

Satisfaction et motivation au travail

« *Les organisations qui seront vraiment performantes à l'avenir seront celles qui auront découvert la façon de s'attirer l'engagement des gens et leur capacité à apprendre à tous les niveaux de l'organisation* » (Senge 1990 : 4).
Lyne Jutras et Lise Vaillancourt

Remarque : L'article qui suit est le résumé d'un projet élaboré dans le cadre du programme de maîtrise en administration publique. Les principaux éléments théoriques exposés permettront aux lecteurs d'effectuer une réflexion et de penser à des pistes de solution applicables dans leur milieu.

Résumé

Pour être en mesure de développer et de garder les personnes **capables** d'assurer les activités opérationnelles, la direction se doit d'intervenir rapidement au niveau des occasions qui se présentent afin d'améliorer la satisfaction et la motivation et ainsi tenter de créer, par le fait même, une nouvelle dynamique sur plusieurs « fronts ».

Pour illustrer cette dynamique qui existe au niveau organisationnel et qui vise l'amélioration de la motivation et de la satisfaction, les auteures ont développé un modèle permettant d'apprécier pleinement les différents « leviers » qui agissent au niveau de la satisfaction des personnes en milieu de travail. Gérée et synchronisée dans un tout, cette approche peut amener des changements tangibles dans l'environnement et créer ainsi une *nouvelle dynamique* qui améliore de façon continue les performances organisationnelles et départementales.

Une fois comprises dans le contexte global et gérées à l'intérieur d'un plan d'action, ces initiatives peuvent être consolidées dans le cadre d'une stratégie d'ensemble qui vise l'amélioration des services offerts, au niveau tant de l'efficience que de l'efficacité.

Mots clés

Leviers, milieu de travail, motivation, satisfaction

Introduction

Fusion forcée, postes vacants, remaniements au sein de l'organisation, compressions budgétaires, rythme de travail ou « tempo opérationnel » qui ne cesse d'augmenter. La demande est forte pour le personnel des départements de pharmacie partout au Québec. L'équipe de gestion n'est certes pas au bout de ses peines. Comment motiver notre personnel et accroître sa satisfaction? Contrairement à l'entreprise privée, impossible d'augmenter le salaire, de donner une prime à Noël et quasiment impossible de privilégier un individu au point de vue horaire de travail ou promotion. En effet, comme

le taux de syndicalisation est plus élevé dans le secteur public, la gestion du personnel représente souvent un défi plus considérable que dans l'entreprise privée. L'administration publique se caractérise par un environnement juridique particulier. De plus, nombre de lois et règlements représentent à la fois des garanties de transparence et d'équité, tout autant qu'ils imposent des limites et des contraintes à la flexibilité de la direction.

Nous analyserons ici les différents facteurs qui touchent la motivation et la satisfaction en milieu de travail pour offrir un plan d'action et des recommandations.

Mise en œuvre

Tel que vous pourrez le voir dans le tableau I, si la rémunération, la reconnaissance du mérite et la promotion contribuent pour une part importante à satisfaire les employés, il en va de même de la qualité de vie en milieu de travail (MacBride-King, 2000 : 2). Plusieurs mesures peuvent être prises afin de s'attaquer à ce problème. Certaines se fondent sur la théorie connue à ce moment par le gestionnaire, d'autres sur la pure intuition. Le chef de département doit parfois agir selon les occasions qui se présentent.

Tableau I Exemples d'actions ayant un impact sur les facteurs périphériques

Facteurs périphériques

- ✓ Bureaux pour professionnels
 - ✓ Diminution du bruit
 - ✓ Réaménagement des lignes téléphoniques
 - ✓ Ergonomie des postes de travail (éclairage, répartition, espace de mouvement et de rangement, distance)
 - ✓ Téléavertisseurs
 - ✓ Adresses électroniques
 - ✓ Mise à jour des descriptions de tâches et des règlements du département
-
- Sécurité au travail
 - Respect de l'environnement (selon les besoins de chacun)
 - Équipements spécialisés (chaises, écrans, survêtements)
 - Espace de repos ou cuisinette pour faciliter la communication et les échanges et répondre aux besoins particuliers des gens

Lise Vaillancourt, C.D., B.Pharm., D.E.S.S., est chef du département de pharmacie, Centre hospitalier des Vallées de l'Outaouais et Lyne Jutras, C.D., B.Comm., est Chef Finances, administration et planification à la Chambre des communes.

d'interrelations, afin de maintenir l'attention sur les principaux leviers déclencheurs reliés à la satisfaction du personnel.

« Le modèle systémique est centré sur les interactions des éléments d'un système plutôt que sur ses éléments isolés. S'il est utile, dans un premier temps, d'identifier et de distinguer les éléments d'un système, ce sera pour mieux les relier en vue d'une compréhension globale. Si le modèle analytique conduit à isoler un phénomène pour mieux l'étudier et le maîtriser, le systémique s'attache au contraire à la lecture de ses interactions et de ses connexions multiples. » (Kourilsky-Bélliard, 1999 : 74).

Ce modèle, basé sur le concept de causalité circulaire, permet de mieux :

- apprécier les comportements dans leur ensemble;
- développer un premier raisonnement quant à la logique qui prévaut; et
- reconnaître les éléments distincts (et leurs interactions) qui contribuent à l'amélioration de la satisfaction au sein du personnel.

En adoptant une telle « posture », le département de pharmacie est dorénavant en mesure de consolider ses efforts tout en maintenant une perspective globale de cet important sous-système de gestion des ressources humaines (RH). La direction peut exercer les influences nécessaires sur les effets de décroissance, d'amplification ou de régulation reliés à la motivation et au bien-être des employés. Cela signifie qu'elle peut identifier les causes des difficultés, qui vont ensuite aider à établir les priorités d'action menant aux changements désirés. « La prise de conscience des causes d'un problème, toujours hypothétiques, ne produit pas nécessairement le changement; c'est l'**action** qui en découle qui est plus importante à provoquer pour sortir de l'impasse. » (Kourilsky-Bélliard, 1999 : 85).

En suivant les liens de causalité exposés ci-haut, nous pouvons constater à la figure 1 que :

- deux boucles d'amplification viennent améliorer la satisfaction des personnes (besoins et attentes);
- bien que le niveau de reconnaissance, de récompense et d'appréciation ait un impact direct sur la motivation, c'est l'effet composé (synergie créée) de l'amélioration des relations humaines, de la mobilisation et du développement organisationnel et personnel qui assure le succès à plus long terme;
- les investissements dans le domaine de la qualité de vie en milieu de travail exercent une influence non seulement sur le bien-être et la satisfaction, mais également sur les relations humaines en général; et

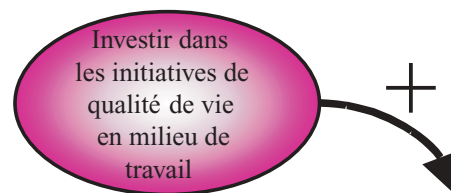
- le tempo opérationnel a un effet de décroissance non négligeable sur l'ensemble de ce sous-système, lorsque l'on considère son impact sur la situation financière (temps supplémentaire, ressources additionnelles, fatigue accumulée, absentéisme, etc.) et les relations humaines (relations entre employés, confiance, intégrité, relations patronales-syndicales, conventions, etc.).

Cette vue d'ensemble permet maintenant à la direction d'exercer un leadership adapté aux situations rencontrées, pour ainsi exploiter le plein potentiel des personnes travaillant au sein de l'organisation, ainsi que de consolider ses efforts dans le contexte plus large de sa mission. Ce modèle devient en fait un référentiel par l'entremise duquel la direction sera en mesure de canaliser ses efforts dans la mise en œuvre de sa stratégie globale.

Les leviers déclencheurs

Voyons maintenant un à un les leviers déclencheurs (*figures 2 à 6*) qui vont permettre de « provoquer » les changements requis afin d'augmenter de façon continue et régulière le degré de satisfaction des personnes au sein de l'organisation. Du même coup, nous recommanderons certaines pistes ou certains points de mire qui vont permettre la poursuite d'objectifs plus globaux en matière de gestion des ressources humaines.

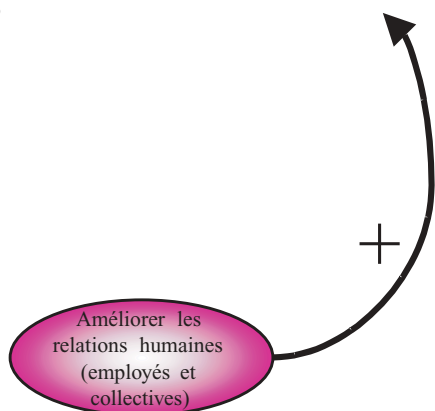
Figure 2



Les facteurs périphériques

Les motifs de satisfaction ont trait à la valeur intrinsèque du travail, alors que l'insatisfaction relève des **facteurs périphériques** qui sont généralement de l'ordre des conditions de travail. Il est donc important d'éliminer rapidement les insatisfactions (ou irritants) qui seraient reliées à l'environnement immédiat et physique des gens pour ensuite assurer un confort (au niveau ergonomique) qui met l'accent sur l'aménagement, la disposition des espaces de travail et l'amélioration des conditions en général. La sécurité d'emploi, les politiques en matière de qualité de vie, les besoins particuliers des gens et les facteurs d'hygiène sont d'autres considérations importantes à gérer. Un dirigeant peut influencer positivement le milieu de travail et contribuer de façon significative (effets concrets et immédiats) à créer un environnement sympathique et dynamique où il fait bon travailler.

Figure 3



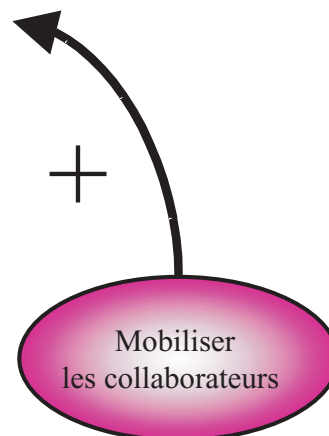
L'esprit d'équipe

Bien que la philosophie de gestion influence le désir d'appartenance à un groupe et le désir de continuer à en faire partie, c'est au niveau des communications – passage de l'information (vers le haut et le bas), libre expression des employés, identification rapide et résolution des conflits – qu'il faut d'abord consacrer des efforts. « [...] il y a élargissement de l'information diffusée aux employés, par le biais de ce que Gélinier (1986) appelle une information intégratrice et d'ambiance, c'est-à-dire 'une information non nécessaire au travail (au sens taylorien) mais que les responsables de l'entreprise jugent utile de produire et de diffuser pour élargir la compréhension du travail et enrichir les représentations mentales dans le sens d'une meilleure adhésion' » (Guérin, 1996 : 173). Une fois en place, une saine communication (dans les deux sens) va permettre d'élargir l'information du niveau purement professionnel au niveau social, interpersonnel et personnel. C'est alors que **l'équipe** sera en mesure de bâtir sur l'adhésion et la cohésion, d'identifier les rôles particuliers nécessaires afin de rendre le groupe plus homogène et réduire l'individualisme et, enfin, d'identifier et améliorer les affinités afin de faire grandir le sentiment d'appartenance (culture).

Tableau II Exemples d'actions ayant un impact sur l'esprit d'équipe

Esprit d'équipe
✓ Interventions auprès du personnel
✓ Articles dans publications internes sur du département
✓ Activités de reconnaissance
✓ Activités sociales
➤ « Team building » – définition des rôles »
➤ Bâtir la confiance pour faciliter le soutien (personnel et familial) – harmonisation et rapprochement
➤ Nouvelles techniques rendant possible ou provoquant une meilleure expression des employés

Figure 4



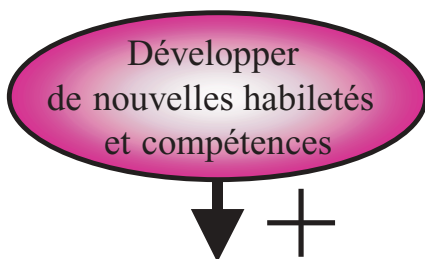
La mobilisation

Le défi de « réconciliation » ou l'identification du point d'équilibre entre les besoins et les attentes au niveau individuel et organisationnel dépend dans une large mesure du degré de participation des employés à la prise de décision, de la présence des dirigeants – « Management by walking around (MBWA) » – et d'une écoute attentive de la part de ces derniers. Il est important également d'éviter toute forme d'aliénation des employés dans les rôles qu'ils entendent jouer dans le développement de l'organisation. Enfin, tout refus de partager les informations disponibles ainsi que les connaissances nécessaires à la prise de décision ne peut que conduire à des contre-performances et donc à une baisse de l'efficacité. Cette situation ne peut qu'affecter les relations entre les employés et ainsi créer des obstacles à toute mobilisation. Le leadership en place devient donc un élément important, voire le pivot au niveau de la dynamique en place. Une approche « situationnelle » démontre qu'il n'y a pas de leadership approprié mais un style que l'on doit adapter à chaque situation particulière. Pour les employés qui ont des tâches simples et répétitives, un leadership de soutien serait de mise. Un style directif semble approprié lorsque le groupe est peu cohésif; par contre, lorsque le groupe est uni, le leadership participatif s'applique davantage. En pharmacie, souvent, cette approche « globale » est favorisée et permet de mettre l'accent sur le leadership participatif, afin d'aller chercher le meilleur de tout un chacun. Cette approche devrait également permettre d'instaurer des mécanismes de rétroaction (leçons apprises) qui accentueraient la compréhension au niveau de l'organisation et favoriseraient d'autant plus son développement.

Tableau III Exemples d'actions ayant un impact sur la mobilisation des individus

Mobilisation
✓ Communications
✓ Présence continue « MBWA »
✓ Participation à la prise de décision
➤ Poursuivre la planification stratégique avec un accent au niveau de la vision, de l'intention, des valeurs et des comportements
➤ Formaliser les mécanismes de rétroaction et l'identification des leçons apprises à l'intérieur du processus d'amélioration continue – renforçant ainsi les communications

Figure 5



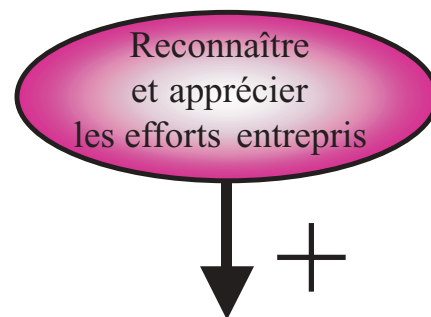
L'engagement organisationnel

« The most important ingredients for a loyal workforce are positive and equitable work experiences. » (McShane, 2001 : 198). L'expérience de travail des employés se doit d'être une expérience positive. La direction doit gagner la confiance des employés et faire preuve de constance, de fiabilité et de détermination. Du point de vue d'un employé, l'organisation et le patron doivent remplir leurs obligations de façon juste et équitable. L'employé sent alors qu'il fait partie de l'organisation. Pour renforcer l'engagement des employés, la direction doit permettre leur participation, démontrer un appui constant envers eux, témoigner un sentiment de confiance à leur égard et surtout **investir** dans leur développement professionnel. De cette façon, les employés voient comment l'organisation s'engage et encourage la prise de décision à différents niveaux. Les employés voient directement leurs contributions, ce qui a pour effet d'augmenter leur loyauté envers l'organisation. L'engagement affectif d'un employé qui s'identifie à l'organisation est beaucoup plus fort si cet employé comprend bien l'organisation et ce qu'elle entend investir en lui, afin de préparer la succession. Cette relation va en fait appuyer les employés au niveau de leur propre planification de carrière et ainsi solidifier les liens entre les besoins individuels et les besoins organisationnels.

Tableau IV Exemples d'actions ayant un impact sur l'engagement des individus

Engagement organisationnel
✓ Réunions hebdomadaires et (ou) cahier de communication
✓ Opinions du personnel (demande-écoute)
✓ Évaluation de rendement – feedback
✓ Temps pour objectifs personnels
✓ Visite des lieux à l'occasion des jours fériés
✓ Création de postes
➤ Développement d'un plan de succession
➤ Mise en œuvre d'outils de haute performance – encadrement et mentorat
➤ Aménagement organisationnel (structure)
➤ Conception des tâches

Figure 6



La valorisation et l'estime de soi

« L'estime de soi est proportionnelle à l'affirmation de soi, à l'indépendance, à la créativité, aux bonnes relations interpersonnelles et à l'atteinte des buts élevés. » (Côté, 2001 : 61). Comme on a pu le constater dans la vue d'ensemble, plus on reconnaît et on apprécie la contribution des personnes aux succès organisationnels, plus ces mêmes personnes seront satisfaites de leurs conditions et de leur environnement. Cette même satisfaction qui entraîne à nouveau la mobilisation de ces personnes et l'amélioration des performances va permettre d'investir davantage dans le développement des capacités opérationnelles et donc des habiletés des gens. La mise en œuvre d'un processus d'évaluation des performances, de reconnaissance et d'appréciation va donc permettre de maximiser le rendement général et ainsi assurer un retour sur « l'investissement ». « L'évaluation du rendement est un processus capital pour toute entreprise qui veut mobiliser ses ressources humaines. Or, cette mobilisation suppose que l'organisation sache reconnaître et apprécier le rendement de chacun des employés, et répondre à ses besoins de formation et de perfectionnement. » (Dolan, 1995 : 358).

Tableau V Exemples d'actions ayant un impact sur la valorisation des individus

Valorisation et estime de soi
✓ Souligner les anniversaires
✓ Visites de la direction
✓ Affiliation universitaire pour le département
✓ Célébrations des succès
➤ Récompenser les innovations
➤ Processus d'évaluation solidement ancré au niveau de la gestion des performances
➤ Occuper un rôle de plus grande envergure au sein de l'institution

Plan d'action

Tel que nous l'avons démontré précédemment, **le système de gestion des ressources humaines (GRH)** au sein d'un département de pharmacie doit évoluer et s'adapter aux pressions environnantes et aux conditions socio-économiques, technologiques et opérationnelles. Il devra également se transformer pour répondre efficacement aux besoins et aux attentes des personnes/collaborateurs qui assurent le succès de « l'entreprise ». Sans leur soutien et leurs habiletés au quotidien, un département ne peut atteindre les résultats organisationnels souhaités, voire **désirés**.

Selon les constats et les recommandations émis à la section précédente, le plan d'action devrait inclure les tâches suivantes (tableau VI) :

Tableau VI Plan d'action

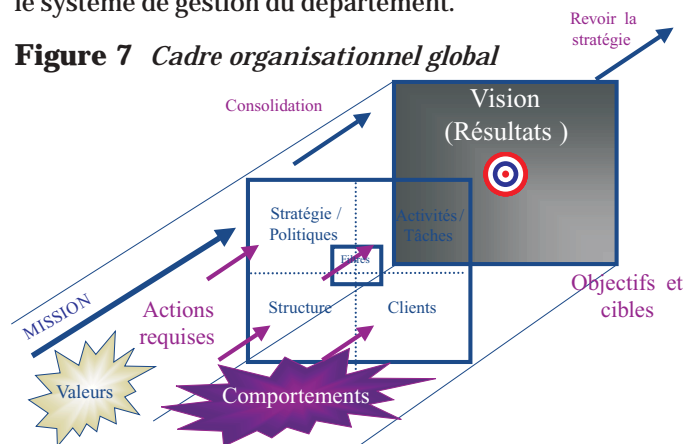
- Effectuer un retour sur les initiatives entreprises afin d'en retirer les leçons apprises avec l'ensemble de l'équipe;
- Identifier les écarts (par l'entremise des recommandations) et prendre les mesures nécessaires;
- Développer la vue d'ensemble du système de GRH en se servant du modèle analytique présenté précédemment; identifier, documenter et mettre en œuvre les autres activités de GRH qui vont permettre d'investir au niveau du capital humain (évaluation du rendement, formation, sélection, affectation);
- Introduire des pratiques de haute performance comme l'encadrement et le mentorat; et
- Identifier les « activités de régulation » telles que la rémunération, la conception des tâches, l'aménagement organisationnel et la gestion des relations collectives qui vont demander une évaluation en profondeur (au niveau des politiques et des procédures) afin de s'assurer que celles-ci vont contribuer aux succès organisationnels à long terme.

Il est clair que la direction a en général les moyens « d'établir un équilibre » entre les besoins de l'organisation et ceux de ses collaborateurs et d'améliorer ses résultats organisationnels par l'entremise d'activités de GRH simples, souples et synchronisées. Des bases solides en matière de qualité de vie en milieu de travail, de mobilisation, de comportements recherchés, de développement des capacités opérationnelles et des efforts de reconnaissance et d'appréciation, et la dynamique qui en découle (courbes d'accroissement), lui donnent l'occasion de se concentrer sur le moyen terme et de poursuivre ses efforts d'amélioration sans avoir à « regarder constamment en arrière » pour savoir si l'équipe est en mesure de maintenir le tempo. Cette organisation est dorénavant en mesure d'apprendre et de vraiment réussir!

Conclusion

Ce pilotage stratégique au niveau de la gestion des ressources humaines, et en particulier en ce qui a trait à l'amélioration de la motivation et de la satisfaction des employés en milieu de travail (et ultimement dans toutes les facettes de leur vie!), ne doit pas devenir une fin en soi. Cette analyse du contexte opérationnel doit maintenant servir d'exemple et de « déclencheur » à un processus plus large qui consiste à établir une stratégie globale pour le système de gestion du département.

Figure 7 Cadre organisationnel global



Si la mise en œuvre des plans opérationnels et de soutien qui vont lier cette stratégie aux résultats escomptés repose en grande partie sur les actions concrètes qui seront menées en harmonie avec les objectifs et les cibles identifiés, ces mêmes actions entreprises ne pourront réussir (succès) que si :

- les valeurs et une vision commune sont acceptées de tous;
- les changements apportés au niveau de la structure organisationnelle ou des politiques de GRH sont effectués en harmonie avec les activités courantes et validés auprès de la clientèle (rétroaction au niveau

de l'efficacité); et

- l'intention de la direction (ainsi que les principes directeurs) et les comportements des collaborateurs sont « synchronisés » afin d'assurer l'harmonie et une optimisation constante des ressources disponibles (conception des tâches et aménagement organisationnel).

C'est pourquoi l'élaboration d'un plan directeur, la coordination continue (recherche de l'équilibre) entre la stratégie, les activités, la structure et les besoins et attentes des clients et la mise en œuvre de mécanismes de communications internes et de rétroaction avec l'ensemble de l'équipe et de la clientèle deviennent essentielles afin de sauvegarder les acquis et d'assurer la poursuite des efforts de transformation. Cette première étape franchie marque la fin d'une « réflexion » pragmatique et le début d'un « cheminement » logique vers l'avenir.

Pour toute correspondance :

Lise Vaillancourt

Département de pharmacie

Centre hospitalier des Vallées de l'Outaouais

909, boulevard La Vérendrye Ouest

Gatineau (Québec) J8P 7H2

Téléphone : (819) 561-8186

Courriel : Lise_Vaillancourt@ssss.gouv.qc.ca

Abstract

In order to help develop and keep staff members able to run operational activities, management must act fast when opportunities are given to improve satisfaction and motivation. In doing so, management can create a new dynamic approach. To illustrate this process, the authors have developed a model assessing the different needs that have an impact on people in the workplace. This approach can lead to concrete changes in the work environment and create a new dynamic that improves departmental and organisational performances. Once integrated in the overall context and managed within a working plan, these initiatives can be part of a global framework aiming at improving existing services.

Références

1. BARRETTE J, BÉRARD J (2000). Gestion de la performance : Lier la stratégie aux opérations. *Revue Gestion*, volume 24, n° 4, p. 12-19.
2. BOURBONNAIS JP, GOSSELIN A (1988). Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90 : un tour d'horizon. *Revue Gestion*, février 1988.
3. CÔTÉ N, BÉLANGER L, JACQUES J (2001). La dimension humaine des organisations. Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.
4. DOLAN SL, SCHULER RS (1995). La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000. St-Laurent, Éditions du Renouveau pédagogique.
5. GUÉRIN G, WILS T (1996). Gestion des ressources humaines – Du modèle traditionnel au modèle renouvelé. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
6. GOSSELIN E, DOLAN S (2001). Perspectives historiques de la satisfaction au travail : les avatars d'un concept. Hull, UQAH.
7. KENNEDY C (1993). Toutes les théories du management. Paris, Maxima.
8. KOURILSKY-BÉLLIARD F (1999). Du désir au plaisir de changer – Comprendre et provoquer le changement. Paris, DUNOD.
9. MACBRIDE-KING J (2000). Les gestionnaires, la satisfaction des employés et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Ottawa, Le Conference Board du Canada.
10. McSHANE S (2001). *Canadian Organizational Behaviour*. Toronto, McGraw-Hill Ryerson
11. ROBERT JM (1976). Revue critique de la documentation sur le climat organisationnel. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention d'une maîtrise en psychologie, Montréal.
12. SENGE P (1990). *The fifth discipline*. Doubleday Currency.