendent à penser que la motivation du salarié provient à la fois de lui-même mais qu'elle est également surtout impulsée par la direction. En effet, cela s'exprime de la manière suivante pour les cadres :

- L'entreprise doit s'impliquer pour impulser véritablement la motivation chez les salariés (4 citations sur 5)
- La motivation provient de la propre volonté du salarié (1 citation sur 5)

Ainsi, pour les cadres, l'entreprise a un rôle à jouer dans le développement de la motivation chez les salariés. A l'occasion de cette question, certaines conditions de manifestation ont été exprimées afin d'assurer ce développement, à savoir :

- L'entreprise se doit de proposer des formations adaptées aux demandes des salariés
- La structure doit écouter ses salariés sur leur motivation, leurs envies
- L'organisation doit faciliter les activités professionnelles des salariés en leur fournissant un cadre d'organisation nécessaire à la bonne réalisation de leur travail quotidien

A l'inverse des réponses apportées par les cadres, tous les salariés interrogés, pensent que la motivation provient d'abord du salarié lui-même et donc qu'il s'agit d'un acte volontaire et personnel. Un seul suggère que la motivation se développe conjointement avec la hiérarchie et la volonté personnelle du salarié

Néanmoins, à l'occasion de cette question, des conditions de manifestation ont été exprimées notamment sur le rôle de la direction dans la motivation des salariés :

- L'entreprise doit développer des conditions de travail agréables et susciter la motivation chez les salariés
- La hiérarchie doit être présente afin de dynamiser les équipes au quotidien

Enfin, concernant cette question un avis a été exprimé par un salarié qui pense que, malgré les méthodes mises en œuvre par la direction, ces dernières n'ont pas eu d'effets directs sur la motivation et l'implication des salariés.

9. Selon vous, comment votre entreprise suscite-t-elle la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

Selon les cadres, la motivation des salariés au sein de l'entreprise peut être suscitée de différentes façons telles que :

- Être à l'écoute des salariés (3 citations sur 9)
- Répondre aux interrogations et demandes du personnel (2 citation sur 9)
- Une transparence de la part de la hiérarchie, dans les décisions, les choix et les résultats (1 citation sur 9)
- Valoriser les équipes (1 citation sur 9)
- Accorder une confiance aux salariés (1 citation sur 9)
- Partager les informations nécessaires aux salariés (1 citation sur 9)

Même si les réponses données varient et qu'il y existe une grande hétérogénéité dans les citations, l'ensemble des cadres pensent qu'il est important d'être à l'écoute des salariés et de répondre aux demandes de ces derniers.

Concernant les différentes techniques utilisées par l'entreprise en vue de susciter la motivation des salariés, les cadres citent :

- Encourager la participation de tous pendant les réunions (1 citation sur 6)
- Prévoir des réunions d'équipes fréquentes (1 citation sur 6)
- Organiser des entretiens individuels avec les salariés (1 citation sur 6)
- Mettre à disposition du personnel une boîte à idées (1 citation sur 6)
- Proposer des formations adaptées (1 citation sur 6)
- Laisser le personnel travailler en toute autonomie (1 citation sur 6)

Selon les salariés, leur entreprise suscite la motivation de différentes façons :

- Des formations adaptées proposées aux salariés (1 citation sur 5)
- L'expression de la gratitude de la hiérarchie auprès des équipes (1 citation sur 5)
- Des échanges constructifs avec la direction (1 citation sur 5)
- Se sentir écouté par la hiérarchie (1 citation sur 5)
- Une communication efficace (1 citation sur 5)

Les réponses données sont sensiblement différentes d'un salarié à un autre. Cependant, via cette question, une revendication a été évoquée par les salariés. En effet, selon ces

derniers, les formations sont parfois des outils mal utilisés. En effet, les connaissances acquises au cours de celles-ci ne sont pas toujours partagées avec les autres salariés.

Ainsi, après comparaison, on peut remarquer que la motivation des salariés est suscitée de manière différente dans les entreprises. De même, la sensibilité concernant les moyens employés afin de susciter la motivation des salariés est différente selon la personne interrogée.

b) L'analyse des réponses propres aux cadres

Thème 3 : Les défis du management des ressources humaines

10. Dans votre entreprise, comment se manifeste l'engagement des salariés ?

Selon le type d'entreprise, l'engagement des salariés, selon les cadres, peut se manifester de plusieurs façons possibles :

- Des propositions qui sont faites spontanément par les salariés (1 citation sur 9)
- Une sollicitation de l'aide de la hiérarchie par un salarié afin de réaliser et de mettre en place des actions (1 citation sur 9)
- Un faible taux d'arrêts maladies (1 citation sur 9)
- Un faible taux de turnover (1 citation sur 9)
- Un dialogue et une communication permanente entre la hiérarchie et le personnel (2 citations sur 9)
- Une mise en conscience des équipes (1 citation sur 9)
- Un rappel des valeurs de l'entreprise (1 citation sur 9)
- Une association des salariés à toutes les démarches (1 citation sur 9)

Ici également, peu de réponses sont strictement identiques. La perception de l'engagement des salariés chez les cadres revêt donc un caractère propre à l'entreprise et aux méthodes utilisées.

Thème 4 : Le lien entre la démarche qualité et l'engagement, l'implication et la motivation

11. Avez-vous mis en place une politique qualité ? Si oui, avez-vous rencontré des obstacles de la part des salariés ?

L'ensemble des cadres interrogés a mis en place une politique qualité au sein de son établissement. À l'exception d'un seul cadre, tous les autres ont rencontré des obstacles de la part des salariés lors de la mise en place de cette démarche qualité. Ces obstacles peuvent être formulés de la façon suivante :

- Une incompréhension de la part des salariés de l'intérêt de la mise en place d'une démarche qualité (1 citation sur 7)
- La volonté d'imposer un cadre rigide par la hiérarchie (1 citation sur 7)
- La volonté de la direction d'inspecter, de surveiller les pratiques des salariés dans leur travail quotidien (2 citations sur 7)
- Une méfiance du personnel envers cette démarche (1 citation sur 7)
- Une démarche qui se relève chronophage administrativement (1 citation sur 7)
- Une culture de la qualité peu ancrée chez les salariés (1 citation sur 7)

On peut observer que les réponses ne sont pas sensiblement les mêmes. Néanmoins, on peut constater que l'instauration d'une telle démarche suscite des interrogations ou des incompréhensions de la part des salariés concernant leurs pratiques quotidiennes au sein de leur travail.

Cependant, concernant cette question, certains cadres rappellent que la mise en place d'une démarche qualité permet :

- d'établir un cadre général n'empêchant pas la prise de décision des salariés et donc permettant de laisser une certaine autonomie et liberté dans leurs pratiques
- de stimuler les salariés dans leur démarche professionnelle permettant ainsi d'améliorer quotidiennement les pratiques de ces derniers

Enfin, certains cadres insistent sur la nécessité d'intégrer l'ensemble du personnel dans la mise en place de cette démarche qualité. Il faut également que la direction ne soit pas réfractaire à la mise en place de cette démarche au sein de leurs établissements.

12. Quelle place occupe la démarche qualité au sein de votre entreprise ? Est-ce un outil de management efficace ?

Au sein de leurs entreprises, pour les cadres, la démarche qualité occupe une place centrale voire majeure. En effet, l'idée que cet outil occupe une place centrale peut se manifester de la façon suivante :

- Une démarche qui est présente continuellement (1 citation sur 10)
- Une idée d'amélioration continue (1 citation sur 10)
- Un outil permettant de diminuer le stress des salariés (1 citation sur 10)
- Une réduction des événements indésirables au sein de l'entreprise (1 citation sur 10)
- Un outil de management efficace (2 citations sur 10)
- Un outil indispensable permettant d'assurer une veille technologique, réglementaire et administrative sur certaines pratiques (1 citation sur 10)
- Une satisfaction des patients, de leurs familles et des salariés (1 citation sur 10)
- Une démarche permettant de rechercher les causes d'un dysfonctionnement, les conséquences et permettant de mettre en place un plan d'action (1 citation sur 10)
- Un outil d'amélioration des pratiques (1 citation sur 10)

Même si les manifestations exprimées par les cadres sont différentes, on peut tout de même constater que la démarche qualité est perçue comme un réel outil de management pour les cadres à destination des salariés et de leur entreprise.

De plus, certains cadres précisent que tous les ans, ils prennent en stage des étudiants afin de pérenniser cette démarche qualité et qu'il est nécessaire d'être inscrit dans cette démarche pour se rendre compte de l'utilité de cette dernière. Enfin, la mise en place de cette démarche qualité comme outil de management central permet d'améliorer la notoriété de leurs établissements.

13. Pensez-vous que la démarche qualité influence/joue un rôle sur l'engagement, la motivation et l'implication des salariés ? Si oui, de quelle manière ?

Pour tous les cadres interrogés, la démarche qualité influence l'engagement, la motivation ainsi que l'implication des salariés. Cette idée est manifestée par les citations suivantes :

- La démarche qualité est représentée comme un cadre permettant de rassurer les salariés (1 citation sur 6)
- Elle améliore la motivation du personnel en lui évitant le stress et lui permet de se sentir à l'aise dans son travail (1 citation sur 6)
- Cet outil favorise la prise de décisions et donc l'autonomie (1 citation sur 6)
- La démarche qualité permet aux équipes d'évoluer dans leurs missions par la mise en place de groupes de travail (1 citation sur 6)
- Ce dispositif influence l'engagement, la motivation et l'implication des salariés du fait qu'il est participatif et que tout le personnel est concerné par cette démarche (1 citation sur 6)
- La démarche qualité améliore la communication entre les salariés et la hiérarchie (1 citation sur 6)

Cependant, un cadre interrogé précise qu'il est important de bien expliquer les tenants et aboutissants de cette démarche qualité aux salariés. En effet, sans cette communication régulière avec les équipes, la démarche qualité sera vue comme un outil imposé et donc présentera plus de difficultés à influencer l'engagement, la motivation et l'implication du personnel.

Ainsi selon les cadres, la démarche qualité influencerait l'engagement, la motivation et l'implication des salariés au sein de leur entreprise. Cependant, pour que ce dispositif ait un rôle majeur dans ces défis, une communication régulière entre le personnel et la hiérarchie, sur les objectifs principaux et les moyens, est nécessaire.

14. Depuis la mise en place d'une politique qualité au sein de votre établissement, avez-vous remarqué des changements (positifs ou négatifs) dans les pratiques et les attitudes des salariés ?

Depuis la mise en place d'une politique qualité au sein de leur établissement, tous les cadres ont remarqué des changements positifs dans les pratiques ainsi que dans les attitudes des salariés. Ces changements sont exprimés de la manière suivante :

- La démarche qualité diminue les tensions qui peuvent exister entre les collaborateurs et la hiérarchie (1 citation sur 6)

- Grâce à cette politique qualité, les salariés acceptent les évaluations des pratiques professionnelles et comprennent l'intérêt des procédures et des protocoles mis à jour (1 citation sur 6)
- Le personnel participe beaucoup plus aux différents groupes de travail mis en place (1 citation sur 6)
- Les équipes acceptent de s'exprimer à travers les enquêtes de satisfaction (1 citation sur 6)
- Le personnel est beaucoup plus dans l'échange et dans la réflexion depuis la mise en place d'une démarche qualité (1 citation sur 6)
- Parfois, les salariés sont beaucoup plus attentifs au travail qui est réalisé (1 citation sur 6)

Ainsi, à l'occasion de cette question, on peut observer que la mise en place d'une politique qualité permet d'induire des changements positifs dans les pratiques et les attitudes des salariés.

Cependant, un cadre interrogé précise qu'il est important d'employer les mots corrects afin d'établir une bonne communication. L'emploi de mots à connotation négative aura pour effet d'amener des changements négatifs chez le personnel et induira ainsi une mauvaise communication entre les collaborateurs et la hiérarchie.

Par exemple, il est plutôt recommandé d'employer le mot « *audit* » qui a une connotation plus positive que le mot « *contrôle* » qui peut être associé à une observation voire une surveillance du travail réalisé par le salarié.

Ainsi, la mise en place d'une démarche qualité au sein d'un établissement peut amener à avoir des changements positifs dans les pratiques et les attitudes des salariés. Cependant, il est important de bien communiquer en utilisant un vocabulaire à connotation positive au risque de percevoir cette démarche qualité comme un frein chez les salariés.

15. Pensez-vous que la démarche qualité est une chose positive ou négative pour l'entreprise ?

Pour tous les cadres interrogés, la démarche qualité est ressentie comme une chose positive pour l'entreprise et est exprimée de différentes manières :

- La démarche qualité facilite le travail quotidien du personnel (1 citation sur 2)
- Cet outil améliore les pratiques professionnelles des salariés (1 citation sur 2)

Cependant, les cadres interrogés précisent que cette démarche est positive si et seulement si :

- Les outils utilisés par la démarche ne sont pas trop nombreux et s'ils sont expliqués aux salariés au préalable
- La démarche n'est pas ressentie comme un élément imposé par la direction
- Elle n'empêche pas la proposition de pistes de réflexion par les salariés en ce qui concerne les innovations et/ou les améliorations des techniques et des pratiques
- Ce dispositif est construit avec l'ensemble des salariés afin de pouvoir l'améliorer continuellement

On peut ainsi observer qu'au sein de leurs structures, la démarche qualité est ressentie positivement par les cadres à condition de bien expliquer les outils utilisés aux salariés.

16. Si la démarche qualité n'était pas présente au sein de l'entreprise, comment les défis précédemment cités se manifesteraient-ils selon vous ?

En cas d'absence d'une démarche qualité au sein de leurs entreprises, les défis précédemment cités, à savoir la motivation, l'engagement et l'implication des salariés se manifesteraient différemment en fonction des réponses données par les cadres :

- Un travail moins respectueux du bien-être des patients (1 citation sur 5)
- Des prises en soins beaucoup plus rapides et plus automatisées (1 citation sur 5)
- Un mal-être des salariés croissant d'année en année (1 citation sur 5)
- Une diminution de la cohésion d'équipe (1 citation sur 5)
- Une adaptation moins rapide des salariés à de nouvelles pratiques professionnelles (1 citation sur 5)

Ainsi, selon les réponses données par les cadres concernant cette question, on peut observer que les défis du management des ressources humaines, à savoir, la motivation, l'engagement et l'implication des salariés en cas d'absence de la démarche qualité seraient moins importants. De plus, l'entreprise subirait certainement une baisse de sa performance.

17. Selon vous, la démarche qualité est-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Concernant cette question, tous les cadres interrogés affirment que la démarche qualité est un véritable levier de performance pour leur entreprise. En effet, la démarche qualité est perçue comme levier de performance puisqu'elle permet de :

- Remettre en question l'organisation établie en vue de l'améliorer (1 citation sur 3)
- D'exploiter les outils mis à disposition par la démarche qualité afin d'améliorer les pratiques professionnelles (1 citation sur 3)
- Faire travailler conjointement les salariés et la hiérarchie à l'élaboration de l'amélioration des pratiques professionnelles (1 citation sur 3)

Afin de faciliter la lecture, les exemples et les justifications des réponses des cadres sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Exemples et justification des cadres sur la démarche qualité comme levier de performance pour l'entreprise
- La démarche qualité et ses outils permettent d'améliorer les performances de l'entreprise. En effet, il s'agit d'une constante remise en question des pratiques professionnelles. C'est une véritable démarche intellectuelle qui se met en place en collaboration avec les salariés et la direction.
- La démarche qualité permet parfois de résoudre des conflits existants entre salariés ou entre la hiérarchie et les collaborateurs. En effet, la présence de documents écrits tels que les protocoles ou les procédures incitent les salariés à respecter un ordre préétabli existant (et qui a été discuté et validé en collaboration avec les équipes ainsi que la hiérarchie) d'une démarche ou d'un mode opératoire précis.
- Cet outil que constitue la démarche qualité agit réellement sur la performance de l'entreprise. Il améliore les prises en soins des patients tout en perfectionnant les pratiques professionnelles des salariés. La mise en place et le suivi régulier de formations contribuent à compléter l'accompagnement des référents. Enfin, la révision annuelle de tous les outils issus de la démarche qualité pérennise le plan d'action mis en place.

- L'entreprise se sert de la démarche qualité comme d'un véritable outil de performance qui contribue à améliorer : les pratiques professionnelles grâce aux formations proposées, les techniques de soins en revoyant annuellement tous les outils utilisés, la communication en actualisant les méthodes de transmissions d'informations ou encore la relation entre salariés et patients.

- La mise en place de cette démarche qualité amène l'entreprise à toujours évoluer d'année en année. En effet, par le biais des évaluations externes et internes réalisées chaque année, l'établissement revoit ses pratiques et discute des axes d'amélioration à développer. Il s'agit réellement d'un outil efficace à condition de comprendre son fonctionnement et de pouvoir l'expliquer et l'étudier en concertation avec le personnel de la structure.

c) L'analyse des réponses propres aux salariés

Thème 3 : Les défis du management des ressources humaines

10. Vous sentez-vous engagé dans la vie de votre entreprise ?

Tous les salariés interrogés sur cette question se sentent engagés dans la vie de leur entreprise. Cette manifestation de l'engagement s'exprime par :

- Une équipe qui n'hésite pas à donner et partager des idées (1 citation sur 8)
- Un personnel qui valoriser son métier (1 citation sur 8)
- Des salariés qui se prouvent, pour eux-mêmes, d'être capable de faire autre chose que les gestes quotidiens (1 citation sur 8)
- Des salariés qui participent aux réunions (2 citations sur 8)
- Des salariés qui portent de l'intérêt à leur travail quotidien (1 citation sur 8)
- Des salariés qui ne sont plus de simples exécutants, mais qui proposent des actions (1 citation sur 8)
- Des équipes qui ne sont plus dans l'affrontement entre hiérarchie et personnel (1 citation sur 8)

A travers ces expressions de la manifestation de l'engagement, on retrouve, ici aussi, la définition donnée par Benjamin CHAMINADE concernant l'engagement, pouvant se définir

de la façon suivante : « Un comportement traduisant l'investissement des salariés dans leur travail. Celui-ci cherche à se rendre utile et à s'améliorer ». [3]

11. Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces sur l'engagement et l'implication ?

A l'exception d'une seule salariée, l'ensemble des personnes interrogées pense que les techniques de motivation employées par l'entreprise ne sont pas efficaces sur l'engagement et l'implication au quotidien. Néanmoins, à l'occasion de cette question, certaines conditions de manifestations ont été exprimées :

- Il est nécessaire, pour l'entreprise, d'employer les techniques de motivation des salariés de manière différente, en les rendant plus personnelles et adaptées aux besoins du personnel
- L'entreprise doit inclure l'ensemble du personnel et des équipes afin d'aboutir à une réflexion commune permettant de développer des techniques de motivation efficace pour les deux parties.

Thème 4 : Le lien entre la démarche qualité et l'engagement, l'implication et la motivation

12. Qu'évoque pour vous la qualité ? En avez-vous déjà entendu parler ?

L'ensemble des salariés interrogés a déjà entendu parler de la démarche qualité. À l'issue des entretiens réalisés, les salariés évoquent la qualité comme :

- Une façon de savoir si les tâches et les missions sont correctement réalisées (1 citation sur 6)
- Un guide permettant d'apporter une « plus-value » pour les salariés et leur travail comme de meilleures pratiques, une écoute plus attentive, un respect envers le salarié et envers les résidents plus efficace... (1 citation sur 6)
- Un état des lieux de ce qui se fait au sein de l'établissement (1 citation sur 6)
- Des actions à mettre en place afin d'améliorer les pratiques (1 citation sur 6)
- Une évaluation permettant de réaliser un bilan de ce qui a été mis en place (1 citation sur 6)

- Une démarche efficace uniquement sur le papier (1 citation sur 6)

On peut observer que, généralement, la démarche qualité est un élément ressenti positivement pour l'ensemble des salariés. Cependant, un seul des salariés interrogés pense que les concepts théoriques liés à cette démarche ne correspondent pas à la réalité du terrain.

13. Qu'est-ce que cela évoque en regard de votre activité professionnelle ?

A l'exception d'un seul salarié interrogé, la démarche qualité est vue positivement par les salariés, en regard de leurs activités professionnelles comme :

- Un ensemble de protocoles permettant de vérifier la bonne réalisation du dispositif (1 citation sur 5)
- Un respect des règles et des valeurs (1 citation sur 5)
- Un dispositif permettant de progresser individuellement et collectivement (1 citation sur 5)
- Un outil qui permet de situer l'avancement des projets au sein de l'établissement (1 citation sur 5)
- Une démarche qui implique les professionnels dans leurs activités (1 citation sur 5)

On peut ainsi observer que les salariés ont, ici encore, une vision positive de la démarche qualité par rapport à leurs activités professionnelles.

14. Avez-vous connaissance de la politique qualité au sein de l'entreprise ? Si oui, de quelle manière ?

A l'exception d'un seul salarié, l'ensemble des personnels interrogés a connaissance de la politique qualité de son établissement. Cette politique qualité est connue par les salariés de différentes façons :

- Par des réunions au sein de l'établissement (2 citations sur 4)
- Par la présence de Fiches d'Événements Indésirables (1 citation sur 4)
- Par une participation des salariés à des groupes de travail qualité (1 citation sur 4)

La politique qualité de l'établissement est donc connue par les salariés via l'utilisation d'outils spécifiques à cette démarche, tels que les réunions, les groupes de travail qualité et les Fiches d'Evénements Indésirables.

15. La démarche qualité est-elle une démarche positive ou négative selon vous ?

Sur les quatre salariés interrogés, trois pensent que la démarche qualité est une démarche positive et un seul n'a pas d'avis et évoque l'existence d'un décalage entre la théorie et la réalité sur le terrain.

Cependant, suite à cette question, les salariés ont évoqué les points suivants :

- La démarche qualité est un très bon outil mais il manque parfois une bonne organisation dans sa mise en place
- La démarche qualité est un dispositif chronophage et demande parfois beaucoup d'investissement de la part des salariés et de la direction
- Il est nécessaire de bien communiquer sur les atouts de cette démarche afin qu'elle permette à un maximum de salariés de s'impliquer au sein de l'entreprise

16. Pensez-vous que la démarche qualité influence/joue un rôle sur votre motivation/engagement ou votre implication ? Si oui, de quelle manière ?

En ce qui concerne cette question, la moitié des salariés interrogés pense que la démarche qualité joue un rôle sur leur motivation et leur engagement au sein de leur entreprise. L'autre moitié pense le contraire. Afin de faciliter la lecture, les réponses des salariés sont consignées dans le tableau ci-dessous.

Salariés qui pensent que la démarche qualité joue un rôle sur leur motivation et leur engagement	Salariés qui pensent que la démarche qualité ne joue aucun rôle sur leur motivation et leur engagement
- La démarche qualité permet de donner des règles et des repères à suivre dans la réalisation quotidienne des missions	- La démarche qualité n'est pas un outil nécessaire pour réaliser correctement le travail quotidien

- La démarche qualité est utile afin de respecter les exigences professionnelles des salariés	- Ce n'est pas un outil qui permet de susciter de l'engagement ou de la motivation chez un salarié
- Il s'agit d'un outil permettant de comprendre le contexte et les difficultés du travail	- La motivation est un facteur interne à un individu

A ce stade, on peut formuler les deux hypothèses suivantes :

- Les salariés qui considèrent que la démarche qualité joue un rôle sur leur motivation et leur engagement sont généralement des salariés qui pensent que la démarche qualité est un outil utile qui permet d'imposer un cadre structurant facilitant ainsi la bonne réalisation des missions dans le travail quotidien
- Les salariés qui considèrent que la démarche qualité n'influence pas leur motivation et leur engagement sont généralement des salariés qui pensent que la démarche qualité est un outil contraignant qui est perçu comme peu efficace et comme un moyen de surveiller les pratiques de ces derniers.

17. La démarche qualité influence-t-elle vos pratiques professionnelles ? Si oui, de quelle manière ?

Ici également, la moitié des salariés interrogés considère que la démarche qualité influence leurs pratiques professionnelles et notamment en ce qui concerne les démarches réglementaires, normatives et législatives. L'autre moitié interrogée pense le contraire.

18. Pensez-vous que la démarche qualité est une chose positive ou négative pour l'entreprise ? Et pour votre motivation ?

Concernant cette question, tous les salariés interrogés évoquent le fait que la démarche qualité est un dispositif positif pour l'entreprise et pour leur motivation personnelle qui permet :

- D'indiquer la démarche à suivre en cas d'incidents au sein de l'établissement (1 citation sur 3)

- De mieux connaître le terrain afin d'appréhender de la meilleure façon possible les difficultés (1 citation sur 3)
- D'aider à l'évolution professionnelle des salariés de l'entreprise (1 citation sur 3)

Cependant, à l'occasion de cette question, le personnel interrogé a également ajouté que :

- La démarche qualité est un outil efficace mais qui parfois peut-être mal utilisé par un manque de communication sur les finalités de cet outil
- La démarche qualité serait plus efficace et son utilisation plus intéressante si l'ensemble des salariés était impliqué dans ce dispositif

Ainsi, on peut observer que la démarche qualité est un élément positif à la fois pour l'entreprise mais également pour la motivation des salariés. Néanmoins, des axes d'améliorations sont à envisager afin que cette démarche qualité soit la plus efficace possible.

19. Si la démarche qualité n'était pas présente au sein de l'entreprise, vous sentiriez-vous plus impliqué ou motivé ?

Les réponses données divisent les salariés concernant cette question. En effet, pour plus de la moitié des salariés interrogés (trois sur quatre), l'absence ou la présence d'une démarche qualité au sein de leur entreprise n'influencerait pas leur comportement personnel et donc ils ne se sentiraient pas plus motivés ou impliqués dans leur travail.

En revanche, pour le dernier salarié interrogé, celui-ci pense que, sur le court terme, il se sentirait plus impliqué. En effet, afin d'améliorer les pratiques, le personnel essaierait de mettre en place un plan d'action. Cependant, sur le long terme, le salarié pense que l'équipe perdrait en termes de motivation et d'implication du fait de devoir agir en permanence « seule » avec un outil certes efficace mais chronophage.

20. Selon vous la démarche qualité est-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

A l'exception d'une seule salariée, l'ensemble des personnels interrogé considère que la démarche qualité est un véritable levier de performance pour l'entreprise. Afin de

faciliter la lecture, les exemples et les justifications des réponses des salariés sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Salariée ne considérant pas la démarche qualité comme un levier de performance	Salariés considérant la démarche qualité comme un levier de performance
<p>- La démarche qualité n'améliore pas forcément la performance de l'entreprise. En effet, les salariés n'ont pas l'impression de beaucoup progresser (que ce soit dans leurs pratiques ou dans leur travail). D'autres outils existent et peuvent facilement être utilisés comme des leviers de performance.</p>	<p>- La démarche qualité peut être un réel levier de performance pour l'entreprise à condition que l'on ait un retour d'information et une communication sur cet outil. Un exemple concret est le gain de temps sur une pratique ou un procédé en particulier</p>
	<p>- Cette démarche qualité nous aide à nous améliorer. Par exemple, la mise en place des projets d'accompagnements personnalisés sont réalisés en fonction des besoins des patients et de leurs difficultés propres à chacun</p>
	<p>- Cet outil améliore quotidiennement les pratiques des professionnels</p>

Chapitre 4 : Éléments de réponses à la problématique issus du rapprochement entre la démarche terrain et les composants conceptuels et théoriques

Au sein de ce chapitre, nous développerons les comparaisons existantes entre les éléments de réponses issus de la démarche terrain (via les entretiens semi-directifs) et les composants conceptuels et théoriques. Enfin, nous aborderons les différentes recommandations et préconisations développées par les cadres et les salariés lors des entretiens semi-directifs.

Il est important de noter que ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant à la fois du point de vue théorique mais également du point de vue méthodologique. En effet, les préceptes théoriques des premières et deuxième parties m'ont permis d'approfondir des notions vues tout au long de ces années universitaires concernant la démarche qualité ainsi que ses outils, mais, ils m'ont également donné l'opportunité d'apprendre et de découvrir de nouvelles connaissances dans le domaine de la fonction des ressources humaines, telles que les différences entre engagement, implication et motivation.

Du point de vue méthodologique, le fait d'interroger simultanément des cadres et des salariés, par le biais d'entretiens semi-directifs, a mis en exergue l'existence d'écarts de perception quant aux notions d'engagement, d'implication et de motivation ou en ce qui concerne la démarche qualité et son application dans l'entreprise ou encore le lien existant entre la démarche qualité et les notions précédemment citées.

Cette technique des entretiens semi-directifs permet également de constater que, même si les cadres perçoivent la démarche qualité comme un outil d'évolution, certains salariés la ressentent comme un outil de contrôle de leur travail.

En effet, le concept de motivation est perçu par les cadres comme la réalisation d'un travail de la façon la plus correcte par le personnel alors que les salariés perçoivent la motivation comme un élément moteur d'une équipe dynamique et soudée. De plus, la principale source de motivation pour le personnel reste le salaire et il est à de nombreuses reprises évoqué par les cadres également.

En outre, les salariés pensent que la motivation est un acte volontaire et personnel, contrairement aux cadres qui envisagent que la motivation provient à la fois des collaborateurs eux-mêmes mais également des techniques mises en œuvre par l'entreprise dans le but de susciter cette motivation.

Enfin, ces entretiens semi-directifs nous informent que la charge de travail est de plus en plus importante et que les ressources humaines et financières sont en nombre insuffisant dans le secteur social et médico-social.

Concernant le concept d'engagement, les cadres ainsi que les salariés ont une vision qui est presque commune. Ils imaginent l'engagement comme un comportement permettant un investissement du personnel dans le travail quotidien c'est à dire l'intérêt que le salarié porte aux valeurs de son travail et de ses missions. Tous les salariés interrogés se sentent engagés dans la vie de leur établissement.

Enfin en ce qui concerne le concept de l'implication, les éléments de réponses donnés par les cadres et les salariés ont mis en exergue quelques différences. Cependant les réponses données par les deux catégories évoquent le besoin d'améliorer les pratiques professionnelles afin d'accroître la performance de l'entreprise.

Il est important de remarquer que, même si les concepts de la motivation, de l'engagement et de l'implication revêtent des perceptions différentes selon les catégories de personnes interrogées, ces défis occupent une place prépondérante au sein des établissements à la fois pour les cadres mais également pour les salariés.

La réalisation et l'analyse de ces entretiens semi-directifs nous ont permis d'établir des recommandations et des préconisations.

En effet, il serait envisageable de proposer des formations qui soient adaptées aux besoins des salariés et que les connaissances acquises au cours de ces formations soient partagées avec la structure et transmises à tous les salariés.

Afin de susciter la motivation de son personnel, l'entreprise doit jouer un rôle de premier plan et notamment en employant des techniques permettant de personnaliser les besoins

des salariés. Cela ne peut se faire qu'en incluant l'ensemble des équipes dans un processus de réflexion commune permettant de développer ces techniques de motivation.

De plus, il serait nécessaire que l'établissement puisse fournir un cadre d'organisation délimité afin de faciliter la réalisation complète des activités professionnelles de son personnel. Ce cadre délimité peut être facilement mis en place en écoutant attentivement les besoins et les motivations des salariés.

Enfin, la motivation du personnel passe nécessairement par une valorisation de ce dernier et par l'instauration d'une relation bienveillante entre la hiérarchie et les collaborateurs. Pour ce faire, l'établissement doit communiquer régulièrement ses objectifs et les motivations de ses choix aux salariés.

Si on s'intéresse maintenant à la démarche qualité et à sa perception chez les cadres, ces derniers évoquent un réel outil de management à destination des salariés et un levier de performance pour leur entreprise. Cependant, la mise en place de ce dispositif a suscité de vives difficultés de la part des salariés selon les cadres. En effet, cette démarche engendre des interrogations ou des incompréhensions de la part des salariés concernant leurs pratiques quotidiennes au sein de leur travail.

Néanmoins, la direction pense cette démarche qualité joue un rôle positif sur l'engagement, la motivation ainsi que l'implication des salariés dans leur travail quotidien. En effet, la hiérarchie évoque des changements positifs dans les attitudes et les pratiques des salariés.

La perception de la démarche qualité chez les salariés est tout autre. En effet, d'après les réponses des entretiens semi-directifs, l'ensemble du personnel a déjà entendu parler de la démarche qualité et a une vision positive de ce dispositif. De plus, généralement, les collaborateurs connaissent la politique qualité de leur établissement et affirment qu'il s'agit d'une démarche positive qui constitue un levier de performance pour l'entreprise.

Cependant, il est important de noter que pour plus de la moitié des salariés interrogés, la présence ou l'absence d'une telle démarche n'influence pas leur comportement ni leur motivation ou leur implication.

Ici également, la réalisation et l'analyse de ces entretiens semi-directifs nous a permis d'établir des recommandations et des préconisations sur la mise en place de cette démarche qualité.

En effet, pour préserver les atouts de ce dispositif efficace et essayer d'impliquer au maximum les salariés, il est nécessaire que cette démarche qualité soit bien expliquée à

tous les salariés, aussi bien dans les méthodes et outils utilisés que dans les tenants et aboutissants. De plus, cette démarche qualité ne doit pas être ressentie comme une volonté imposée par la hiérarchie et elle doit être construite avec tous les salariés afin de pouvoir l'améliorer continuellement.

En outre, le caractère participatif de cette méthode doit être maintenu pour ne pas empêcher des propositions de pistes de réflexions, ni les prises de décisions par les salariés en ce qui concerne les innovations et/ou les améliorations des techniques et des pratiques.

Enfin, il est nécessaire de bien organiser la mise en place de la démarche qualité au sein de l'établissement. Ainsi, étant donné que la démarche qualité est un dispositif chronophage demandant un fort investissement de la part des salariés et de la hiérarchie, il est indispensable de prévoir, dans l'année, du temps pour permettre à la direction d'organiser des réunions réservées à la qualité.

Conclusion

La genèse de ce mémoire de fin d'études peut paraître surprenante mais vient tout naturellement de deux simples postulats.

Le premier, est que, depuis quelques années maintenant, la démarche qualité se développe de plus en plus au sein des entreprises. Tout d'abord simplement évoquée par de simples notions telles que le contrôle et/ou la normalisation, cette démarche qualité s'est élevée au rang de système de management, à tel point que l'on emploie l'expression, aujourd'hui, de « système de management de la qualité ».

De plus, grâce à la création, en 1988, de l'European Foundation for Quality Management (EFQM), ayant pour mission de développer, au sein d'entreprises, un système de gestion de la qualité performant, la démarche qualité atteint son apogée.

Ce développement, fortement marqué dans le sanitaire, s'est difficilement accentué année après année, dans un secteur particulièrement fragile : celui du social et du médico-social ayant pour mission d'offrir à un public dit « en difficulté » (personnes en situation de handicap, de dépendance ou en insertion) un ensemble de prestations adaptées [31].

En effet, ce secteur, pourtant fortement réglementé sur le plan du financement et du fonctionnement, a pour particularité d'être peu préparé voire peu formé à cette démarche qualité.

Certes, même si un ensemble d'obligations réglementaires, législatives et normatives est peu à peu mis en place et a pour but de conférer un caractère obligatoire de cette démarche qualité au sein de ces établissements du secteur social et médico-social, la démarche qualité se révèle une difficulté à être un véritable engouement pour ces structures.

Pourtant, la démarche qualité peut être un réel atout pour ces organisations. En effet, elle a pour objectif l'amélioration continue des prestations servies à la personne. Il s'agit d'un processus dynamique qui mobilise toute l'organisation d'une structure et nécessite ainsi une réflexion menée conjointement par les dirigeants avec l'ensemble des acteurs de l'organisation en question [5].

De plus, les organismes mettant en place cette démarche qualité sont aidés par une norme particulière : la norme ISO 9001, conçue pour planifier et développer un système de management de la qualité efficace et efficient au possible. Cette norme repose sur huit

principes clé mettant en exergue d'éventuels axes d'amélioration nécessitant une attention particulière des entreprises. Ces huit fondements sont : l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, le management par approche processus, l'amélioration continue, l'approche factuelle et enfin le partenariat fournisseur.

Alors, on peut se demander pourquoi ce dispositif ne rencontre-t-il pas plus d'enthousiasme ? Pourquoi le secteur social et médico-social est-il si peu préparé et formé à cette démarche qualité ?

Si, généralement, les directions ne sont pas réticentes à la mise en place d'une démarche qualité au sein de leur établissement, un acteur, et pas des moindres, peut éventuellement parfois, opposer une résistance : le personnel de l'établissement.

Cette résistance (parfois volontaire) provient en grande partie d'une incompréhension globale de l'intérêt de la démarche qualité et de ses enjeux par les salariés. Tantôt perçue comme un outil ayant pour but de contrôler les collaborateurs et leur travail, tantôt ressentie comme une charge de travail chronophage et supplémentaire, la démarche qualité divise les avis, suscite des interrogations et attise cette opposition de la part des salariés. On peut ainsi, à ce stade, se demander si la démarche qualité a un impact réellement positif comme décrit dans la norme ISO 9001.

Le deuxième postulat provient également d'un simple constat, qui est que, depuis quelques temps maintenant, la fonction des ressources humaines est soumise à des enjeux importants. En effet, de nombreux défis sociaux, économiques ou encore technologiques s'imposent et les ressources humaines se doivent d'y faire face. Jean-Marie PERETTI [2] a évoqué la présence de huit défis qui sont susceptibles d'entraver la bonne réalisation de la fonction des ressources humaines. Parmi ceux-ci, un seul m'a particulièrement interpellé, à savoir, celui de « Développer l'engagement, l'implication et la motivation des salariés ».

En effet, les salariés sont aujourd'hui affectés par une multitude de tensions, propre à un contexte économique instable et à un taux de chômage croissant en France, fragilisant ainsi le monde du travail et celui de l'entreprise. Ainsi, et pour reprendre le terme de Jean-Marie PERETTI [2], il est nécessaire de « ré-enchanter » le travail dans les entreprises. Pour ce faire, il est donc important de mobiliser le personnel en développant leur engagement, leur implication et leur motivation.

Ces trois défis majeurs ont un impact non négligeable sur les performances que vont fournir les salariés. En effet, l'engagement peut se traduire comme l'investissement d'un salarié dans son travail : le collaborateur cherche à se rendre utile et à s'améliorer dans son métier

[3]. L'implication reflète l'état d'esprit du salarié à l'égard de son entreprise [3] et enfin, la motivation est associée à une force intérieure poussant l'individu vers un but précis [26].

Ainsi, nous pouvons considérer, à ce stade, le succinct état des lieux suivant :

- Un secteur social et médico-social, fortement réglementé sur le plan du financement et du fonctionnement, qui tente d'instaurer au sein de ses établissements une démarche qualité pour améliorer continuellement les prestations servies à la personne (mais dont la réussite dépend en grande partie de la direction généralement peu préparée et de la capacité de cette dernière à motiver ses équipes autour de cette démarche qualité, outil devant être utilisé quotidiennement par celles-ci).
- Une fonction des ressources humaines mise à mal par de nombreuses tensions, dues à un contexte économique fragile et un taux de chômage en permanente augmentation, et qui essaye de susciter chez des salariés inquiets, leur engagement, leur implication ainsi que leur motivation, représentant des défis essentiels pour la performance de l'entreprise.

On peut donc, par conséquence, au vu des postulats établis et des interrogations évoquées précédemment, se poser la question suivante, actuelle problématique de ce mémoire de fin d'études :

« Quel impact la démarche qualité a sur les nouveaux défis du management des ressources humaines à savoir l'engagement, la motivation et l'implication des salariés employés dans le secteur social et médico-social ? »

Afin de répondre à cette question, nous avons expliqué dans une première partie les différentes définitions existantes de la qualité d'hier à aujourd'hui ainsi que les termes et notions s'y rapportant. Puis nous avons abordé un bref historique de la qualité à travers les différentes époques existantes, et enfin, nous avons vu la démarche qualité telle qu'elle est aujourd'hui dans le secteur social et médico-social.

Puis, dans une deuxième partie, après avoir réalisé un succinct état des lieux des ressources humaines, nous avons approfondi les défis actuels de la fonction des ressources humaines, constituant le cœur de ce mémoire, à savoir les notions d'engagement, d'implication et de motivation des salariés. Pour finir, nous avons expliqué en détail la méthodologie de l'enquête de terrain allant de l'accès au terrain jusqu'au recueil des données.

La troisième partie du mémoire développe l'analyse des réponses issues du recueil des données réalisé à partir des entretiens semi-directifs. Cette partie se divise de la manière

suivante : dans un premier temps, nous avons analysé les réponses des entretiens dont les questions sont communes aux cadres et aux salariés, dans un second temps, nous nous sommes intéressés aux réponses des entretiens propres aux cadres et pour finir, nous avons étudié les réponses des entretiens propres aux salariés.

Enfin, la quatrième partie du mémoire apporte des éléments de réponses à la problématique de ce travail de fin d'études. Cette dernière permet d'établir des comparaisons entre les éléments de réponses issus de la démarche terrain et les composants conceptuels et théoriques développés dans les parties précédentes. Cette partie contient également des préconisations données par les cadres et les salariés au cours des différents entretiens semi-directifs.

Ainsi, au vu de ces remarques et éléments de réponses des entretiens semi-directifs, nous pouvons répondre à la problématique de ce mémoire. La démarche qualité a certes, induit des changements positifs permettant d'améliorer continuellement les pratiques et les attitudes des salariés au quotidien. Il s'agit d'un dispositif généralement apprécié par le personnel permettant de créer des équipes soudées et dynamiques et d'être un levier de performance pour l'entreprise. Cependant, même si les cadres pensent que la démarche qualité a un impact positif sur l'engagement, l'implication et la motivation de leur personnel, les salariés, quant à eux, n'évoquent aucun impact de cette démarche sur les défis précédents. En effet, selon eux, un outil (même efficace) n'a pas suffisamment de réelle portée pour atteindre des valeurs propres aux êtres humains, telles que l'engagement, la motivation et l'implication.

On peut alors se demander comment les professionnels des établissements sociaux et médico-sociaux peuvent utiliser au mieux cette démarche qualité et ses outils afin d'en faire une réelle opportunité permettant de replacer, au centre de l'action le personnel, acteur majeur dans l'utilisation quotidienne des outils de cette démarche qualité et ainsi de développer de la meilleure façon possible leur engagement, leur motivation ainsi que leur implication, défis majeurs dans la réussite de cette démarche.

Bibliographie

- [1] DIETRICH Anne, PIGEYRE Frédérique, *La gestion des ressources humaines*, La découverte, 2005, 126 p.
- [2] PERETTI Jean-Marie, *Ressources Humaines*, 16ème édition, Vuibert, 2017, 656 p.
- [3] CHAMINADE Benjamin, *Guide pratique RH et compétences dans une démarche qualité*, AFNOR éditions, 2008, 560 p.
- [4] BERTEZENE Sandra, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, *Les enjeux stratégiques de la qualité dans les établissements médico-sociaux: le cas des établissements d'accueil pour personnes âgées*, 2003, (En ligne), Consulté le 23 juillet 2018. Disponible sur : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/11-xieme-conference-de-l-aims/communications/884-les-enjeux-strategiques-de-la-qualite-dans-les-etablissements-medico-sociaux-le-cas-des-etablissements-daccueil-pour-personnes-agees/download>
- [5] CHARLEUX François, GUAQUERE Daniel, *Evaluation et Qualité en action sociale et médico-sociale: Outils, méthodes et mise en œuvre*, ESF Editeur, 2003, 246 p.
- [6] Dictionnaire en ligne Larousse, (En ligne), consulté le 23 juillet 2018. Disponible sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/qualité/65477>
- [7] DOUCET Christian, *La qualité, Que sais-je ?*, Presses Universitaires de France, 2010, 128 p.
- [8] CHOVE Jacques : Président de la Commission générale "Qualité et management" à l'AFNOR et chef de la délégation française à l'ISO/TC 176
- [9] ISO, A propos de l'ISO, (En ligne), consulté le 23 juillet 2018, Disponible sur : <https://www.iso.org/fr/about-us.html>
- [10] MENETRIER Aurélie, *Mémoire de fin d'études: En quoi l'implication du personnel est-elle essentielle dans un système de management par la qualité?*, Université Paris 1 Spécialité Logistique, 2008/2009, 90 p.
- [11] Norme qualité et génie logiciel : Norme ISO 9001 (En ligne), consulté le 23 juillet 2018, Disponible sur <http://users.polytech.unice.fr/~hugues/GL/Norme/norme.html>
- [12] LIVACHE Joëlle, REYNIER Jérôme, BARRES Régine, RIVAUD Danièle, HENRICH Anne-Marie, *Le nouveau dictionnaire de la santé publique et de l'action sociale*, Foucher, 2015, 496 p.
- [13] Code de l'Action Sociale et des Familles, Article L311-1, (En ligne), Consulté le 24 juillet 2018. Disponible sur :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000006797366&dateTexte=&categorieLien=cid>

[14] APEC, *Les métiers du sanitaire, social et médico-social: les référentiels des métiers cadres*, (En ligne), 2016, Consulté le 23 juillet 2018. Disponible sur : [https://presse.apec.fr/files/live/mounts/media/fichiers/Référentiel%20métiers%20du%20sanitaire%20social%20et%20médico-social%20\(web\).pdf](https://presse.apec.fr/files/live/mounts/media/fichiers/Référentiel%20métiers%20du%20sanitaire%20social%20et%20médico-social%20(web).pdf)

[15] PICOT Virginie, *La mise en œuvre d'une démarche qualité : une opportunité managériale pour un directeur d'EHPAD ; L'exemple de l'EHPAD de Saint Jacques de Grenade/Garonne (31)*, Ecole Nationale de la Santé Publique de Rennes, 2006/2007, 53 p.

[16] Code de l'Action Sociale et des Familles, Article L312-8, (En ligne), Consulté le 24 juillet 2018. Disponible sur :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000006797421&dateTexte=&categorieLien=cid>

[17] Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé (ANAES), *Principes de mise en œuvre d'une démarche qualité en établissement de santé*, 2002, (En ligne), Consulté le 24 juillet 2018. Disponible sur : https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/demarche_qualite_2006_10_06_10_16_43_4_1.pdf

[18] DUCALET Philippe, LAFORCARDE Michel, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales: Sens, enjeux et méthodes*, Seli Arslan, 2008, 320 p.

[19] SCALABRE Guillaume, *La démarche qualité dans le champ médico-social : entre enjeux d'appropriation et risques d'instrumentalisation*, ERES, 2010, 176 p.

[20] BAROUCH Gilles, *La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition*, Politiques et Management public, Volume 27, 2010, (En ligne), Consulté le 24 juillet 2018. Disponible sur : <http://journals.openedition.org/pmp/2297>

[21] MIRAMON Jean-Marie, *La coordination ressources humaines organisation management : Un défi majeur pour la cohérence d'un fonctionnement institutionnel*, Vie sociale n°1, ERES, 2010, 196 p.

[22] MURA Yvan, LEFÈVRE Patrick, *Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale*, DUNOD, 2010, 320 p.

[23] BECKER G.S, *Human Capital, a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Columbia University Press, 1964, 264 p.

[24] BENTEIN Kathleen, STINGLHAMBER Florence, VANDENBERGHE Christian, *L'engagement des salariés dans le travail*, Revue québécoise de psychologie, volume 21, n°3, p. 133 - 157, 2000

- [25] PAILLE Pascal, *Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique*, Bulletin de psychologie, n°480, 2005/2006, 128 p.
- [26] BERGERON Louis, Satisfaction, motivation et performance au travail, (En ligne), Consulté le 23 juillet 2018. Disponible sur :
http://pages.videotron.com/bergloui/linked/performance_travail.pdf
- [27] FENOUILLET Fabien, *Les théories de la motivation*, 2ème édition, Dunod, 2016, 328 p.
- [28] LEVY-LEBOYER Claude, *La motivation dans les entreprises*, 2ème édition, Edition d'Organisation, 2000, 248 p.
- [29] MUCHA Laura, *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises*, Gestion et management, 2010, 98 p.
- [30] KAKAI Hygin, *Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire*, Université de Franche-Comté, 2008, 4 p.
- [31] DUBOST Nathalie, *Culture professionnelle et démarche qualité dans le secteur médico-social français*, Gestion, volume 39, numéro 4, 2014, p. 185 – 192.

Annexes

Annexes

ANNEXE I : GUIDE D'ENTRETIEN DES CADRES	III
ANNEXE II : GUIDE D'ENTRETIEN DES SALARIES	V
ANNEXE III : ENTRETIEN N°1 RETRANSCRIT "CADRES" AVEC M. V.	VII
ANNEXE IV : ENTRETIEN N°2 RETRANSCRIT « CADRES » AVEC MME D.....	XIV
ANNEXE V : ENTRETIEN N°3 RETRANSCRIT "CADRES" AVEC MME S.	XX
ANNEXE VI : ENTRETIEN N°4 RETRANSCRIT "CADRES" AVEC MME C.	XXVI
ANNEXE VII : ENTRETIEN N°1 RETRANSCRIT « SALARIES » AVEC MME D.....	XXXII
ANNEXE VIII : ENTRETIEN N°2 RETRANSCRIT "SALARIES" AVEC MME S.	XXXVIII
ANNEXE IX : ENTRETIEN N°3 RETRANSCRIT "SALARIES" AVEC MME D.	XLIII
ANNEXE X : ENTRETIEN N°4 RETRANSCRIT "SALARIES" AVEC MME B.	XLIX



ANNEXE I : Guide d'entretien des cadres**Thème 1 : Renseignements d'ordre personnel**

1. *Pouvez-vous me dire quel est votre poste au sein de l'entreprise? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?*

Thème 2 : Questions générales

2. *Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?*
3. *Selon vous qu'est-ce que la motivation des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?*
4. *Selon vous qu'est-ce que l'engagement des salariés ? Comment se manifeste-t-il dans l'entreprise ?*
5. *Selon vous qu'est-ce que l'implication des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?*
6. *Que pensez-vous de ces défis dans votre société ? Quelle place occupent-ils ?*

Thème 3 : Les défis du management des ressources humaines

7. *Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en trois du plus important au moins important).*
8. *Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des ressources humaines ?*
9. *Selon vous, comment votre entreprise suscite-t-elle la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?*
10. *Dans votre entreprise, comment se manifeste l'engagement des salariés ?*

Thème 4 : Le lien entre la démarche qualité et l'engagement, l'implication et la motivation

11. *Avez-vous mis en place une politique qualité ? Si oui, avez-vous rencontré des obstacles de la part des salariés ?*
12. *Quelle place occupe la démarche qualité au sein de votre entreprise ? Est-ce un outil de management efficace ?*
13. *Pensez-vous que la démarche qualité influence/joue un rôle sur l'engagement, la motivation et l'implication des salariés ? Si oui, de quelle manière ?*
14. *Depuis la mise en place d'une politique qualité au sein de votre établissement, avez-vous remarqué des changements (positifs ou négatifs) dans les pratiques et les attitudes des salariés ?*
15. *Pensez-vous que la démarche qualité est une chose positive ou négative pour l'entreprise ?*
16. *Si la démarche qualité n'était pas présente au sein de l'entreprise, comment les défis précédemment cités se manifesteraient-ils selon vous ?*
17. *Selon vous la démarche qualité est-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?*

ANNEXE II : Guide d'entretien des salariés**Thème 1 : Renseignements d'ordre personnel**

1. *Pouvez-vous me dire quel est votre poste au sein de l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?*

Thème 2 : Questions générales

2. *Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?*
3. *Selon vous qu'est-ce que la motivation des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?*
4. *Selon vous qu'est-ce que l'engagement des salariés ? Comment se manifeste-t-il dans l'entreprise ?*
5. *Selon vous qu'est-ce que l'implication des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?*
6. *Que pensez-vous de ces défis dans votre société ? Quelle place occupent-ils ?*

Thème 3 : Les défis du management des ressources humaines

7. *Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en trois du plus important au moins important).*
8. *Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des ressources humaines ?*
9. *Selon vous, comment votre entreprise suscite-t-elle la motivation des salariés ?*
10. *Vous sentez-vous engagé dans la vie de votre entreprise ?*
11. *Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces sur l'engagement et l'implication ?*

Thème 4 : Le lien entre la démarche qualité et l'engagement, l'implication et la motivation

12. *Qu'évoque pour vous la qualité ? En avez-vous déjà entendu parler ?*
13. *Qu'est-ce que cela évoque en regard de votre activité professionnelle ?*
14. *Avez-vous connaissance de la politique qualité au sein de l'entreprise ? Si oui, de quelle manière ?*
15. *La démarche qualité est-elle une démarche positive ou négative selon vous ?*
16. *Pensez-vous que la démarche qualité influence/joue un rôle sur votre motivation/engagement ou votre implication ? Si oui, de quelle manière ?*
17. *La démarche qualité influence-t-elle vos pratiques professionnelles ? Si oui, de quelle manière ?*
18. *Pensez-vous que la démarche qualité est une chose positive ou négative pour l'entreprise ? Et pour votre motivation ?*
19. *Si la démarche qualité n'était pas présente au sein de l'entreprise, vous sentiriez-vous plus impliqué ou motivé ?*
20. *Selon vous la démarche qualité est-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?*

ANNEXE III : Entretien n°1 retranscrit "cadres" avec M. V.**Thème 1 : Renseignements d'ordre personnel****1. Pouvez-vous me dire quel est votre poste au sein de l'entreprise? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?**

Mon poste au sein de l'entreprise est celui de directeur d'EHPAD², je suis directeur de cet EHPAD depuis 3 ans et demi et j'ai 55 ans

Thème 2 : Questions générales**2. Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?**

Notre entreprise est une association sans but lucratif qui gère un EHPAD de 125 lits sur deux sites ayant comme origine des établissements congréganistes et qui reçoit une majorité de religieux. Les valeurs de l'association sont des valeurs humaines de respect de l'autonomie des résidents, de respect de leurs convictions, des valeurs associatives comme le désintéressement, l'ouverture à tous et de permettre à tous de pouvoir vivre en EHPAD quelques soient leurs moyens.

3. Selon vous qu'est-ce que la motivation des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

Pour moi des salariés motivés, ce sont des salariés qui chaque jour ont envie de se lever pour aller travailler, qui ne viennent pas travailler avec des pieds de plomb, qui sont épanouis dans leur travail, et qui sont également impliqués dans leur travail. Tout cela ne vient pas comme ça, spontanément mais c'est aussi le rôle de l'entreprise de leur permettre de s'épanouir dans leurs missions

Dans l'EHPAD la motivation se manifeste par l'envie de mener des projets, de ne pas être dans la routine, de partager les valeurs de l'établissement, d'être fier de son travail principalement.

² EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

4. Selon vous qu'est-ce que l'engagement des salariés ? Comment se manifeste-t-il dans l'entreprise ?

On est engagé si on a envie de se remettre en question, de s'améliorer continuellement, de vouloir faire mieux et là encore d'être fier de son travail, de son entreprise. Quelqu'un d'engagé, c'est quelqu'un qui n'hésitera pas à recommander son entreprise à des personnes extérieures et c'est quelqu'un qui partage les valeurs de l'entreprise, qui a envie de connaître le fonctionnement de l'entreprise, qui s'intéresse aux résultats de celle-ci. Au sein de l'EHPAD et plus généralement dans le secteur médico-social, le travail est difficile et donc il arrive parfois que le taux d'absentéisme soit important. Ainsi quelqu'un d'engagé sera moins absent que quelqu'un qui ne l'est pas : c'est quelqu'un qui va avoir envie de porter des projets, qui va être force de proposition, qui va essayer d'entraîner ses collègues dans les projets, quelqu'un qui sera en demande de formation, qui participera aux actions qui sont proposées. L'année dernière nous avons revu le projet d'établissement, les personnes qui ont participé aux réunions de travail sur le projet d'établissement sont les personnes généralement engagées et donc qui ont envie de faire progresser l'établissement.

5. Selon vous qu'est-ce que l'implication des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

L'implication c'est peut-être plus visible au quotidien. Le salarié va au quotidien essayer de réaliser une tâche avec le plus de pertinence possible. Cela se traduit pour l'établissement de contenter le résident. C'est peut être quelqu'un qui s'impliquera dans les projets qui lui seront proposés. J'avoue avoir de la difficulté à distinguer l'engagement et l'implication. L'engagement je le vois plus comme un état d'esprit, une fierté. Une personne engagée défendra son entreprise, n'hésitera pas à conseiller à des potentiels candidats de venir travailler dans cette entreprise. L'implication je le vois plus comme une fierté d'appartenir à une entreprise alors que l'implication c'est plus dans le travail quotidien, réaliser une tâche avec le plus de pertinence possible.

6. Que pensez-vous de ces défis dans votre société ? Quelle place occupent-ils ?

En tant que directeur d'établissement on aimerait que tout le personnel soit engagé et impliqué. Cependant ce sont des métiers du soin dans lesquels les salariés n'ont pas

toujours conscience de la beauté de leur travail surtout en EHPAD, souvent source de critiques. Je pense que les salariés ne le vivent pas toujours très bien même si eux même se disent on « devrait avoir plus de temps auprès des résidents ». Le fait d'entendre dire que les EHPAD « ce sont des mouroirs » alors que ce n'est pas du tout conforme à la réalité affecte les salariés et les soignants et les empêche de faire siennes ces notions d'implication, d'engagement, de fierté du travail. Il s'agit d'un défi pour nos établissements de rendre les salariés fiers de ce qu'ils font. Comme il s'agit d'un travail quotidien auprès de personnes, il est difficile d'évaluer ce niveau de fierté en fin de journée. Il s'agit d'un véritable défi pour nos établissements de faire appréhender à nos salariés qu'ils ont une mission riche, importante et essentielle pour la société et une société vieillissante.

Thème 3 : Les défis du management des ressources humaines

7. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés au sein de l'établissement ? (classez en trois du plus important au moins important).

Je pense que la première source de motivation c'est le sourire, le remerciement d'un résident, la gratitude exprimée à travers ce sourire. Si le résident est heureux du moment qu'il a passé avec l'aide-soignant ou l'agent d'entretien, ça va être motivant pour le salarié. Dans nos métiers où l'organisation du travail est toujours un peu compliquée, c'est peut-être aussi de pouvoir mener de front vie personnelle et vie professionnelle. Ce sont des postes où on se lève tôt le matin et où on fini tard le soir.

La dernière source de motivation des salariés c'est la rémunération mais dans des établissements du médico-social, les budgets sont généralement contraints avec des salaires peu élevés.

8. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des ressources humaines ?

Je pense qu'il s'agit d'un mélange des deux c'est à dire que si le salarié aime son travail, qu'il l'a choisi et qu'il s'y épanouit, sa motivation est intérieure. Après l'entreprise se doit de tout mettre en œuvre pour que les salariés puissent trouver cet épanouissement intérieur donc faciliter leur activité professionnelle en leur fournissant un cadre d'organisation, en évitant les moments de stress ou de tension avec des plannings

organisés, des procédures claires, des guides qui leur permettent de travailler sereinement. C'est là que l'entreprise intervient dans la motivation des salariés

9. Selon vous, comment votre entreprise suscite-t-elle la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

Je pense que l'une des premières choses, c'est l'écoute des salariés. On essaye d'être à l'écoute et de répondre à leurs interrogations. C'est également la transparence, c'est à dire d'être clair sur les résultats et les objectifs. C'est faire collaborer les salariés sur des projets. Par exemple, on a travaillé le projet d'établissement tous ensemble. On envisage des travaux au Buissonnets et on le fait avec les résidents et avec les salariés. Je pense que c'est de cette façon-là que l'on motive les salariés. Il faut aussi essayer de faire participer tout le monde aux réunions en utilisant des techniques permettant à chacun de s'exprimer et ainsi d'éviter que les meneurs ne monopolisent la parole.

10. Dans votre entreprise, comment se manifeste l'engagement des salariés ?

Je pense que l'engagement des salariés se manifeste quand les propositions sont faites spontanément par les salariés. Par exemple, ce matin une infirmière est venue en souhaitant organiser différemment l'infirmerie : il s'agit d'une preuve d'engagement. De même quand un salarié vient solliciter l'aide de la direction, il s'agit d'une preuve d'engagement de la part du salarié. L'engagement des salariés vient également lorsqu'ils sont force de proposition et qu'il viennent voir la direction pour avoir l'accord de celle-ci, connaître les moyens pour mettre en place leur idée.

Thème 4 : Le lien entre la démarche qualité et l'engagement, l'implication et la motivation

11. Avez-vous mis en place une politique qualité ? Si oui, avez-vous rencontré des obstacles de la part des salariés ?

Oui on a une politique qualité et une démarche qualité. Chacun pense connaître son travail et pense le faire bien. Donc l'intérêt d'avoir une démarche qualité n'est pas toujours comprise, et elle peut être entrevue comme un « espionnage », ou la volonté d'imposer des cadres rigides. Au contraire je pense que la qualité est là pour poser un cadre général et de

favoriser la liberté dans des normes acceptables. Effectivement au premier abord les salariés pensent toujours que l'on va les contrôler ou les inspecter.

12. Quelle place occupe la démarche qualité au sein de votre entreprise ? Est-ce un outil de management efficace ?

Pour moi la démarche qualité est présente continuellement mais c'est un outil, ce n'est pas un dogme. Il doit y avoir cette idée d'amélioration continue mais tout événement doit être lié à la qualité. Par exemple l'autre jour, il y avait une résidente qui avait « disparu » alors que c'était quelqu'un d'autonome, qui n'avait pas de troubles cognitifs. Cela paraissait un peu curieux et donc tout le monde s'affolait. J'ai demandé de ressortir le protocole Fugue. En fait instinctivement le protocole avait été suivi, mais pas jusqu'au terme. Au final il s'est avéré que cette résidente avait discuté dans la chambre d'une autre résidente où elle était restée près de deux heures. Ça a été l'occasion de modifier le protocole car on avait prévu de faire le tour intérieur et extérieur de la résidence mais il n'était pas précisé de visiter chaque chambre. Là ce fut une occasion de réfléchir à une modification. Finalement les salariés l'ont bien accepté car ils ont été stressés et ils ont bien compris l'utilité du protocole. Je pense que l'organisation de la qualité elle est bien perçue quand on se rend compte que c'est utile et que ça permet à l'avenir qu'un événement indésirable ne se reproduise plus.

13. Pensez-vous que la démarche qualité influence/joue un rôle sur l'engagement, la motivation et l'implication des salariés ? Si oui, de quelle manière ?

Je pense que la démarche qualité peut jouer un rôle lorsqu'elle représente ce cadre rassurant pour les équipes, et non comme quelque chose qui les étouffe. Elle est utile si elle leur permet de se sentir bien dans leur travail et d'éviter le stress ou les problèmes d'organisation. La démarche qualité est alors perçue comme plutôt rassurante et donc cela peut effectivement influencer sur l'engagement des équipes.

14. Depuis la mise en place d'une politique qualité au sein de votre établissement, avez-vous remarqué des changements (positifs ou négatifs) dans les pratiques et les attitudes des salariés ?

Il est difficile de mesurer les changements. En effet, la qualité c'est une démarche continue et donc quand on l'instaure, les choses progressent petit à petit. Par exemple le

fait d'avoir mis en place une procédure qualité permet parfois de corriger une petite déviance. En effet, la procédure peut intervenir comme une prévention disciplinaire si on sait que le salarié est sorti du cadre. Parfois même c'est le salarié lui-même et qui va corriger son action déviante car il sait instinctivement qu'il n'est plus dans le « cadre » et donc il acceptera peut être plus facilement les remarques. De ce point de vue, ça peut aplanir des tensions qui pourraient exister entre les collaborateurs et la hiérarchie

15. Pensez-vous que la démarche qualité est une chose positive ou négative pour l'entreprise ?

Je pense qu'il s'agit d'un bon outil si seulement cette démarche reste un outil et si ce n'est pas un dogme ou quelque chose qui est imposée par la hiérarchie. Cet outil doit être expliqué aux salariés et bâti avec eux pour permettre de l'améliorer continuellement. Je pense que s'il est vécu de cette manière, les collaborateurs se rendent compte que cela facilite leur travail de tous les jours. C'est plutôt vu de façon positive mais ça ne doit être qu'un outil seulement et cela ne doit en aucun cas venir empêcher des innovations, ou des améliorations. La mise en place de la qualité doit toujours permettre aux salariés d'améliorer leurs pratiques professionnelles. La personne responsable de la qualité doit avoir cette sensibilité d'écoute.

16. Si la démarche qualité n'était pas présente au sein de l'entreprise, comment les défis précédemment cités se manifesteraient-ils selon vous ?

Les défis seraient moins exprimés. Par exemple, quand il y a une absence de réponse à une question posée sur l'organisation, c'est une source de stress, de conflit pour les équipes et donc de mal être des salariés. Ainsi l'engagement, la motivation et l'implication seraient moins importants s'il n'avait pas de démarche qualité.

17. Selon vous la démarche qualité est-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Oui elle peut être un réel levier de performance si cette démarche est vue comme quelque chose de construit, avec les équipes parce que on va vouloir dupliquer les meilleures pratiques et on va continuellement se questionner sur ces pratiques.

Si on reprend l'exemple que je viens de donner sur la fugue, il est vrai que s'il n'y avait pas eu le protocole la tension aurait été plus forte. Le protocole a été plutôt un facteur d'amélioration des performances de l'EHPAD. Quand on s'interroge sur la nutrition par exemple et que l'on s'aperçoit qu'un résident est quand même dénutri alors que l'on applique les protocoles que l'on a mis en place, ça augmente la performance de l'entreprise car on va se questionner « est ce que les repas ne sont pas suffisamment protéines ? Est-ce l'organisation des repas qui n'est pas satisfaisante ? Ou est-ce la mise à disposition d'encas qui n'est pas prévue ? » et dans ce sens ça améliore la qualité et la performance de l'établissement. Après je pense que la qualité devient une démarche intellectuelle et toute amélioration ne sera pas forcément écrite mais elle sera suivie. Et au final, on se dit que l'on a mis en place pas mal de choses finalement. Cela permet de voir ce qui a été fait, de faire des points d'étape, de le communiquer aux salariés, à l'extérieur, aux résidents, aux familles et je trouve que de ce point de vue la ça augmente la performance et la qualité de vie au travail, le plaisir au travail

ANNEXE IV : Entretien n°2 retranscrit « cadres » avec Mme D.**Thème 1 : Renseignements d'ordre personnel****1. Pouvez-vous me dire quel est votre poste au sein de l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?**

Je suis directrice du SSIAD³ avec près de dix ans d'ancienneté en management, dont quatre au sein du SSIAD. J'ai 55 ans.

Thème 2 : Questions générales**2. Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?**

Nous sommes une association à but non lucratif, donc un service de soins infirmiers à domicile avec essentiellement une intervention d'aides-soignantes auprès des personnes âgées de plus de 60 ans au domicile. Les valeurs essentielles sont le respect, comme le respect de l'autonomie des personnes parce que je pense que ça fait partie de la bien-traitance, le respect aussi bien des collègues que des patients bien sûr. Ensuite il y a le management de la qualité parce que ça permet de se remettre en question.

3. Selon vous qu'est-ce que la motivation des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

Je pense que la motivation peut se traduire par le fait de valoriser et de respecter les salariés. Lorsque l'on valorise le personnel, on engendre de la motivation dans un esprit gagnant-gagnant, on encourage le management participatif. C'est important pour les équipes : elles peuvent se sentir valorisées et ainsi travailler en interdisciplinarité. Je pense que les formations sont aussi des facteurs de motivation qui permettent aux personnes d'évoluer et de ne pas se cantonner aux soins. Par exemple pour les aides-soignants c'est une ouverture qui permet d'envisager des évolutions et un épanouissement surtout.

³ SSIAD : Service de Soins Infirmiers à Domicile

4. Selon vous qu'est-ce que l'engagement des salariés ? Comment se manifeste-t-il dans l'entreprise ?

L'engagement c'est un respect mutuel. Par exemple il existe des groupes de travail. A partir du moment où l'on s'inscrit dans un groupe, ou dans un COPIL⁴ par exemple, on s'engage à respecter les droits et les devoirs de chacun. On s'engage dans une mission, on s'engage dans un métier. Notre vie professionnelle fait partie intégrante d'engagement et dans la vie personnelle également. Après je pense qu'il faut vraiment faire comprendre aux équipes que lorsqu'elles s'engagent sur un projet, il est indispensable d'aller jusqu'au bout de ce projet. L'engagement c'est aussi à double sens : c'est à l'entreprise d'aider les personnes à pouvoir finaliser leur engagement à travers la participation et la reconnaissance. Mais c'est vrai que les équipes ont besoin d'être reconnues pour pouvoir s'engager.

5. Selon vous qu'est-ce que l'implication des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

L'implication c'est une volonté de la part des salariés de vouloir toujours améliorer le service. Par exemple si il y a un arrêt maladie ou une personne qui est absente, l'implication c'est que l'équipe se dise d'elle même qu'il y a nécessité de revoir les plannings des tournées. Donc l'implication ce sont des actions qui ne sont pas faites pour la direction mais des actes faits pour améliorer le quotidien du patient. C'est aussi des actes faits pour leur reconnaissance personnelle. Après je pense que l'implication c'est aussi faire confiance aux équipes : l'encadrement et les équipes ne doivent pas être distinctes mais travailler tous ensemble dans le même sens, dans un esprit gagnant-gagnant.

6. Que pensez-vous de ces défis dans votre société ? Quelle place occupent-ils ?

Je ne considère pas cela comme un défi mais plutôt comme une continuité de l'engagement. Je pense que c'est une continuité, on est dans une démarche permanente d'amélioration continue de la qualité. Je pense qu'il y a une nécessité d'être transparent avec les équipes. Il est important de laisser s'exprimer l'équipe sur des projets. On travaille vraiment en collaboration.

⁴ COPIL : Comité de Pilotage

Thème 3 : Les défis du management des ressources humaines**7. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en trois du plus important au moins important).**

Je dirais confiance, respect, et relation gagnant-gagnant. S'il y en a une quatrième ce serait l'autonomie.

8. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des ressources humaines ?

Je pense qu'il faut quand même impulser au niveau de la démarche. Après c'est sur on a toujours des personnes qui sont plus ou moins motivées de par leur vécu, ou par leur tempérament, leur caractère. Après je pense qu'il y a toute une histoire de vie de chacun qui fait que parfois on va être plus facilement réactif à une motivation. Cependant je pense qu'il y a quand même une impulsion à mettre en place au niveau de l'encadrement pour peut-être un peu stimuler davantage les employés.

9. Selon vous, comment votre entreprise suscite-t-elle la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

Peut-être par le partage d'informations et l'écoute du personnel lors des réunions ou des transmissions. C'est important d'être à l'écoute de l'équipe, d'écouter les demandes parce qu'il y a des besoins, il y a des attentes et c'est l'une des missions de la direction d'écouter le personnel et d'essayer de trouver des solutions (même si on n'a pas forcément des solutions à tout). Mais justement quand on n'a pas de solutions, l'équipe en a peut être trouvées. Il faut juste stimuler les motivations, les réflexions, les analyses parce que je pense que dans les missions (que ce soit les soignants ou autres) il ne doit pas y avoir de rapport de force. Il est préférable de savoir analyser, réfléchir à ce que l'on va mettre en place, évaluer ce qu'on a mis en place et puis réajuster. Par exemple dans le cas d'un événement indésirable, l'objectif ce n'est pas de chercher absolument un coupable mais d'essayer de trouver des solutions pour éviter que cet événement ne se reproduise.

10. Dans votre entreprise, comment se manifeste l'engagement des salariés ?

Il est assez spontané. Lorsqu'on met des groupes de travail en place, je pense qu'il est nécessaire de donner des outils adaptés aux salariés comme les formations par exemple. C'est grâce à ces formations que l'on peut aider les salariés à trouver les outils adéquats. Après je pense que c'est également un engagement au quotidien, à partir de la confiance, de l'écoute et du dialogue. On en vient toujours finalement à cette démarche de confiance et de dialogue.

Thème 4 : Le lien entre la démarche qualité et l'engagement, l'implication et la motivation

11. Avez-vous mis en place une politique qualité ? Si oui, avez-vous rencontré des obstacles de la part des salariés ?

Oui on a mis en place une démarche qualité depuis mon arrivée. De toute façon, au niveau des tutelles, c'est devenu une réglementation obligatoire et c'est très bien parce que ça permet de poser certaines bases à travers les indicateurs ou les plans actions. C'est surtout stimulant car ça permet de donner un cadre pour l'accompagnement des patients ou pour l'accompagnement des équipes également. Et c'est justement à travers ces indicateurs, aussi bien pour la partie accompagnement des personnes que la partie accompagnement des équipes, que l'on arrive à expliquer pourquoi on va mettre en place cette démarche et comment. Au niveau des obstacles, il y a toujours une partie des salariés qui va être plus méfiante concernant cette démarche parce que lorsque l'on ne connaît pas quelque chose on se pose des questions, on se demande s'il ne s'agit pas d'un contrôle pour « fliquer » les employés par exemple. En fait, il faut vraiment bien expliquer, dès le départ, que cette traçabilité est faite aussi bien pour l'équipe que pour le patient et elle permet de recentrer les choses pour permettre des améliorations. Ensuite je pense qu'une fois cette démarche expliquée et comprise, il est rare d'avoir encore des personnes réfractaires. Ce qui est important aussi pour limiter ces obstacles c'est vraiment d'intégrer les personnes dans cette démarche, ce n'est pas uniquement la travailler ensemble mais c'est vraiment être dans le participatif.

12. Quelle place occupe la démarche qualité au sein de votre entreprise ? Est-ce un outil de management efficace ?

Cette démarche occupe une grande place. La preuve c'est que je reçois des étudiants qualité tous les ans et ça nous permet justement de mettre en place tous les cadres, d'avoir des projets d'établissement qui soient cohérents, d'avoir des procédures qui soient bien rédigées par exemple. Il s'agit, pour moi d'un outil de management très efficace. Je pense que tant que l'on n'est pas inscrit dans cette démarche on ne peut pas s'en rendre compte. Moi je sais qu'au départ, à l'EHPAD, quand il a fallu mettre en place tout ce qui est évaluation interne et externe ce n'était pas évident. Mais je pense que c'est vraiment un outil indispensable. Actuellement je le vois vraiment comme un outil de management qui stimule, qui permet de rester toujours en veille au niveau de la réglementation, de la veille documentaire.

13. Pensez-vous que la démarche qualité influence/joue un rôle sur l'engagement, la motivation et l'implication des salariés ? Si oui, de quelle manière ?

Oui à ce jour je pense que cette démarche influence les salariés et leur engagement ou leur motivation parce que ça leur a permis d'évoluer dans leurs missions. Cette démarche a permis de mettre en place des groupes de travail permettant d'ouvrir des dialogues, de partager des idées peut être parfois différentes. Cela permet aussi de travailler en équipes pluri inter-disciplinaires. Cet outil permet aussi de recentrer nos missions par rapport aux patients puisqu'il y a quand même toute la partie accompagnement. La démarche qualité pour moi est vraiment influente au niveau de la gestion d'équipes.

14. Depuis la mise en place d'une politique qualité au sein de votre établissement, avez-vous remarqué des changements (positifs ou négatifs) dans les pratiques et les attitudes des salariés ?

Oui mais uniquement en positif. Je n'y vois que du positif actuellement même si ça n'a pas toujours été inné, ni évident au départ. Aujourd'hui les équipes acceptent les évaluations des pratiques professionnelles, elles comprennent pourquoi on met en place des procédures, pourquoi on a mis un règlement de fonctionnement, à quoi servent les outils et notamment les outils de la loi 2002-2 dans le médico-social. Elles peuvent s'exprimer à travers les enquêtes de satisfaction, elles comprennent aussi pourquoi il est important de

faire participer les patients à travers les enquêtes de satisfaction pour mieux les accompagner. Donc oui je pense que c'est vraiment positif et j'ai de plus en plus de personnes qui participent aux différents groupes de travail dans le cadre de cette démarche qualité.

15. Pensez-vous que la démarche qualité est une chose positive ou négative pour l'entreprise ?

Ah oui c'est réellement un outil efficace.

16. Si la démarche qualité n'était pas présente au sein de l'entreprise, comment les défis précédemment cités se manifesteraient-ils selon vous ?

Je pense qu'ils se manifesteraient différemment parce qu'il y aurait peut-être moins cette cohésion d'équipe qu'il y a actuellement. Je pense que la démarche qualité permet justement cette cohésion avec l'équipe.

17. Selon vous la démarche qualité est-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Alors oui, elle agit comme un levier de performance. Par exemple on a réussi à travailler sur l'accompagnement des étudiants et des référents en proposant d'effectuer des formations à chaque fois pour pouvoir mettre en place ces différentes missions. Puis il y a les enquêtes de satisfaction et le DUERP⁵. Ce sont des outils que l'on revoit tous les ans pour réajuster notre plan action. En plus de ça maintenant, avec les indicateurs de l'ANAP⁶ mis en place dans le secteur médico-social c'est encore plus important puisque l'on a une vue d'ensemble de ce secteur. Enfin on peut également citer les projets de service, les groupes de travail, les mises en place des activités pour travailler sur la prévention des chutes et de l'isolement. Tous ces exemples constituent vraiment des outils de stimulation pour le SSIAD et pour la prise en soins globale des patients de la meilleure façon possible.

⁵ DUERP : Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels

⁶ ANAP : Agence Nationale D'appui à la Performance

ANNEXE V : Entretien n°3 retranscrit "cadres" avec Mme S.**Thème 1 : Renseignements d'ordre personnel****1. Pouvez-vous me dire quel est votre poste au sein de l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?**

Depuis 2008, Je suis infirmière coordinatrice du SSIAD et de l'accueil de jour Alzheimer de la commune de Lomme. J'ai 55 ans et 10 ans d'ancienneté dans ce poste.

Thème 2 : Questions générales**2. Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?**

Le SSIAD est un service de maintien à domicile des personnes âgées de plus de 60 ans résidant sur la commune de Lomme. Les valeurs du service sont le maintien à domicile dans les meilleures conditions possibles tout en respectant la bienveillance et les volontés des personnes âgées à domicile.

3. Selon vous qu'est-ce que la motivation des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

Au sein du SSIAD, la motivation peut se manifester par un intérêt particulier que les équipes portent à tous les patients ou encore par le fait d'avoir très peu d'arrêts maladies. Par exemple quand il y a des arrêts maladies, les équipes se répartissent la charge de travail ou elles font en sorte qu'il y ait toujours un nombre suffisant d'aide-soignants pour pouvoir assurer les soins auprès des personnes que l'on a en charge au niveau du SSIAD. Mais généralement, pour travailler dans un SSIAD, on est motivé de base car les personnes travaillent seules donc ce sont des gens motivés. Leur motivation c'est par exemple le maintien des personnes âgées dans leur domicile dans les meilleures conditions et donc de retarder le plus longtemps possible l'entrée en EHPAD.

4. Selon vous qu'est-ce que l'engagement des salariés ? Comment se manifeste-t-il dans l'entreprise ?

Je pense que l'engagement c'est toujours chercher à se former et s'informer. Par exemple mes équipes sont très vigilantes concernant la maltraitance à domicile (plusieurs fois elles m'ont fait remonter des actes de maltraitance dont on a informé le procureur de la République sur les situations très complexes, de façon officielle avec l'équipe). Cela démontre non seulement leur motivation mais également leur engagement au sein du service.

5. Selon vous qu'est-ce que l'implication des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

Pour moi l'implication c'est aller au-delà des missions confiées. Mes équipes sont impliquées dans leur travail puisqu'elles vont parfois au-delà de leurs missions même si cela reste exceptionnel. Par exemple, lorsque les auxiliaires de vie, qui ont pour missions toutes les prestations en dehors du soin telles que le ménage, l'aide aux repas... oublient parfois une personne âgée isolée (du fait que celle-ci soit en retard, ou qu'elle soit malade et elle n'a pas prévenu), les aide-soignantes vont au delà de leurs missions de soins de la personne (c'est à dire tout ce qui est toilette, la prévention d'escarres, les soins de nursing...) en allant jusqu'à préparer le petit déjeuner, mettre une lessive en route... Donc elles sont vraiment impliquées auprès de la personne

6. Que pensez-vous de ces défis dans votre société ? Quelle place occupent-ils ?

L'engagement et la motivation des aide-soignantes au sein du SSIAD font que ce service fonctionne quand même de façon très correcte. On perçoit une satisfaction des usagers, que ce soit les patients pris en charge ou leurs familles puisque régulièrement on a des remerciements et ça donne une image très positive du service. Ces défis occupent une place importante car si les équipes ne faisaient qu'uniquement leurs soins, cela serait complètement différent et c'est ce qui fait aujourd'hui la qualité des soins du service. Ces défis permettent d'améliorer quotidiennement la qualité de la prise en soins. Il y a une prise en charge au niveau du bien-être et de l'hygiène de la personne mais ça va au-delà puisque les équipes s'investissent dans la prise en charge globale de la personne.

Thème 3 : Les défis du management des ressources humaines**7. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en trois du plus important au moins important).**

Concernant les sources de motivation, on a le travail à domicile, une certaine autonomie à domicile et les salaires

8. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des ressources humaines ?

Dans un premier temps je dirai que c'est le salarié lui-même puisqu'il s'agit d'un choix pour le salarié de travailler à domicile. Tout le monde ne peut pas travailler à domicile, il faut quand même une capacité organisationnelle et une certaine autonomie. Puis, cette motivation peut être impulsée également par les formations que l'on a pu faire surtout sur le maintien à domicile des personnes avec des troubles cognitifs par exemple

9. Selon vous, comment votre entreprise suscite-t-elle la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

La motivation peut être suscitée par certaines formations qui permettent de donner un autre regard sur le métier des équipes et donc d'avoir une autre façon de travailler (en particulier avec une formation que l'on a faite au niveau de la méthodologie Gineste-Marescotti dite de l'humanité). Les techniques utilisées sont la confiance, le travail en autonomie et ce travail mis en œuvre grâce à cette formation de l'humanité ou l'on est plus justement dans le soin de force (la personne peut refuser et on négocie). On l'explique bien aux familles quand ils rentrent dans le service de soins, il se peut qu'une personne refuse la toilette. Dans ce cas, on va essayer de la stimuler, la motiver mais ce sera peut-être une fois seulement le visage, puis les pieds pour arriver peut-être au bout de 3 semaines, un mois à une toilette complète. On refuse le soin de force

10. Dans votre entreprise, comment se manifeste l'engagement des salariés ?

L'engagement des salariés se voit vraiment au fait qu'il y ait très peu d'arrêts maladies. C'est une partie très importante, comparée aux EHPAD où les arrêts maladies sont nombreux et les turnovers importants. Au SSIAD, les équipes sont pérennes. C'est un indicateur très important. Après l'engagement, c'est aussi d'aller au-delà de sa mission. Si on devait avoir un indicateur de l'engagement des salariés, ça serait quand même d'avoir très peu d'arrêts maladies en dehors des arrêts longs comme des opérations ou des grossesses.

Thème 4 : Le lien entre la démarche qualité et l'engagement, l'implication et la motivation

11. Avez-vous mis en place une politique qualité ? Si oui, avez-vous rencontré des obstacles de la part des salariés ?

Oui une démarche qualité est en place mais elle n'est pas formalisée. Non nous n'avons rencontré aucun obstacle.

12. Quelle place occupe la démarche qualité au sein de votre entreprise ? Est-ce un outil de management efficace ?

La démarche qualité est présente en interne même si elle n'est pas écrite officiellement ou officialisée dans un protocole, mais elle existe. A partir du moment où l'on rentre dans le SSIAD, j'explique la façon de travailler, la qualité du travail en priorisant toujours le patient avant tout autre chose et en préservant son autonomie. Je demande aux équipes de bien prendre en compte le patient, de prendre le temps aussi avec le patient. Cette qualité existe même si elle n'est pas écrite de façon officielle puisque l'on a de très bons échos du service de soins à domicile et de bons retours des patients et de leurs familles.

13. Pensez-vous que la démarche qualité influence/joue un rôle sur l'engagement, la motivation et l'implication des salariés ? Si oui, de quelle manière ?

Je pense que la démarche qualité va jouer un rôle même si elle n'est pas formalisée. Il y a quand même une démarche qui est commune à tout le monde. Il s'agit de favoriser la prise en soins de qualité en prenant le temps nécessaire et en respectant les habitudes de vie. Dans cette démarche qualité sont présents les projets de vie personnalisés et individualisés et tout cela motive les salariés pour s'investir et améliorer la qualité des soins effectuée auprès du patients. Ce sont les aide-soignantes elles-mêmes qui font remonter les informations. Par exemple, elles constatent que pour le bien être d'un patient, il faut le coucher plus tôt, ou qu'il faut deux aide-soignantes pour permettre une manipulation moins douloureuse du patient. Ce sont des éléments qu'elles transmettent et c'est un facteur efficace pour améliorer la qualité des soins.

14. Depuis la mise en place d'une politique qualité au sein de votre établissement, avez-vous remarqué des changements (positifs ou négatifs) dans les pratiques et les attitudes des salariés ?

Dans les pratiques oui, surtout au niveau des pratiques professionnelles il y a eu de grands changements. Je veux dire que les équipes ne sont plus stressées par le temps pour faire leurs soins, elles prennent le temps. Elles communiquent entre elles, elles échangent les informations afin de trouver des solutions pour le bien être des patients permettant d'avoir encore une qualité supérieure au niveau du service. Elles sont beaucoup plus sensibilisées à tout ce qui est bien-traitance et maltraitance.

15. Pensez-vous que la démarche qualité est une chose positive ou négative pour l'entreprise ?

Oui je pense qu'il s'agit d'une chose positive.

16. Si la démarche qualité n'était pas présente au sein de l'entreprise, comment les défis précédemment cités se manifesteraient-ils selon vous ?

Ils se manifesteraient peut être par plus d'arrêts maladie, ou un travail moins respectueux du bien-être du patient, avec des soins plus rapides et automatiques, ne pas

faire attention à la qualité du travail. Cette démarche qualité joue un rôle puisque les équipes connaissent mes attentes et exigences concernant le niveau de la qualité des soins du patient. Si cette démarche qualité n'existait pas, c'est vrai qu'il y aurait peut-être plus de dérapages. Je pense que c'est important de leur montrer que cette démarche existe et qu'elles participent à la qualité du service

17. Selon vous la démarche qualité est-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Oui cette démarche qualité est un véritable levier de performance pour l'entreprise. Concernant les exemples on peut citer l'amélioration des transmissions, l'amélioration des techniques de soins : éviter les soins de force, prendre le temps, écouter, améliorer les pratiques avec les formations, ne plus laisser les gens au lit, prendre le temps avec les patients, donner la possibilité aux gens de marcher.

ANNEXE VI : Entretien n°4 retranscrit "cadres" avec Mme C.**Thème 1 : Renseignements d'ordre personnel****1. Pouvez-vous me dire quel est votre poste au sein de l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?**

Je suis cadre gestionnaire de deux résidences sur Lille. J'ai 3 ans d'ancienneté en tant que responsable d'établissement et j'ai 31 ans.

Thème 2 : Questions générales**2. Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?**

Les deux établissements sont rattachées au CCAS⁷ de la mairie de Lille et donc nos valeurs sont des valeurs sociales telles que l'écoute, la bienveillance, assurer des prestations de qualité, un accompagnement bienveillant puisque l'on accueille un public démuné financièrement, physiquement et parfois sans ressources matérielles et avec peu ou pas de familles.

3. Selon vous qu'est-ce que la motivation des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

La motivation est difficile à avoir en EHPAD. En effet actuellement ces établissements sont en sous-effectifs. La charge de travail est de plus en plus importante alors que les ressources et les moyens humains sont en nombre insuffisant. La motivation du personnel c'est surtout une vocation. En effet, travailler dans ces établissements c'est être en permanence en contact avec l'humain, c'est le cœur du métier. Même si les conditions de travail sont difficiles, la motivation c'est toujours de faire correctement son travail.

⁷ CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

4. Selon vous qu'est-ce que l'engagement des salariés ? Comment se manifeste-t-il dans l'entreprise ?

L'engagement des salariés peut se manifester à travers un projet de l'entreprise répondant aux valeurs de l'entreprise. C'est d'ailleurs à la structure de communiquer les valeurs, les objectifs et d'expliquer les raisons de ces choix. Si on a un taux d'engagement important, la motivation peut suivre généralement

5. Selon vous qu'est-ce que l'implication des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

La motivation, je pense que c'est le fait que le salarié se lève le matin et assure sa fonction alors que l'implication c'est ce qui est fait concrètement au travail. On peut avoir des agents motivés mais pas forcément impliqués. L'implication c'est souvent aller au-delà de sa mission en proposant des choses. Par exemple, un aide-soignant doit assurer les actes quotidiens de la vie en aidant les personnes par les soins du corps, la distribution médicamenteuse. L'implication c'est de proposer des choses qui iront au-delà de ses missions comme par exemple l'animation d'une activité. Un agent motivé peut être motivé par son travail mais pas impliqué dans la vie de l'établissement.

6. Que pensez-vous de ces défis dans votre société ? Quelle place occupent-ils ?

Ces défis dépendent des agents. Il y a des agents qui ne sont pas motivés ni impliqués. On a des agents qui sont impliqués et pas motivés, et puis ils y a ceux qui viennent mais uniquement pour le salaire et ils font le minimum. Néanmoins, la structure fonctionne bien car il y a une certaine hétérogénéité de par le fait qu'il y a toujours des salariés qui sont plus motivés que d'autres. Le contexte très difficile (sous effectifs, tâches difficiles) n'améliore pas les choses et peut démotiver les salariés qui avaient au départ une réelle motivation.

Thème 3 : Les défis du management des ressources humaines**7. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en trois du plus important au moins important).**

Les principales sources de motivation sont la vocation pour le métier, le salaire et une réorientation professionnelle.

8. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des ressources humaines ?

Généralement cette motivation vient à la fois du salarié mais également de la direction. En effet parfois les salariés sont forces de proposition et c'est à la direction de les écouter et d'essayer de mettre en œuvre ce qu'ils proposent. Effectivement les employés perdent toute motivation lorsque la direction n'applique pas les propositions. Donc il faut les écouter, faire des réunions d'équipe pour pouvoir échanger sur leurs propositions. Donc ça peut venir d'eux mais cela peut être également stimulé ou encouragé par la direction

9. Selon vous, comment votre entreprise suscite-t-elle la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

L'entreprise peut susciter la motivation des salariés en étant à l'écoute par différents moyens tels que les réunions d'équipe, les boîtes à idées, les entretiens individuels, la politique de la porte ouverte. Ensuite l'entreprise doit les valoriser ce qui permet d'améliorer leur satisfaction personnelle.

10. Dans votre entreprise, comment se manifeste l'engagement des salariés ?

Il se manifeste par une association des salariés à la démarche, une communication permanente par la diffusion d'informations mais également par un rappel des valeurs de l'entreprise. Donc le plus important c'est communiquer pour que l'engagement des salariés soit toujours présent.

Thème 4 : Le lien entre la démarche qualité et l'engagement, l'implication et la motivation

11. Avez-vous mis en place une politique qualité ? Si oui, avez-vous rencontré des obstacles de la part des salariés ?

Oui l'entreprise a mis en place une politique qualité. Oui nous avons rencontré des difficultés car c'est une démarche qui n'est pas ancrée dans la culture des salariés, il manque de personnel, et généralement les établissements sont entre guillemets écrasés par les démarches administratives. Si la direction n'est pas préparée elle-même à la démarche qualité et n'est pas sensibilisée, il sera difficile d'engager les salariés dans cette démarche.

12. Quelle place occupe la démarche qualité au sein de votre entreprise ? Est-ce un outil de management efficace ?

Au sein de notre entreprise, la démarche qualité occupe une place centrale. Bien sûr il s'agit d'un outil de management efficace pour l'entreprise mais seulement si les salariés y sont sensibilisés. Cela en devient un outil de management efficace car il permet de cadrer les pratiques de la démarche, de rechercher les causes, les conséquences et de mettre en place un plan d'action. La démarche qualité nous permet de changer de façon de travailler et d'améliorer nos pratiques. Par exemple, les fiches d'événements indésirables c'est quelque chose qui est ancré chez les salariés et qui constitue ici un outil de management efficace de par son analyse.

13. Pensez-vous que la démarche qualité influence/joue un rôle sur l'engagement, la motivation et l'implication des salariés ? Si oui, de quelle manière ?

Oui, la démarche qualité peut susciter l'engagement si elle est bien expliquée, si les salariés savent où ils vont, si la direction explique pourquoi on réalise cette démarche. Il faut une communication et des échanges réguliers et expliquer l'intérêt de cet outil. Si c'est une démarche qui est imposée sans être expliquée et sans donner l'utilité, alors non ça n'aura pas de rôle. Il faut expliquer les premiers objectifs sans rentrer dans les détails (comme évoquer les institutions réglementaires et les obligations relatives à cette démarche).

14. Depuis la mise en place d'une politique qualité au sein de votre établissement, avez-vous remarqué des changements (positifs ou négatifs) dans les pratiques et les attitudes des salariés ?

Bien sûr. En effet une démarche qualité permet d'améliorer les pratiques professionnelles. Mais cette amélioration passe forcément par des écrits, une traçabilité, des audits, des enregistrements, des évaluations et donc fatalement cela a un impact positif sur les pratiques des salariés. Mais, il est important de bien choisir les mots que l'on va utiliser. En effet, une mauvaise communication peut amener des changements négatifs chez le personnel. Par exemple, il vaut mieux utiliser les mots « audits » que « contrôle » sinon l'agent peut se sentir contrôlé alors que ce n'est pas le but, puisque l'objectif c'est d'améliorer les pratiques du personnel.

15. Pensez-vous que la démarche qualité est une chose positive ou négative pour l'entreprise ?

Cette démarche peut être positive si les outils utilisés sont bien expliqués en amont, quitte à faire des groupes de travail pour mettre en place ces outils et permettre aux personnels d'être impliqué et engagé au sein de cette démarche. Cette démarche est positive si elle n'est pas imposée, s'il n'y a pas une multitude d'outils, si le personnel est concerté.

16. Si la démarche qualité n'était pas présente au sein de l'entreprise, comment les défis précédemment cités se manifesteraient-ils selon vous ?

Etant responsable d'établissement depuis trois ans, j'ai rencontré des directeurs d'établissements qui étaient de formation infirmiers. Pour ces personnes-là, il y a 15 ans, l'aspect humain était très important. Or la paperasse, les réglementations qui se sont durcis, l'administration de plus en plus lourde peuvent nuire car c'est une démarche qui devient plus bureaucratique. On a besoin de garder une trace systématiquement et il faut l'expliquer aux agents. Or ces agents ont 20 ans de carrière et à l'époque, ils procédaient d'une autre manière. Ces personnes la doivent s'adapter et donc beaucoup modifier leurs pratiques. Il faut que la direction travaille intelligemment avec les outils mis à disposition.

17. Selon vous la démarche qualité est-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Oui, la démarche qualité est un véritable levier de performance pour l'entreprise. En effet, cette démarche nous incite à remettre à plat notre organisation, de voir les aspects positifs, les axes d'amélioration et de proposer un plan d'action ce qui permet d'améliorer les pratiques. Par exemple, on peut citer les évaluations externes et internes qui permettent de revoir les pratiques et de discuter sur des axes d'amélioration de ces pratiques, les FEI⁸, les audits, les protocoles, les questionnaires de satisfaction pour les résidents qui peuvent être très intéressants car ils permettent de laisser s'exprimer le résident sur son mode de vie au sein de l'établissement.

La démarche qualité est un bon outil à condition que l'on prenne en compte le contexte et l'histoire de l'établissement. On ne peut pas mettre en place une quantité d'outils sans réfléchir et sans comprendre comment ils fonctionnent. Ainsi cette démarche qualité ne peut être utile que s'il s'agit d'une démarche qui est expliquée et qui est étudiée en concertation avec le personnel de l'établissement.

⁸ FEI : Fiche d'Événements Indésirables

ANNEXE VII : Entretien n°1 retranscrit « salariés » avec Mme D.**Thème 1 : Renseignements d'ordre personnel**

1. *Pouvez-vous me dire quel est votre poste au sein de l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?*

Je suis aide-soignante, j'ai 5 ans d'ancienneté dans la société et j'ai 36 ans.

Thème 2 : Questions générales

2. *Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?*

L'entreprise est un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes. Il s'agit d'une association composée de deux établissements. Les valeurs de l'entreprise sont de soigner les personnes avec le plus de dignité possible, atteindre un niveau de confort le meilleur possible et les accompagner jusqu'à la fin de leur vie.

3. *Selon vous qu'est-ce que la motivation des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?*

De nos jours, on travaille pour avoir un salaire mais heureusement on aime ce que l'on fait, on apprécie notre métier. On est là pour les personnes âgées et les résidents et on reste là parce que l'on apprécie la maison, les salariés, et que l'on est une bonne équipe. La motivation je pense aussi que c'est accompagner les gens correctement et de les soigner comme il faut. En tant qu'aide-soignante, la motivation se manifeste par le fait de faire partie d'une équipe soudée. Je pense personnellement que c'est cela qui va me motiver à venir le matin car je sais avec qui je vais travailler.

4. *Selon vous qu'est-ce que l'engagement des salariés ? Comment se manifeste-t-il dans l'entreprise ?*

L'engagement des salariés auprès de l'entreprise c'est de s'investir un minimum, en venant aux réunions, en proposant des axes d'améliorations ou des idées. Après tout le

monde ne sait pas le faire et tout le monde n'en a pas forcément envie. Pour moi ça se manifeste par le fait que si une personne s'investit, on le verra. Moi de mon côté par exemple, je fais partie du Conseil de Vie Sociale, je fais partie des titulaires des salariés, et le directeur m'a nommé référente nutrition pour le bien-être des résidents. Après il y a des gens qui n'aiment pas prendre la parole ou qui n'ont rien à dire et je peux le comprendre. Je pense que l'engagement c'est surtout en fonction de sa personnalité : celui qui a envie de s'investir et qui a envie d'améliorer les choses se tournera vers la direction ou vers sa cadre pour proposer des actions.

5. Selon vous qu'est-ce que l'implication des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

Selon moi, s'impliquer dans son métier c'est peut-être aller au-delà de son métier comme par exemple penser à sa collègue du lendemain en terminant son travail correctement, ou encore penser à l'autre. Je pense que s'impliquer ça va aussi avec l'engagement. Si on ne s'engage pas, on ne s'impliquera pas et si on ne s'implique pas on ne sera pas engagé. Je pense que ça va dans les deux sens. En tant qu'aide-soignante, l'implication c'est aussi être auprès du résident, c'est aussi peut-être s'attarder pour faire plus que l'on ne ferait pas dans notre prise en soins. La prise en soins ne doit pas se limiter à un soin ou à une toilette. Pour moi c'est quelque chose qui est primordial en tant qu'aide-soignante de pouvoir s'impliquer auprès du résident dans l'entreprise. Mais après il y aura toujours des personnes qui ne le feront pas parce qu'elles n'en ressentent pas le besoin ou alors parce que pour elles le travail c'est se limiter à faire son travail, faire ce qu'on lui a demandé uniquement. L'engagement c'est justement aller aux réunions, c'est de s'impliquer et donc s'engager dans la société pour l'améliorer

6. Que pensez-vous de ces défis dans votre société ? Quelle place occupent-ils ?

Ces défis occupent une place primordiale je pense. En tant qu'aide-soignantes, on est toujours sur le terrain, c'est nous qui faisons remonter les difficultés, les lacunes, ce qu'il faut améliorer... Si personne ne s'implique, on restera toujours au même point. Après je pense qu'il y a peut-être un manque de considération de notre métier et donc cela peut amener certaines personnes à ne pas s'impliquer et à ne pas s'engager. Donc parfois on aimerait être plus valorisé et ne pas uniquement être cantonné à être aide-soignante. Peut-être que si on valorisait plus le métier et la personne, celle-ci voudrait davantage s'impliquer.

De même, être un peu plus soutenu par nos cadres ou la direction amènerait sûrement à être plus motivé et peut être que la personne se sentirait plus à l'aise et s'engagerait davantage.

Thème 3 : Les défis du management des ressources humaines

7. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en trois du plus important au moins important).

Je pense que la première source de motivation chez le salarié c'est le salaire, la deuxième ça sera le résident et la troisième ce sera peut-être l'ambiance et l'esprit au sein de l'équipe.

8. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des ressources humaines ?

Pour moi, la motivation provient d'abord du salarié lui-même. Je pense que c'est une question de personnalité. Par la suite même si les cadres et la direction ont déjà essayé de mettre en œuvre certaines choses ce n'est pas pour autant qu'il y a eu un impact sur l'implication de la part des salariés.

9. Selon vous, comment votre entreprise suscite-t-elle la motivation des salariés ?

L'entreprise suscite la motivation de ses salariés par des outils tels que les formations. Par exemple, de nombreuses formations externes nous sont proposées tout au long de l'année et je trouve cela bien. Néanmoins c'est parfois un outil mal utilisé parce que le but d'une formation c'est de transmettre ce que l'on a appris aux autres collègues et il y a des aides-soignantes qui vont aller en formation externe mais qui ne vont pas partager leurs connaissances. De même, lorsque l'adjoint de direction a essayé de mettre en place des réunions permettant d'échanger sur les méthodes de travail, c'était un outil intéressant mais ça n'a pas fonctionné et aujourd'hui il n'y en a plus. C'est dommage car cela aurait pu amener des personnes qui n'avaient pas la possibilité de s'exprimer en réunion, de pouvoir s'exprimer en petit comité. C'était initialement une bonne idée cette permanence mais je pense que l'on ne peut pas forcer quelqu'un à s'impliquer même si la direction en est l'initiateur.

10. Vous sentez-vous engagé dans la vie de votre entreprise ?

Moi oui car j'aime communiquer, j'aime donner mes idées, c'est comme ça que moi je valorise mon métier. C'est une responsabilité que je me donne à moi-même, je ne suis pas seulement aide-soignante. De cette façon, je veux me prouver que je peux faire autre chose que de m'occuper de personnes âgées. Je peux aussi être présente à des réunions, proposer des idées, discuter. Je pense aussi que c'est valorisant de se mettre en avant. On peut s'engager et je trouve ça bien.

11. Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces sur l'engagement et l'implication ?

Non pas forcément. Certes, il y a les réunions auxquelles moi je participe régulièrement mais si la personne n'est pas engagée ni impliquée elle n'ira pas à ces réunions. Il y a des personnes qui n'ont pas plus envie aujourd'hui d'y participer. Ce sont des personnes qui ne veulent pas aller plus loin, elles font leur travail et c'est tout. Je pense qu'il faut solliciter les personnes motivées seulement. Pour celles qui ne veulent pas, il ne faut pas insister. En fait il faut peut-être essayer d'amener les choses différemment, en essayant peut être que ce soit plus personnel. Par exemple j'ai proposé de faire une journée de rencontre entre les enfants des salariés et les résidents à Pâques afin que l'on se connaisse un peu plus. Après je ne dis pas que ça va donner à la personne l'envie d'aller plus loin dans son métier mais peut-être qu'elle se sentira plus impliquée car pendant cette journée on lui aura donné de l'attention et de l'intérêt. Moi je trouve ça intéressant. On est une petite société, on n'a pas beaucoup de salariés et je trouve dommage qu'on ne se connaisse pas plus que ça.

Thème 4 : Le lien entre la démarche qualité et l'engagement, l'implication et la motivation

12. Qu'évoque pour vous la qualité ? En avez-vous déjà entendu parler ?

Oui j'ai déjà entendu parler de la politique qualité dans l'établissement. La démarche qualité pour moi c'est savoir si notre travail est correct et s'il est bien fait.

13. Qu'est-ce que cela évoque en regard de votre activité professionnelle ?

Pour moi c'est mettre en place des protocoles ou des projets afin de vérifier les points positifs ou négatifs du dispositif mis en place.

14. Avez-vous connaissance de la politique qualité au sein de l'entreprise ? Si oui, de quelle manière ?

Oui j'en ai déjà entendu parler et notamment en réunion. Par exemple je sais que les Fiches d' Evénements Indésirables font partie de cette démarche qualité. Lorsque l'on a un souci ou un problème c'est la personne qui se charge de cette démarche qualité qui va gérer ces FEI⁹ pour que le problème ne se reproduise pas et pour que le travail continue à être bien fait.

15. La démarche qualité est-elle une démarche positive ou négative selon vous ?

Pour moi la démarche qualité est une démarche positive mais elle n'est pas forcément bien mise en place. Par exemple les FEI, j'en ai déjà fait plusieurs fois mais on n'a pas eu forcément de retour tout de suite ou alors on n'en avait pas du tout. Maintenant c'est informatisé donc c'est un peu mieux. C'est intéressant comme démarche mais pas forcément bien mis en place.

16. Pensez-vous que la démarche qualité influence/joue un rôle sur votre motivation/engagement ou votre implication ? Si oui, de quelle manière ?

Non, parce que mon travail est bien fait donc je n'ai pas ce souci. Je ne me pose pas la question de savoir si mon travail est bien fait. Par contre, si j'ai un souci dans mes activités un jour et que je dois régler ce problème, c'est à ce moment-là que la démarche qualité me sera utile. Par exemple on a un classeur regroupant les protocoles et la marche à suivre en cas de problèmes donc oui c'est à ce moment-là que la démarche qualité est utile. Mais dans mon métier de tous les jours, en dehors de ces soucis, non elle ne joue pas de rôle.

⁹ FEI : Fiches d'Evénements Indésirables

17. La démarche qualité influence-t-elle vos pratiques professionnelles ? Si oui, de quelle manière ?

Non pas du tout.

18. Pensez-vous que la démarche qualité est une chose positive ou négative pour l'entreprise ? Et pour votre motivation ?

Oui pour moi c'est positif comme démarche mais si et seulement si, il y a une évolution, ou si derrière on a un retour de cette démarche. Parce que on a beau faire des affiches, écrire des protocoles, si derrière on ne nous dit pas à quoi ça sert ce n'est pas forcément utile. Par exemple le protocole va me servir à un moment donné où je ne saurai pas quoi faire. Il va me servir pour voir la marche à suivre, pour ne pas se tromper et donc être pénalisé. Pour moi ça va servir à ça. Je pense que c'est un bon outil mais qui est mal utilisé aujourd'hui voire pas du tout utilisé.

19. Si la démarche qualité n'était pas présente au sein de l'entreprise, vous sentiriez-vous plus impliqué ou motivé ?

Non pour moi ça ne changerait rien.

20. Selon vous la démarche qualité est-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Oui ça peut l'être si on a un retour ou alors des éléments qui vont nous pousser à aller plus loin. Par exemple si on nous dit que la démarche nous a permis de gagner du temps sur tel procédé ou de s'améliorer dans nos pratiques professionnelles. L'important c'est d'avoir un retour et c'est là que la démarche devient intéressante pour l'entreprise.

ANNEXE VIII : Entretien n°2 retranscrit "salariés" avec Mme S.**Thème 1 : Renseignements d'ordre personnel****1. Pouvez-vous me dire quel est votre poste au sein de l'entreprise? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?**

J'occupe le poste d'aide-soignante au sein de cette entreprise. J'ai 27 ans d'ancienneté et j'ai 52 ans.

Thème 2 : Questions générales**2. Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?**

Il s'agit d'un service de soins à domicile qui s'occupe des personnes âgées à partir de 60 ans ou moins (par dérogation de la sécurité sociale pour des personnes plus jeunes que 60 ans mais cela reste rare). La moyenne d'âge est de 84 ans et la plus âgée à 104 ans. Nous nous occupons de personnes atteintes de démences. Concernant les valeurs, nous nous appuyons sur celles de l'humanité à savoir le regard, le toucher, la verticalité et la parole.

3. Selon vous qu'est-ce que la motivation des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

Pour moi la motivation au sein du SSIAD¹⁰, c'est d'aimer le contact humain tout d'abord. Généralement nous sommes les personnes les plus proches des patients. On les observe, on les écoute et on essaie de les comprendre. Lorsque le patient est atteint de la maladie d'Alzheimer, la famille se confie beaucoup aux aide-soignantes car elles sont l'une des personnes la plus proches du patient et qui parfois le comprend le mieux. Ensuite, c'est faire ce métier sans chercher forcément la reconnaissance. En effet, généralement il s'agit d'un travail que les gens connaissent mal ou peu. Ce métier est parfois associé à des soins qui ne sont pas forcément « valorisants ». La motivation au sein du SSIAD se manifeste par

¹⁰ SSIAD : Service de Soins Infirmiers à Domicile

exemple par le fait de prendre le temps pour avoir un contact avec les personnes âgées. C'est aussi être en phase avec ses propres valeurs.

4. Selon vous qu'est-ce que l'engagement des salariés ? Comment se manifeste-t-il dans l'entreprise ?

L'engagement pour moi c'est de faire au minimum correctement son travail mais on ne doit pas non plus se laisser dépasser par celui-ci parce qu'on ne vit pas pour travailler. Moi je fais bien mon travail mais après ça s'arrête là. Pour moi, au sein de l'entreprise l'engagement c'est de s'investir dans des actions. Par exemple moi je suis référente bailleurs sociaux. C'est intéressant car on essaie de trouver les meilleures solutions pour tout le monde. Je suis également référente de fins de vie. Avec ma collègue j'ai participé à des formations et des stages sur les fins de vie et les soins palliatifs. Au cours de ces formations, on nous propose des outils permettant de nous aider à améliorer les fins de vie des patients. L'engagement c'est de s'investir afin d'éviter une routine quotidienne dans le travail.

5. Selon vous qu'est-ce que l'implication des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

J'ai du mal à définir ce que c'est. Pour moi ça sera de suivre les consignes, de travailler en équipe le plus possible, de s'écouter les uns et les autres même si c'est parfois difficile puisque les gens sont différents et ont des mentalités différentes.

6. Que pensez-vous de ces défis dans votre société ? Quelle place occupent-ils ?

C'est important je pense. Il faut s'impliquer puisque l'on s'occupe d'êtres humains. Après il faut savoir relativiser aussi, il faut s'impliquer et être motivé mais il ne faut pas que ça prenne le dessus sur notre santé ou notre vie personnelle.

Thème 3 : Les défis du management des ressources humaines

7. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en trois du plus important au moins important).

La première source de motivation je pense que c'est le salaire. La deuxième c'est le fait d'aimer ce que l'on fait : si on fait ce métier c'est qu'on a les qualités pour cela et que l'on est attiré par ce travail. La troisième source de motivation c'est l'autonomie ; l'envie de montrer que l'on est autonome à ses enfants ou son conjoint mais également pour sa fierté personnelle.

8. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des ressources humaines ?

Je pense que la motivation c'est en soi c'est à dire que c'est du salarié lui-même qu'elle provient. Surtout dans le métier d'aide-soignantes où l'on va soigner des personnes âgées, c'est quelque chose que l'on ne peut pas faire à contrecœur car on est au contact des êtres humains. Après je pense que la hiérarchie est aussi présente pour permettre de redynamiser les équipes et d'impulser la motivation.

9. Selon vous, comment votre entreprise suscite-t-elle la motivation des salariés ?

Pour être honnête, rien n'est fait pour susciter cette motivation.

10. Vous sentez-vous engagé dans la vie de votre entreprise ?

Oui je me sens engagée dans la vie du SSIAD car de toute façon je ne me vois pas faire mon travail sans avoir un minimum d'intérêt pour celui-ci. Moi j'apprécie ce contact humain que j'ai avec les patients donc oui je me sens engagée.

11. Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces sur l'engagement et l'implication ?

Non, les techniques de motivation employées ne sont pas efficaces sur l'engagement et l'implication des salariés.

Thème 4 : Le lien entre la démarche qualité et l'engagement, l'implication et la motivation

12. Qu'évoque pour vous la qualité ? En avez-vous déjà entendu parler ?

Oui j'en ai déjà entendu parler. Pour moi, la qualité c'est très intéressant en théorie et efficace sur le papier mais elle ne correspond pas aux attentes de la réalité et du terrain.

13. Qu'est-ce que cela évoque en regard de votre activité professionnelle ?

A mon niveau pour être franche la démarche qualité ça ne m'aide pas forcément et ce n'est pas indispensable pour mon travail.

14. Avez-vous connaissance de la politique qualité au sein de l'entreprise ? Si oui, de quelle manière ?

Non, je n'ai pas vraiment connaissance de cette démarche qualité.

15. La démarche qualité est-elle une démarche positive ou négative selon vous ?

Je n'ai pas vraiment d'avis. Pour moi il y a un trop grand décalage entre la théorie et la réalité sur le terrain

16. Pensez-vous que la démarche qualité influence/joue un rôle sur votre motivation/engagement ou votre implication ? Si oui, de quelle manière ?

Non elle n'influence pas forcément sur mon engagement, ma motivation ou mon implication. Je n'ai pas besoin de la démarche qualité pour bien faire mon travail.

17. La démarche qualité influence-t-elle vos pratiques professionnelles ? Si oui, de quelle manière ?

Non, elle n'influence pas mes pratiques professionnelles.

18. Pensez-vous que la démarche qualité est une chose positive ou négative pour l'entreprise ? Et pour votre motivation ?

Normalement ça devrait être une démarche positive et pleine de sens. Néanmoins, il serait peut être intéressant de tenir compte des gens sur le terrain pour améliorer les démarches. Ce serait plus efficace. On aurait les idées des gens qui connaissent le terrain et peuvent donner leurs avis et conseils.

19. Si la démarche qualité n'était pas présente au sein de l'entreprise, vous sentiriez-vous plus impliqué ou motivé ?

Non pour moi cela ne changerait rien.

20. Selon vous la démarche qualité est-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Non je ne pense pas qu'elle soit un levier de performance. Ça fait 27 ans que je travaille en tant qu'aide-soignante et je n'ai pas l'impression que l'on progresse beaucoup. Effectivement, il y a des outils comme l'humanité qui peuvent être utiles pour améliorer les pratiques auprès des patients, mais pour moi, la démarche qualité n'améliore pas vraiment les performances du SSIAD.

ANNEXE IX : Entretien n°3 retranscrit "salariés" avec Mme D.**Thème 1 : Renseignements d'ordre personnel****1. Pouvez-vous me dire quel est votre poste au sein de l'entreprise? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?**

Je suis aide-soignante au sein du SSIAD¹¹ depuis 17 ans. J'ai une ancienneté professionnelle de 34 ans et j'ai 53 ans.

Thème 2 : Questions générales**2. Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?**

L'entreprise est un SSIAD à savoir un service à domicile pour personnes âgées qui prend en charge des patients qui ont une perte d'autonomie physique, psychique, psychologique ou psychiatrique même. J'ai choisi de travailler au SSIAD il y a 17 ans et j'en suis entièrement satisfaite puisque ce travail correspond à mes attentes au niveau de la prise en charge des personnes et surtout depuis le changement de direction il y a 4 ans.

3. Selon vous qu'est-ce que la motivation des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

Pour moi, être motivé c'est s'impliquer dans l'entreprise et dans le travail de tous les jours. C'est de pouvoir prendre des responsabilités et c'est aussi apporter du bien-être au patient que l'on soigne. C'est également trouver une satisfaction personnelle et une raison de se lever tous les matins. Je pense que professionnellement c'est important.

¹¹ SSIAD : Service de Soins Infirmiers à Domicile

4. Selon vous qu'est-ce que l'engagement des salariés ? Comment se manifeste-t-il dans l'entreprise ?

Etre engagé c'est accepter les modifications de dernières minutes, accepter de temps en temps de s'effacer en faveur du patient et d'oublier ses propres besoins et objectifs. C'est parfois aussi accepter les refus même si on a envie d'aller de l'avant. C'est intégrer une équipe avec tous les nombreux aléas que ça puisse comporter.

5. Selon vous qu'est-ce que l'implication des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

C'est anticiper, faire son travail au mieux, d'aider les autres, de participer, de s'engager. C'est parfois aussi entraîner les autres et savoir s'opposer ou reculer pour mieux rebondir. C'est aussi de faire de sa profession un sacerdoce peut être.

6. Que pensez-vous de ces défis dans votre société ? Quelle place occupent-ils ?

C'est très important. La meilleure façon de pouvoir avancer dans la vie c'est de s'impliquer professionnellement et de pouvoir s'engager. L'engagement existe aussi bien dans la vie privée que dans la vie sociale ou la vie politique. On est obligé de s'engager et de s'impliquer pour exister. On est obligé d'aller de l'avant sinon on peut vite se retrouver au second plan. Si on ne s'engage pas en général, on n'est pas acteur de sa vie dans ce cas-là, on subit en est spectateur.

Thème 3 : Les défis du management des ressources humaines

7. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en trois du plus important au moins important).

Premièrement je dirai le salaire, c'est la principale source de motivation, puis la qualité du travail que l'on nous propose et pour finir les conditions de travail.

8. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des ressources humaines ?

Je pense que c'est du « 50-50 ». Pour aller travailler il faut être motivé, il faut aimer son métier, il faut avoir envie d'évoluer mais pour être motivé il faut avoir aussi de bonnes conditions de travail. Par exemple, j'ai vu la différence avec les deux directions : autant avec l'ancienne direction il était difficile pour l'équipe de venir travailler, d'être motivé alors qu'avec la nouvelle direction, l'équipe est plus souriante, enjouée, motivée, participative, volontaire. Quand un climat de bienveillance règne, on a envie de venir travailler, on travaille mieux et on est plus emphatique, plus positif et ouvert.

9. Selon vous, comment votre entreprise suscite-t-elle la motivation des salariés ?

Par le donnant-donnant. C'est à dire que si l'on nous demande de l'implication ou des tâches qui sont parfois difficiles, on peut aussi obtenir des satisfactions répondant à nos besoins. On est récompensé.

10. Vous sentez-vous engagé dans la vie de votre entreprise ?

Moi oui je me sens engagée. J'ai toujours été très impliquée dans mon entreprise. Je le vis de façon très agréable, très positive et spontanée. Avec l'ancienne direction, j'étais plus dans la lutte ou le combat mais je suis toujours restée engagée et très motivée. Je me suis toujours battue pour mon travail, mon entreprise et mes patients. Maintenant avec une direction plus conciliante, plus à l'écoute et plus ouverte, plus engagée auprès des salariés, plus respectueuse des lois et des normes c'est plus simple. On essaie de ne plus se limiter aux toilettes par exemple. Avant on était surtout des exécutantes mais maintenant on nous demande également de réfléchir, de participer et d'évoluer afin de prendre des décisions.

11. Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces sur l'engagement et l'implication ?

Moi je vais dire oui parce que je ne demandais que ça : j'avais envie que ça bouge, que ça se bouscule et que l'on avance car avant on régressait. Cet esprit entraîne tout le

monde et donc c'est ça qui est motivant : tout le monde a compris que c'était dans notre intérêt.

Thème 4 : Le lien entre la démarche qualité et l'engagement, l'implication et la motivation

12. Qu'évoque pour vous la qualité ? En avez-vous déjà entendu parler ?

Oui j'en ai déjà entendu parler. Pour moi la qualité c'est une meilleure façon de travailler avec des jalons, des repères. Ça peut être en quelque sorte un guide pour avoir de meilleures pratiques, un respect vis à vis de l'individu, une écoute efficace ou constructive.

13. Qu'est-ce que cela évoque en regard de votre activité professionnelle ?

Finalement ça rejoint un peu ma façon de travailler car j'ai toujours été dans le respect des règles et des valeurs. Ça rejoint bien ce que j'essayais de faire en amont et c'est vrai que j'ai trouvé mon compte dans les groupes de travail. J'avais envie d'évoluer et de découvrir d'autres façons de travailler.

14. Avez-vous connaissance de la politique qualité au sein de l'entreprise ? Si oui, de quelle manière ?

Oui car je fais partie de groupe de travail qualité. On a commencé à deux et maintenant on est quatre ou cinq. On avait constitué plusieurs groupes : le groupe bien-être, le groupe des projets d'accompagnements personnalisés, le groupe pour le projet de service. On a retravaillé toutes les enquêtes de satisfaction chaque année pour les améliorer en fonction des évolutions législatives mais également des évolutions des besoins des patients pris en soins.

15. La démarche qualité est-elle une démarche positive ou négative selon vous ?

Pour le moment c'est une démarche positive. Le point négatif c'est que ça nous demande beaucoup d'investissement et de temps. Cela peut poser problème parfois à celles qui ne participent pas aux groupes de travail. Cela peut éventuellement imposer une surcharge de travail à ces équipes. Donc c'est vrai que cette démarche prend énormément

de temps et qu'il est nécessaire de toujours la revoir, de repartir à zéro sans arrêt mais elle reste très intéressante et surtout adaptable en fonction des besoins de l'entreprise.

16. Pensez-vous que la démarche qualité influence/joue un rôle sur votre motivation/engagement ou votre implication ? Si oui, de quelle manière ?

Bien sûr. La démarche qualité permet de nous donner des repères. On a des règles à suivre, on a des protocoles qui nous permettent de par exemple ne plus être dans la maltraitance. On peut suivre les règles que l'on a choisies, quand que l'on a transformées en fonction de nos besoins, et de nos exigences professionnelles également.

17. La démarche qualité influence-t-elle vos pratiques professionnelles ? Si oui, de quelle manière ?

Oui, surtout d'un point de vue réglementaire, normatif, et législatif.

18. Pensez-vous que la démarche qualité est une chose positive ou négative pour l'entreprise ? Et pour votre motivation ?

Oui la démarche qualité est une chose positive pour l'entreprise mais elle influence également ma motivation quotidienne.

19. Si la démarche qualité n'était pas présente au sein de l'entreprise, vous sentiriez-vous plus impliqué ou motivé ?

Pour moi ça serait identique puisque j'ai toujours été impliquée, j'ai toujours été motivée, j'ai toujours été engagée au sein de mon entreprise. J'ai choisi cette profession pour être au contact des gens et lorsque l'on est au contact des gens on ne peut pas faire n'importe quoi.

20. Selon vous la démarche qualité est-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Oui, il s'agit d'un véritable levier de performance pour l'entreprise : cela ne peut nous aider pour nous améliorer et aller de l'avant. Par exemple concernant les PAP¹², avant on prenait en charge les patients selon les difficultés de l'équipe d'aide-soignantes. Maintenant, avec les PAP, on fait nos projets par rapport aux besoins des patients. Forcément on appréhende le soin de façon complètement différente en tenant compte de tous les aboutissants et l'on se rend compte que parfois cela nous apporte une solution. En effet, aborder les solutions par rapport aux besoins des patients nous permet de réussir à trouver des réponses optimales, ou des outils efficaces et d'avoir des résultats positifs.

¹² PAP : Projets d'Accompagnement Personnalisés

ANNEXE X : Entretien n°4 retranscrit "salariés" avec Mme B.**Thème 1 : Renseignements d'ordre personnel****1. Pouvez-vous me dire quel est votre poste au sein de l'entreprise? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?**

Je suis infirmière diplômée d'état. Ca fait douze ans que je travaille pour l'EHPAD¹³ de Lille et j'ai 34 ans.

Thème 2 : Questions générales**2. Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?**

Nous sommes un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes public avec comme particularité d'être divisé en six sites. Les valeurs de l'établissement c'est la prise en charge de la personne âgée dans le respect de ses besoins et respectant les valeurs de l'humanité.

3. Selon vous qu'est-ce que la motivation des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

Pour moi être motivé c'est être assidu, ponctuel, disponible, proactif, pour n'importe quel poste que ce soit pour le poste d'infirmier ou d'aide-soignantes ou encore d'auxiliaires de vies. C'est également le fait de travailler dans une dynamique d'équipe, de faire participer et évoluer l'organisation de travail. La motivation dans la résidence c'est surtout du travail en équipe par le biais de réflexions et d'échanges sur la prise en soins des résidents, sur une amélioration de la qualité de travail, de l'organisation, c'est une implication de chacun.

¹³ EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

4. Selon vous qu'est-ce que l'engagement des salariés ? Comment se manifeste-t-il dans l'entreprise ?

L'engagement je dirai que c'est un peu plus concret peut être que la motivation. C'est participer à des réunions qui ne sont pas forcément obligatoires, des réunions de services ou des réunions pour mettre en place des procédures et les faire évoluer ou les actualiser. Il existe des réunions auxquelles les agents sont tous conviés. Les salariés engagés sont les salariés qui y participent.

5. Selon vous qu'est-ce que l'implication des salariés ? Comment se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

L'implication ça jouerait plus sur l'assiduité au travail, sur le suivi des réunions, le suivi des projets. C'est aussi faire vivre les projets en échangeant avec les collègues, en communiquant des informations relatives à ces projets aux collègues

6. Que pensez-vous de ces défis dans votre société ? Quelle place occupent-ils ?

Je serai peut-être un peu plus critique dans le sens où c'est important d'impliquer tous les agents en stimulant leur motivation. Je pense que ce n'est pas fait suffisamment au niveau des auxiliaires de vies et des aide-soignants. Etant infirmières on a un apport d'informations (grâce aux réunions infirmières où on a un contact régulier avec l'IDEC¹⁴, avec le médecin coordonnateur). Cet accès aux informations ne me semble pas suffisant. Cependant, si on cherche l'information, on peut la trouver facilement. Je pense qu'il faudrait un peu plus impliquer les agents et les auxiliaires de vie parce que c'est important justement d'être impliqué, pas seulement dans des activités ou tâches internes mais sur tout le processus. Il y a un manque d'informations et de communication quand même.

Thème 3 : Les défis du management des ressources humaines

7. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en 3 du plus important au moins important).

¹⁴ IDEC : Infirmier Diplômé d'Etat Coordinateur

La première source de motivation pour moi ça serait le salaire d'un point de vue général. La deuxième source de motivation ça serait le travail d'équipe avec des collègues que l'on apprécie et la troisième source de motivation serait le goût du métier.

8. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des ressources humaines ?

Pour moi je pense qu'elle provient du salarié lui-même. Ce n'est pas toujours facile pour les salariés tous les jours. Le salaire perçu est donc la première source de motivation.

9. Selon vous, comment votre entreprise suscite-t-elle la motivation des salariés ?

Je pense que dans un premier temps, ce qui est important ce sont les échanges et l'écoute du salarié. Mais le problème c'est que lorsque l'on est un EHPAD divisé en plusieurs sites, la première écoute se fera entre collègues, puis la deuxième écoute se fera vers les infirmières même si ce n'est pas toujours évident avec la charge de travail. Enfin la dernière écoute se fera auprès de la responsable ou de la cadre. Ensuite dans un deuxième temps c'est d'être alerté rapidement par des personnes très compétentes et motivées. Donc c'est surtout en interne que cette motivation est suscitée.

10. Vous sentez-vous engagé dans la vie de votre entreprise ?

Oui je me sens réellement engagée dans la résidence. Au sein de l'EHPAD de Lille je le suis un peu moins forcément mais grâce aux réunions entre infirmières tous les 15 jours, on travaille sur des thématiques communes ce qui permet de se sentir plus engagé dans la vie de l'entreprise.

11. Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces sur l'engagement et l'implication ?

Non. Après je n'ai pas forcément besoin de techniques de motivation, ça c'est personnel. Il faut déjà avoir un goût et une motivation personnelle pour le métier que l'on exerce. Après la motivation elle passe par exemple par la présence du deuxième infirmier ce qui permet de constituer un binôme sur lequel on peut compter. De même l'infirmier

coordinateur est souvent présent et il constitue une écoute attentive ainsi qu'un soutien important.

Thème 4 : Le lien entre la démarche qualité et l'engagement, l'implication et la motivation

12. Qu'évoque pour vous la qualité ? En avez-vous déjà entendu parler ?

Oui j'ai déjà entendu parler de la qualité surtout lorsque j'ai passé mon concours de la fonction publique territoriale. C'est à ce moment que je me suis rendue compte que c'était vraiment important d'avoir une démarche qualité car dans un premier temps elle constitue un état des lieux de ce qui se fait au sein de l'établissement, puis elle entraîne des actions par rapport à des éléments qu'il faudrait améliorer et enfin une évaluation permet de réaliser un bilan de qui a été mis en place.

13. Qu'est-ce que cela évoque en regard de votre activité professionnelle ?

C'est vraiment important car ça permet de nous situer au sein de l'établissement surtout de façon plus globale. Ça permet également de nous impliquer en interne car cela nous permet de connaître ce qui est en cours.

14. Avez-vous connaissance de la politique qualité au sein de l'entreprise ? Si oui, de quelle manière ?

Oui j'en ai connaissance surtout par les réunions infirmières ou des réunions qui permettent d'actualiser les procédures et les bonnes pratiques mettre en place pour améliorer la démarche qualité.

15. La démarche qualité est-elle une démarche positive ou négative selon vous ?

C'est une chose positive et importante. Il faut qu'elle existe et qu'elle soit diffusée et expliquée pour permettre d'impliquer chacun au sein de son entreprise. Il faut au moins que les salariés soient au courant que cet outil existe et que l'on travaille tous dans le même sens pour permettre d'améliorer les choses.

16. Pensez-vous que la démarche qualité influence/joue un rôle sur votre motivation/engagement ou votre implication ? Si oui, de quelle manière ?

Oui bien sûr. Parce que je pense qu'en tant que salarié, on ne vient pas simplement travailler, faire des toilettes et repartir chez soi. Je pense qu'il faut comprendre dans quel contexte on travaille, avec quelles difficultés, vers quel axe d'amélioration on se dirige et pourquoi. Je pense que c'est important de comprendre et de savoir ce qu'il y a au-delà de cette démarche.

17. La démarche qualité influence-t-elle vos pratiques professionnelles ? Si oui, de quelle manière ?

Ah oui tout à fait bien sûr, elle influence mes pratiques professionnelles quotidiennes. En effet, elle me permet de me tenir à jour des nombreuses évolutions réglementaires ou législatives du secteur social et médico-social.

18. Pensez-vous que la démarche qualité est une chose positive ou négative pour l'entreprise ? Et pour votre motivation ?

Oui c'est vraiment positif parce qu'elle permet de nous faire évoluer et que si au bout d'un moment on n'évolue pas ou plus, on stagne et cela a des répercussions sur la motivation et l'engagement.

19. Si la démarche qualité n'était pas présente au sein de l'entreprise, vous sentiriez-vous plus impliqué ou motivé ?

Plus impliqué oui, je pense parce que le fait d'évoluer me manquerait un peu et donc j'essaierai de mettre en place des choses à mon niveau pour que l'on s'améliore. Par exemple si je vois qu'il y a des manques au niveau de l'hygiène, j'essaierai de me renseigner, de transmettre de l'information mais après je pense qu'à long terme le fait de devoir agir seule me démobiliserait.

20. Selon vous la démarche qualité est-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Je pense que c'est effectivement un levier mais après c'est assez difficile de répondre car je ne connais pas les tenants et les aboutissements de cette démarche. Elle peut être un levier de performance car elle va essayer d'améliorer les pratiques par exemple. Mais le problème c'est que l'on ne la diffuse pas suffisamment. C'est un outil pratique, utile mais pas assez développé. C'est bien d'avoir des procédures bien faites, mais il faut qu'elles puissent être expliquées, affichées, réévaluées régulièrement. Il faut qu'elles soient travaillées avec les agents et surtout actualisées.

L'ENGAGEMENT, LA MOTIVATION ET L'IMPLICATION DES SALARIES : NOUVEAUX DEFIS DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. QUEL IMPACT DE LA DEMARCHE QUALITE SUR CES ENJEUX MAJEURS ? APPLICATION DANS LES ETABLISSEMENTS SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX.

De nos jours, la fonction des **ressources humaines** est soumise à de nombreuses tensions liées à un contexte économique fragile et un taux de chômage en augmentation. Cependant, dans un monde aussi compétitif qu'est le nôtre aujourd'hui, il est nécessaire voire capital pour une entreprise d'être aussi performante que possible. Cette **performance** repose en majeure partie sur la capacité de la direction à susciter **l'engagement, la motivation et l'implication**, défis capitaux du **management** des ressources humaines, chez un **personnel** exposé à un stress constant. Cette performance à atteindre est d'autant plus importante qu'elle s'exerce dans un secteur particulièrement délicat qu'est celui du **social et du médico-social** dont la mission est d'offrir à un public dit « fragile » un ensemble de prestations adaptées. Fortement réglementé sur le plan du financement et du fonctionnement, ce secteur tente d'instaurer, au sein de ses établissements, une **démarche qualité** permettant d'améliorer continuellement les prestations servies au public pris en soins. Utilisée comme un véritable outil par la direction, la démarche qualité a-t-elle réellement une incidence sur la promotion de la motivation, de l'engagement et de l'implication des équipes au quotidien ?

Mots-clés : **ressources humaines, performance, l'engagement, la motivation, l'implication, personnel, secteur social et médico-social, démarche qualité**

THE COMMITMENT, MOTIVATION AND THE EMPLOYEE INVOLVEMENT: NEW CHALLENGES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. WHAT IMPACT THE QUALITY APPROACH HAS ON THESE MAJOR ISSUES? APPLICATION IN SOCIAL AND MEDICO-SOCIAL INSTITUTIONS.

Currently, the **human resources** function is subject to an important increase tension due to a fragile economic environment and a rising unemployment rate. However, in our competitive world, it's essential for a company to be the most effective as possible. This **performance** is based largely on the capacity to the direction to generate **the commitment, the motivation and the involvement**, capitals challenges of human resources management, to an exposed **personnel** to a constant stress. This fundamental performance is present in **the social and medico-social sector**, which is particularly sensitive, dedicated to providing a whole series of services adapted to a "fragile" public. Highly regulated in terms of funding and functioning, this sector try to implement, in their institutions, a **quality approach** who sustainability improve the benefits provided to this particularly public. Used as a real tool by the direction, does the quality approach have a daily real incidence about the promotion of the motivation, the involvement and the employee commitment?

Key-words: **human resources, performance, the commitment, the motivation, the involvement, personnel, the social and medico-social sector, quality approach**