



ROYAUME DU MAROC

MINISTÈRE DE LA SANTÉ



INSTITUT NATIONAL D'ADMINISTRATION SANITAIRE

Centre collaborateur de l'OMS

**Neuvième Cours de Maîtrise en Administration Sanitaire et Santé
Publique Promotion (2006 - 2008)**

**Les facteurs de motivation au travail des ressources humaines
du Centre Hospitalier Provincial Ibn Zohar Marrakech**

**Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de Maîtrise en
Administration Sanitaire et Santé Publique**

Option : Santé Publique

Elaboré par : Dr. NAMOUS Mohamed

Juillet 2008

« La différence entre un jardin et un désert,
ce n'est pas l'eau, mais l'homme »

Dit Jean Marie Parette dans son ouvrage « Ressource
Humaine et gestion de personnel ».

RÉSUMÉ

Mots clés : Hôpital public – Gestion – Motivation au travail – Ressources humaines.

Au Maroc, l'hôpital public est confronté à des défis fondamentaux : mutation technologique, intensification de la concurrence, mutation économique, évolution démographique, mutation sociologique, évolution des partenaires sociaux et du cadre réglementaire. Dans cette logique, une réforme hospitalière a été reprise depuis quelques années pour améliorer le rendement et l'efficacité des hôpitaux publics.

Dans le cadre de cette réforme hospitalière, le développement de la gestion des ressources humaines est prévue par l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de ressources humaines centrées sur les activités, la répartition des tâches et le rendement des agents de santé hospitaliers.

Ce travail vise à étudier les déterminants de la motivation au travail des ressources humaines d'un hôpital public (CHP Ibn Zohar Marrakech). L'objectif général de notre recherche est l'identification des facteurs qui influent sur la motivation au travail des personnels dans cette organisation. En faisant ressortir ces facteurs, je compte pouvoir proposer des recommandations et des suggestions pour améliorer la motivation des ressources humaines dans les hôpitaux publics marocains.

Notre recherche est de type synthétique, avec une étude de cas à niveau d'analyse unique. Elle consiste à expliquer la motivation au travail des ressources humaines dans un hôpital public à partir d'un modèle théorique proposé par Frederick Herzberg (1978).

Notre enquête s'articule autour de l'hypothèse initiale suivante : « la motivation au travail des ressources humaines du CHP Ibn Zohar Marrakech n'émergera que s'il perçoivent un impact positif au niveau des facteurs de motivation, et elles développent de l'insatisfaction en regard des facteurs d'hygiène ».

Pour ce faire, nous avons développé un questionnaire distribué aux ressources humaines de l'hôpital public en question. Portant sur des items relatifs aux facteurs de motivation et aux facteurs d'hygiène, et une série d'entrevues avec le staff administratif du même hôpital. Pour aller chercher un complément d'information.

L'enquête de terrain a été réalisée auprès de **85** personnels toutes catégories confondues. Dont **80** nous ont retourné le questionnaire. Parmi les répondants, **50%** des personnes étaient âgées de plus de **45 ans**, **60%** des individus ayant répondu à l'enquête sont des femmes et **69%** des enquêtés sont des personnels infirmiers.

L'enquête a fait ressortir que les principaux facteurs de motivation qui sont perçus de façon stimulante par les ressources humaines du CHP Ibn Zohar Marrakech sont : l'accomplissement, la reconnaissance, le travail en lui-même, la promotion, la croissance, les relations interpersonnelles et la vie personnelles. Par contre les personnels sont sensibles aux facteurs d'hygiènes suivants : la politique administrative, la supervision, la rémunération et les conditions physiques de travail.

L'identification de ces facteurs permet d'envisager des actions correctrices, dans la mesure du possible. D'une part de renforcer les éléments à l'origine de la motivation au travail, et d'autre part d'agir sur les facteurs d'insatisfaction. C'est pourquoi plusieurs propositions peuvent être formulées.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CONCEPTUALISATION DU PROBLÈME DE RECHERCHE ...3	
1- Définition du problème de recherche	3
2- Etat des connaissances	4
2.1- Définitions et concepts	4
2.2- Les théories	7
2.2.1- Les théories des besoins-mobiles-valeurs	7
2.2.1.1- Les théories des besoins	7
2.2.1.2- Les théories classiques de la motivation intrinsèque	10
2.2.1.3- Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.....	12
2.2.2- Théories du choix cognitif	13
2.2.2.1- L'approche cognitive interactionnelle classique	13
2.2.2.2- L'approche cognitive intermittente	14
2.2.2.3- L'approche des dynamiques de l'action.....	15
2.2.3- Théories de l'autorégulation – métacognition	16
2.2.3.1- Les théories de la fixation des objectifs	16
2.2.3.2- Les théories de l'autodétermination	17
3- Modèle théorique et hypothèses	21
3.1- Le modèle théorique.....	21
3.2- La question de recherche.....	24
3.3- Les hypothèses	24
3.4- Les variables	25
CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	26
1- Stratégie de recherche.....	26
1.1- Type de recherche	26
1.2- Devis de recherche.....	26
1.3- Validité de recherche	27
1.3.1- Validité interne	27

1.3.2- Validité externe.....	27
2- Planification opérationnelle de la recherche.....	27
2.1- Contexte	27
2.1.1- Description du lieu d'étude	27
2.1.2- Capacité litière.....	28
2.1.3- Ressources humaines	29
2.1.4- Indicateurs	29
2.2- Population à l'étude	29
2.3- Définition des variables.....	31
2.4- Méthodes de collecte des données	32
2.5- Limite de l'étude.....	33
CHAPITRE III : PRÉSENTATION DU RÉSULTAT	35
1- Identification de l'échantillon	36
2- Présentation des résultats du questionnaire	38
2.1- L'accomplissement	41
2.2- La reconnaissance	41
2.3- Le travail en lui-même	42
2.4- La responsabilité	43
2.5- Les promotions	44
2.6- La croissance et le développement personnel	44
2.7- Les politiques et l'administration de l'hôpital.....	45
2.8- La supervision.....	45
2.9- Les relations interpersonnelles.....	46
2.10- Les conditions de travail	47
2.11- Le salaire	48
2.12- La vie personnelle.....	48
3- Présentation des résultats des entretiens.....	49
4- Synthèse et discussions des résultats	51
CHAPITRE IV : RECOMMANDATION	55
CONCLUSION	

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE

LISTE DE SIGLE

CHP	Centre Hospitalier Provincial
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
MS	Ministère de la Santé
OMD	Objectifs de Millénaire pour le Développement
PAGSS	Projet d'Appui et Gestion du Secteur Santé
PEH	Projet d'Etablissement Hospitalier
PFSS	Projet de Financement et de Gestion du Secteur Santé

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I	Facteurs de motivation et facteur d'hygiène.....	23
Tableau II	Capacité litière.....	27
Tableau III	Répartition des ressources humaines.....	27
Tableau IV	Indicateurs.....	28
Tableau V	Répartition de la taille d'échantillon en fonction de la catégorie des ressources humaines.....	30
Tableau VI	Variables.....	31
Tableau VII	Profil socioprofessionnel de la population de l'étude.....	34
Tableau VIII	Liste des facteurs correspondants aux énoncés du questionnaire.....	36
Tableau IX	Effets des facteurs influant sur la motivation au travail selon la population à l'étude.....	37

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Pyramide des besoins selon Maslow.....	8
Figure 2	Motivation au travail selon Herzberg.....	20
Figure 3	Théorie de Herzberg.....	22
Figure 4	Effet de facteurs influant sur la motivation au travail selon la population de l'étude.....	38

INTRODUCTION

La mise en place d'un système de santé solide, efficace, capable de faire face aux défis qui restent à relever, entre autres, les objectifs de millénaire pour le développement (OMD), nécessite des ressources humaines motivées, qualifiées et compétentes.

L'hôpital est un élément du système national de santé, les soins sont sa principale mission. Pour assurer cette mission il doit disposer des ressources nécessaires. Comme pour toute organisation, les ressources humaines constituent l'élément moteur de son fonctionnement.

Au Maroc, l'hôpital public est confronté à des défis fondamentaux : mutation technologique, intensification de la concurrence, mutation économique, évolution démographique, mutation sociologique, évolution des partenaires sociaux et du cadre réglementaire.

Pour faire face à l'ensemble de ces défis, les décideurs du Ministère de la Santé (MS) ont pris conscience de la nécessité de la mise en place d'un certain nombre d'outils de management moderne (PEH, contractualisation, etc.) pour améliorer le rendement et l'efficacité des hôpitaux publics.

Dans cette logique, une réforme hospitalière a été entreprise depuis quelques années au Maroc. « Elle consiste en une série de mesures, à caractère organisationnels, manageriels et financiers, à même d'améliorer l'image de marque du secteur hospitalier public et de le rendre plus compétitif »¹.

Dans le cadre de cette réforme hospitalière, le développement de la gestion des ressources humaines est prévu par l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des ressources humaines centrée sur les activités, la répartition des tâches et le rendement des agents de santé hospitaliers.

¹Chouaa jrondi s. « la réforme hospitalière au Maroc », 2000.

Actuellement, les gestionnaires des hôpitaux publics au Maroc sont conscients de la nécessité de motiver leurs ressources humaines pour assurer le bon fonctionnement et le meilleur rendement de leurs hôpitaux.

Les déterminants de la motivation au travail ont été largement étudiés dans les entreprises nationales et internationales. Mais pour l'hôpital public marocain les déterminants de la motivation au travail demeurent inconnus et mal définis.

Ce travail vise à étudier les déterminants de la motivation au travail des ressources humaines au Centre Hospitalier Provincial (CHP) Ibn Zohar Marrakech. L'objectif général de notre étude est l'identification des facteurs qui influent le plus sur la motivation au travail des ressources humaines dans cette organisation. En faisant ressortir ces facteurs, nous comptons pouvoir proposer des recommandations et des suggestions pour améliorer la motivation des ressources humaines dans les hôpitaux publics marocains.

Dans un premier chapitre, nous traitons du problème de recherche, la revue de la littérature et le choix du modèle théorique.

Dans le second chapitre, nous détaillons notre méthodologie de recherche, pour clarifier notre stratégie de recherche et planifier opérationnellement cette étude.

Le chapitre suivant sera consacré à la présentation des résultats obtenus suite à l'enquête réalisée. Et la confrontation des données empiriques avec le modèle théorique. En dernier lieu un chapitre est consacré aux recommandations.

CHAPITRE I : CONCEPTUALISATION DU PROBLÈME DE RECHERCHE

1- Définition du problème de recherche

Au Maroc, le Ministère de la Santé (MS) s'est engagé dans un vaste programme de réforme, qui a reçu le soutien de deux grands projets financés par la Banque Mondiale (PFGSS), et par la commission européenne (PAGSS)².

Les actions inscrites dans ces projets constituent de véritables chantiers, qui nécessitent la mobilisation de toutes les ressources et le perfectionnement des potentialités disponibles, pour permettre la mise en place, l'accompagnement et la réussite de la réforme.

La réforme hospitalière a constitué un élément principal de la réforme du système de santé marocain. Elle a pour objectifs de mettre à niveau les hôpitaux publics et d'améliorer la qualité de leurs prestations afin qu'ils puissent répondre aux attentes de la population.

Cependant, il faut admettre que le facteur humain est identifié par le MS comme l'acteur essentiel et fondamental de la réforme hospitalière. Des ressources humaines motivés, qualifiés et compétents auront des effets bénéfiques sur la qualité des soins de l'hôpital public.

Dans ce cadre, la réforme hospitalière semble offrir une occasion privilégiée pour étudier et comprendre la motivation au travail des ressources humaines dans un hôpital public marocain pour pouvoir élaborer une stratégie motivationnelle de ces ressources.

Malgré les efforts entrepris, et les mesures proposées par le Ministère de la Santé pour motiver ses ressources humaines (instauration de la prime de rendement, la prime de garde et d'autres mesures incitatives). Le problème de la démotivation au travail des

² M. El youssfi et collaborateurs, « Inspection Audit », INAS, 2008.

personnels de santé dans les hôpitaux publics reste posé. Ce problème de la démotivation des ressources humaines des hôpitaux publics au Maroc est à l'origine de plusieurs dysfonctionnements qui entravent l'amélioration de l'image de marque du secteur hospitalier public marocain.

Les manifestations de la démotivation au travail des ressources humaines des hôpitaux publics marocains ont pris plusieurs formes :

- Un taux d'absentéisme pour maladie élevé, en effet une étude de cas réalisée à la délégation Marrakech Mènera (El moujahid. M, 1997) montre que la durée moyenne d'absence par agent et par an est de 5,53 jours ;
- Le non respect des horaires de travail ;
- Les mouvements de grèves de protestation dans le secteur de la santé à partir de 1990, en moyenne deux grèves nationales par année (Moukla.Y, 1999).

La présente étude est consacrée à l'étude de la motivation au travail des ressources humaines dans d'un hôpital public : le Centre Hospitalier Provincial Ibn Zohar Marrakech.

Ce choix émane, du fait que les ressources humaines constituent la richesse de toute organisation et le fondement de tout changement et toute restructuration. Partant de tout ceci, il est donc essentiel de développer la gestion des ressources humaines dans les hôpitaux publics pour pouvoir améliorer les performances de ces derniers. Parmi les différentes actions possibles, la motivation des ressources humaines qui s'avère l'une des actions les plus efficace.

2- Etat des connaissances

2.1- Définitions et concepts

Le terme motivation se confond souvent bien avec d'autres termes, comme stimulation, satisfaction, ou encore performance. Donc il importe de définir précisément le concept de motivation.

Etymologiquement, le terme motivation vient du mot motif, motivus en latin, qui signifiait « qui met en mouvement ». La motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous « pousse à agir ». Il peut y avoir des motifs intérieurs à nous mêmes et des causes extérieurs à nous mêmes.

Le concept de motivation au travail va devenir protéiforme et se complexifier par l'accumulation de travaux théoriques et empiriques. En revanche les approches vont diverger et des courants théoriques vont se constituer.

Ainsi, en 1981 Kleinginna A. M. recensait 140 définitions du concept de motivation au travail. La définition de ce concept qui nous a apparue la plus convaincante et la plus représentative est celle de Vallerand et Thill :

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et /ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand et Thill, 1993, p. 18).

La motivation est un type de comportement que tout individu peut développer (construit hypothétique). C'est un processus qu'est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieur (facteurs de motivation internes ou dispositionnels) qui dépend des caractéristiques personnelles (besoins, pulsions, l'instinct, les traits de personnalité). Mais, il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe (facteurs de motivation externes ou situationnels) qui dépend de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management....

Les facteurs de motivation internes et externes sont changeants et propres à chaque individu.

Les psychologues distinguent quatre éléments constitutifs de la motivation :

- Le déclenchement du comportement : c'est le passage à l'exécution de tâches qui nécessite une dépense d'énergie (physique et mentale). La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer ce comportement ;
- La direction du comportement : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, vers les objectifs à atteindre ;
- L'intensité du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre ;
- La persistance du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière des objectifs.

La stimulation est souvent confondue avec la motivation. Le concept de la stimulation fait référence au stimulus externe qui nous pousse à agir. Et donc le comportement est analysé comme une réponse apportée par un individu soumis à un certain stimulus. Donc, on peut considérer la stimulation comme une sous-catégorie de la motivation, faisant référence à des motifs d'actions externes.

Il faut également distinguer la motivation de la performance. La performance fait référence au succès de l'action engagée. Elle se situe en aval de la motivation. Donc la motivation est une condition, mais non suffisante, nécessaire de la performance.

La satisfaction est le terme avec lequel la motivation a été le plus souvent confondue. La satisfaction fait référence aux sentiments éprouvés par l'individu dans une situation concrète de travail. La satisfaction est un indicateur de motivation.

2.2- Les théories³

La classification des théories de la motivation au travail distinguait les théories de contenu des théories de processus. Cependant cette taxinomie a connu de nombreuses adaptations. Kanfer en 1990, développe une taxinomie qui intègre les dernières avancées des théories de la motivation au travail. Ceci repose sur trois paradigmes :

- Paradigme des besoins – mobiles – valeurs ;
- Paradigme du choix cognitif ;
- Paradigme de l'autorégulation – Métacognition.

2.2.1- Les théories des besoins – mobiles – valeurs

Les théories des besoins – mobiles – valeurs examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement. La taxinomie repère trois grands courants théoriques :

- Les théories des besoins ;
- Les théories classiques de la motivation intrinsèques ;
- Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.

2.2.1.1- Les théories des besoins

Ce sont les besoins qui furent à la base de diverses théories basées sur l'individu. La plus connue est celle de Maslow. Ce psychologue tenta de montrer que tout individu, quel qu'il soit, évolue dans la quête incessante de la satisfaction de nouveaux besoins. Ces besoins étant classés de façon pyramidale (Maslow, 1943).

³ RESSOUL, P. « La motivation au travail Concept et Théorie », LIRE, TOULOUSE, 2000.

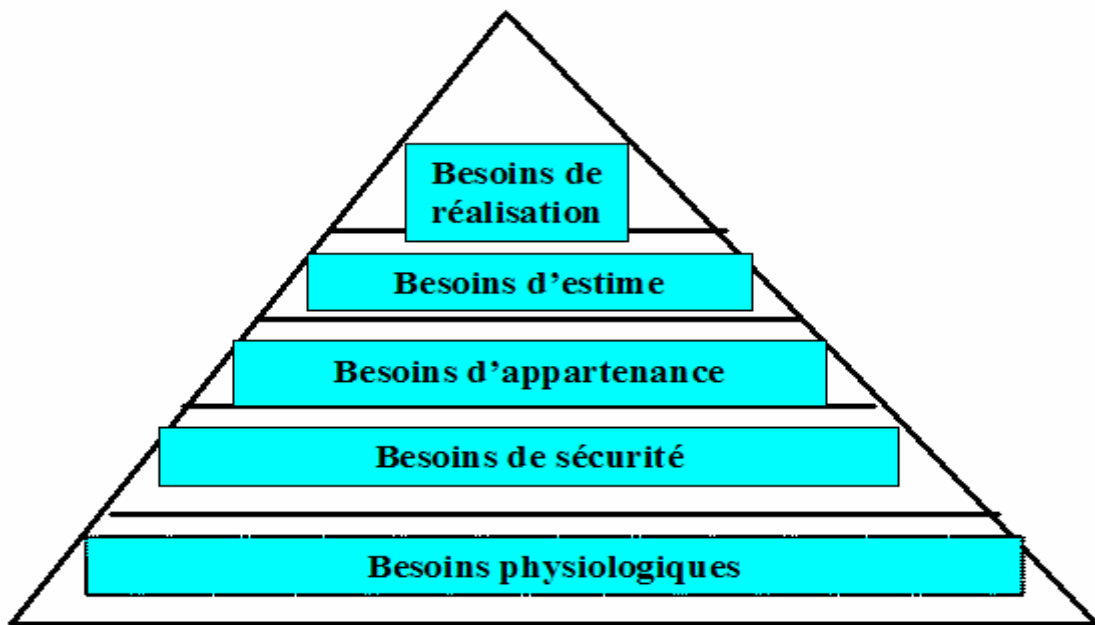


Figure 1 : la pyramide des besoins selon Maslow

Le modèle de Maslow repose sur trois hypothèses :

- tout comportement est déterminé par la satisfaction d'un des besoins fondamentaux ;
- tout individu commence par satisfaire les besoins élémentaires et ne passe aux besoins suivants, qu'une fois satisfaits le besoin le plus bas ;
- Enfin, les besoins fondamentaux, ceux du premier niveau, ont une priorité sur tous les autres.

On peut retenir de cette approche trois enseignements concernant la motivation :

- Le comportement humain est guidé par le besoin ressenti par l'individu comme le plus intense. Ce besoin constitue le déterminant essentiel de l'action, et constitue donc le besoin motivant ;
- Le caractère dynamique de l'évolution des besoins. Un besoin déjà satisfait ne motive plus de la même façon ;

- La progression des besoins du bas vers le haut, selon la pyramide des besoins de Maslow (figure 1).

La notion de pyramide des besoins a été reprise par d'autres auteurs, qui ont travaillé sur les besoins que l'individu cherche à satisfaire en milieu professionnel. Ces auteurs ont mentionné certains besoins non étudiés par Maslow (l'autonomie, le pouvoir).

Une seconde théorie des besoins est développée par Alderfer (1969). Il suggère que la motivation de l'individu est provoquée par la nécessité (force interne) de satisfaire trois types de besoins :

- Les besoins d'existence (E) ;
- Les besoins de rapport sociaux (R) ;
- Les besoins de développement (D).

Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existe pas de hiérarchie de présence entre ces différents besoins. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin.

La théorie bi factorielle d'Herzberg (1978) affirme que la motivation au travail est suscitée par la recherche d'une satisfaction de certains besoins. Herzberg parlait de deux ordres de facteurs dans ses études célèbres sur les facteurs de la motivation.

Les facteurs d'insatisfaction concernent essentiellement l'environnement du travail se sont les facteurs d'hygiène ou extrinsèques. Ils correspondent à des facteurs qui agissent préventivement, car ces facteurs empêchent les épidémies de sévir comme le disait Herzberg. Lorsque ces facteurs ne sont pas correctement remplis, les individus sont insatisfaits. En effet, l'insatisfaction obère la motivation et polarise sur les revendications. Il s'agit de :

- la politique et l'administration de l'entreprise ;
- les relations avec le supérieur hiérarchique ;
- la rémunération ;

- les relations entre les personnes ;
- les conditions de travail.

Les facteurs porteurs de satisfaction concernant le contenu du travail se sont les facteurs moteurs ou intrinsèques :

- le sentiment de s'accomplir dans son travail ;
- la reconnaissance accordée par le supérieur ou par l'entreprise ;
- l'intérêt du travail proprement dit ;
- la possibilité d'avoir des responsabilités ;
- la possibilité d'obtenir de l'avancement dans sa carrière, à travers le travail accompli.

A la suite de ces travaux empiriques, Herzberg distingue deux catégories de besoins : les besoins physiologiques, associés aux facteurs d'hygiène, et les besoins psychologiques, associés aux facteurs de motivation.

2.2.1.2- Les théories classiques de la motivation intrinsèque

C'est un ensemble de théories qui postule que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire des besoins psychologiques. Ces théories tentent d'identifier les forces internes et externes qui agissent sur la décision individuelle d'agir de façon motivée. De ce courant émergent deux théories : la théorie de l'évaluation cognitive et la théorie des caractéristiques de l'emploi.

La théorie de l'évaluation cognitive est due aux travaux de Deci et Ryan (1985). L'hypothèse fondamentale de cette théorie est que la motivation intrinsèque serait suscitée par des besoins de se sentir compétent et autodéterminé. Le processus motivationnel dépendait de tous les facteurs dispositionnels et contextuels qui pourrait influencer ces besoins.

Le besoin de compétence agit de façon conjointe avec celui de l'autodétermination. Si le contexte de travail amène l'individu à se sentir responsable de son comportement, à assumer les choix qu'il effectue, à développer son autonomie dans ses actes, il percevra un locus de causalité interne et un sentiment d'autodétermination.

En fin, lorsque le contexte de travail renvoie vers l'individu un feed-back positif sur ses réalisations, ses performances, il renforce son sentiment de compétence et par conséquent sa motivation intrinsèque.

La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1980) s'intéresse aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi sur la motivation et la satisfaction au travail.

Hackman et Oldham (1980) ont développé un modèle sur les caractéristiques du travail qui influenceraient la motivation au travail. Ce modèle comprend : la variété des compétences, l'identité de la tâche, l'autonomie et le feed-back. Le potentiel de motivation est lié à un emploi qui peut générer une motivation interne (sentiment positif de fierté personnelle d'avoir réussi telle ou telle performance) élevée lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits :

- L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. La caractéristique du travail qui permet à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie ;
- L'individu doit se sentir que son travail a un sens. Pour cela il doit être amené à percevoir trois caractéristiques de son emploi : la variété des compétences requises, l'identité de la tâche, et la signification de la tâche ;
- L'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise. La perception qu'il a des résultats dépend de la qualité du feed-back reçu.

Les besoins de développement personnel peuvent se manifester différemment selon les personnes. Ainsi, la motivation interne est supposée croître sous l'effet multiplicatif de

la force des besoins de développement et l'accomplissent d'un travail à potentiel de motivation élevé.

2.2.1.3- Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité

La théorie de l'équité (Adams, 1965) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. Ainsi, l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son organisation. Si l'individu, à l'issue de cette comparaison est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire.

Selon cette théorie, l'individu tend à évaluer ses contributions (input) en faveur de son organisation de travail (performance, niveaux de formation, de compétence, efforts,...). Il évalue aussi les avantages (outcomes) qu'il retire de son emploi (salaire, conditions de travail, statut, reconnaissance,...). Puis, il compare les deux éléments : « les avantages retiré de l'emploi (A_p) » sur « contributions en faveur de l'entreprise (C_p) ».

Chaque individu élabore un ratio correspondant à cette comparaison A_p/C_p . L'individu poursuit le processus de comparaison en évaluant le ratio qu'il perçoit chez d'autres personnes : A_a/C_a . L'individu élabore ces ratios selon son système de perception, ils sont donc subjectifs.

Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ces ratios, il éprouve un sentiment **d'équité**. Cependant, lorsqu'il perçoit des différences entre ces ratios, il éprouve un sentiment **d'iniquité**. Sa motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment et le conduire soit à **adopter un nouveau comportement**, soit à changer les perceptions de la situation. L'individu tend à se comparer à des personnes à l'intérieur de son organisation, et à des personnes dans d'autres organisations. Il sera confronté donc à un problème **d'éniquité interne et externe**.

Grunberg propose de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations, la **justice distributive** et la **justice procédurale**. Le sentiment d'équité crée une perception favorable de la justice distributive. C'est – à – dire, le sentiment de justice à l'égard de l'attribution de récompenses par l'organisation.

La justice procédurale concerne les processus mis en place pour prendre les décisions d'attributions de récompenses (systèmes d'évaluation des performances, le processus d'avancement, le processus de participation aux prises de décisions, etc.). Selon la place réservée à l'individu dans ces processus, il se sentira équitablement ou inéquitablement traité.

2.2.2- Les théories des choix cognitif

Les théories du choix cognitif reposent sur un principe de base qui trouve son origine dans les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936) : **le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés.**

Ces théories sont classées selon trois approches : l'approche cognitive interactionnelle classique, l'approche cognitive intermittente et l'approche dynamique de l'action.

2.2.2.1- L'approche cognitive interactionnelle classique

Le modèle théorique d'Atkinson (1957) conçoit la motivation comme le produit d'un processus où **six facteurs interagissent** :

- Le mobile à l'accomplissement : qui est la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise. Il incite l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec ;
- Le mobile à éviter l'échec ;
- L'évaluation subjective de la probabilité de réussir ou d'échouer dans le but recherché ;

- L'évaluation subjective des affects positifs ou négatifs qui surviendront en cas de succès ou d'échec.

Ainsi, ce modèle suggère que la motivation au travail exige **trois conditions** :

- Etre motivé pour réaliser les tâches avec succès (mobile d'accomplissement) ;
- Percevoir une probabilité de réussir (expectation) ;
- Valoriser le succès (valeur incitatrice du succès).

2.2.2.2- L'approche cognitive intermittente

Vroom (1964) propose une théorie de la motivation au travail connu sous le nom de théorie **Valence – instrumentalité – expectation** (théorie VIE).il viserait à expliquer des situations irrégulières dans le travail de l'individu. Il conçoit le processus motivationnel comme une force déterminée par **trois facteurs qui se combinent de façon multiplicative** : expectation, l'instrumentalité et la valence.

La motivation au travail de l'individu serait déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il se sent capable de déployer. Ces attentes l'inciteront à agir s'il perçoit une relation d'instrumentalité. Il doit percevoir qu'il a des chances de recevoir telle ou telle récompenses en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Ces relations d'attentes et d'instrumentalités produiraient de la motivation si l'individu ressent de la valence à l'écart des objectifs de la performance et des récompenses espérées.

Le modèle théorique de Vroom sera repris et aménagé par d'autres psychologues des organisations. Le modèle de Nadler – Lawler (1977) propose un enchaînement causal entre le processus motivationnel, le niveau des efforts déployés dans le travail, le niveau des performances réalisées, les récompenses attribuées et la satisfaction au travail. Selon ce modèle, la motivation au travail d'un employé dépendra de **ses croyances** :

- En ses capacités a déployé les efforts pour travailler au niveau des performances souhaitées ;
- Que son comportement, en l'occurrence ses efforts, conduira à certains résultats ;
- La motivation dépendra enfin de l'attrait des résultats possibles.

2.2.2.3- L'approche des dynamiques de l'action

Les travaux d' Atkinson, associé à Birch puis à Kukl (1970, 1978, 1984) insistent sur les effets multiples et dynamiques des tendances motivationnelles par l'individu dans l'orientation et la durée de ses actions. elles s'intéressent à la stabilité et au changement de l'orientation du comportement au travail dans le temps. Le principe de la théorie des dynamiques de l'action repose sur **l'opposition de deux forces motivationnelles** qui détermineraient le comportement : **les forces consommatrices** et **les forces incitatrices**.

Les forces incitatrices orientent le comportement vers une activité particulière à un moment donné. Alors que **les forces consommatrices** entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour cette activité. L'opposition des forces consommatrices et incitatrices conduit l'individu a reporté vers une action ou une tâche particulière son énergie maximale au détriment d'une autre : les forces incitatrices d'une action ou d'une tâche qui le motivent sont **fluctuantes** dans le temps. Lorsque une activité exerce une attirance supérieure à celle des autres ; elle oriente vers elle la force motivationnelle de l'individu.

L'opposition des forces incitatrices et consommatrices pour une tâche relativement à une autre permet d'entretenir **la motivation globale** vis-à-vis de l'emploi. Lorsque les forces consommatrices l'emportent sur les forces incitatrices pour la plupart des activités de l'emploi occupé, on peut supposer que **l'individu est démotivé**.

2.2.3- Les théories de l'autorégulation-métacognition

Ruth Kanfer (1990) regroupe un ensemble de théories qui étudient les processus qui interviennent entre **les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu** lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs.

Trois théories dominent cette approche, **la théorie de fixation des objectifs** (Locke et al. 1981), **la théorie sociocognitive** (Bandura, 1991), **la théorie du contrôle** (Carver et Sheip, 1981).

2.2.3.1- La théorie de la fixation des objectifs

Cette théorie cherche à répondre à la question « **comment motiver les gens ?** », et propose **des solutions en fixant des objectifs**. Locke (1981) conclut que **la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés quand :**

- Ils considèrent avoir **les capacités** nécessaires pour atteindre des objectifs ;
- **Un feed-back** est mis en place. Les supérieurs informent les employés des progrès accomplis par rapport aux objectifs. Cela permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but ;
- **Des récompenses** sont données lorsqu'un objectif est atteint ;
- L'encadrement de l'organisation **soutient** les objectifs de ses subordonnés et **collabore** aux programmes de fixation des objectifs ;
- Les employés **acceptent** les objectifs qui leurs sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.

Dans ces conditions, la motivation peut déclencher le comportement et le diriger vers la réalisation des objectifs. Ce processus dépend des qualités des objectifs fixés.

2.2.3.2- Les théories de l'autodétermination

Préoccupation majeure dans le management contemporain des ressources humaines, **l'autorégulation** renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions.

L'autorégulation apparaît dans les travaux sur la théorie du contrôle (Carver et Scheier, 1981) comme résultante de ce que les individus **pensent, ressentent** ou **croient** par rapport à eux même. **Le soi** serait à l'origine du mécanisme d'autorégulation et le principal régulateur du comportement.

L'hypothèse centrale des théories de l'autodétermination est de considérer que le **comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements**. Elle s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent trois théories : celle de **l'évaluation cognitive**, celle de **l'orientation à la causalité** et celle de **l'intégration de soi** (Deci et Ryan, 1985).

La théorie de **l'évaluation cognitive** propose que la motivation au travail soit le mobile qui conduirait l'individu à tenter de maîtriser son environnement en vue de développer ses sentiments de compétence et d'efficacité.

La théorie de **l'orientation à la causalité** énonce que l'individu chercherait à contrôler son environnement par son propre comportement. La motivation serait également suscitée chez l'individu par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement lorsqu'il cherche à satisfaire ses besoins.

La théorie de l'intégration de soi énonce que chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement réglés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps. Ainsi, l'instrumentalité pourrait devenir à des degrés divers autodéterminée, selon qu'elle est intégrée au soi et assumée par celle-ci parce que cohérente avec l'image qu'auront l'individu de soi (Elakremi, 2000).

L'articulation de ces théories amène Deci et Ryan (1985) à opter pour une **vision protéiforme de la motivation**. Ils distinguent :

- **La motivation intrinsèque** caractérise les individus motivés par **des besoins de compétence et d'autodétermination**,
- **La motivation extrinsèque** caractérise les individus dont le comportement est guidé par **des mobiles de nature instrumentale**, le travail devient un moyen pour atteindre une fin ;
- La motivation qui caractérise les individus qui effectuent **un travail de façon mécanique**. Un état **d'aliénation** se développe au détriment d'une recherche de satisfaction du besoin d'autodétermination. L'individu ne perçoit plus de liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'il obtient.

Au total, **les théories des besoins-mobiles-valeurs** cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler. Elles expliquent que les besoins, les mobiles et les valeurs sont les facteurs de la motivation au travail, ils sont à l'origine de déclenchement des comportements. Néanmoins leur explication des processus motivationnels reste incomplète.

Les théories du choix cognitif cherchent à comprendre comment le mécanisme de la motivation fonctionne, quels sont les processus qui mènent du déclenchement des comportements aux actions et aux réalisations allons dans le sens de ce qui est attendu par l'organisation. La motivation est conçue comme conséquence de choix raisonnés et non de l'impulsivité.

Les approches méta-cognitives envisagent de façon complémentaire les processus de choix et les processus cognitifs d'autorégulation. Le processus de choix agirait en amont dans le processus motivationnel au niveau de **l'intention d'action et de la volition**. Par contre les processus cognitifs d'autorégulation agirait au niveau de **l'action** ou de comportement effectif.

Ces descriptions théoriques nous permettent de tirer diverses conclusions au niveau de la pratique. D'abord, nous pouvons retenir que la motivation dépend de **l'individu**. Donc, l'activité professionnelle permet de satisfaire des besoins très variés. La possibilité de satisfaire ces besoins est une source de motivation au travail. Ces satisfactions dépendent du rôle de la personne, et du contenu de son travail. Elles dépendent également de la valeur qu'accorde le travailleur à ces satisfactions. Ensuite, nous pouvons retenir que la motivation dépend aussi de **l'environnement**. En effet, il apparaît indispensable de faire correspondre la culture organisationnelle, les conditions de travail, et la politique du personnels. Ces paramètres rassemblés permettent de tenir compte, à la fois, de ce que recherchent et valorisent les membres du personnels, et des moyens choisis pour **stimuler la motivation**. La **connaissance des priorités des ressources humaines** devient plus que nécessaire. Elle permet d'adapter sa politique de motivation. Ces théories nous ont permis de mieux comprendre comment pouvait naître la motivation, comment elle pouvait disparaître et de quels paramètres elle dépendait en général. Même si ces théories s'avèrent trop simples pour définir un phénomène aussi compliqué que la motivation.

À partir de la revue de littérature menée dans le cadre de ce travail, il se dégage plusieurs réflexions quant à la motivation de l'individu au travail.

La première qui vient à l'esprit, est **le caractère mouvant de la motivation individuelle**. Il n'existerait apparemment aucune règle universelle d'intervention sur la motivation au travail. Des considérations culturelles, démographique et sociale doivent être tenues en compte pour évaluer les dynamiques motivationnelles. Chaque situation doit donc être évaluée à sa propre valeur. D'ailleurs, un retour au cadre théorique de Herzberg démontre des tendances et non des mécanismes absolus et systématiques. Chaque facteur, a causé dans une certaine mesure l'effet contraire chez d'autres sujets dans un contexte particulier.

L'aspect d'équilibre dynamique entre les trois facteurs déterminants de la motivation au travail : l'individu, la tâche et l'organisation. Chaque approche met en

relief un des axes de cette triade. La théorie d'Herzberg suggère que l'axe « individu-tâche » est la base de cette représentation, cela illustre que c'est à partir de cette relation qu'existe la motivation réelle.

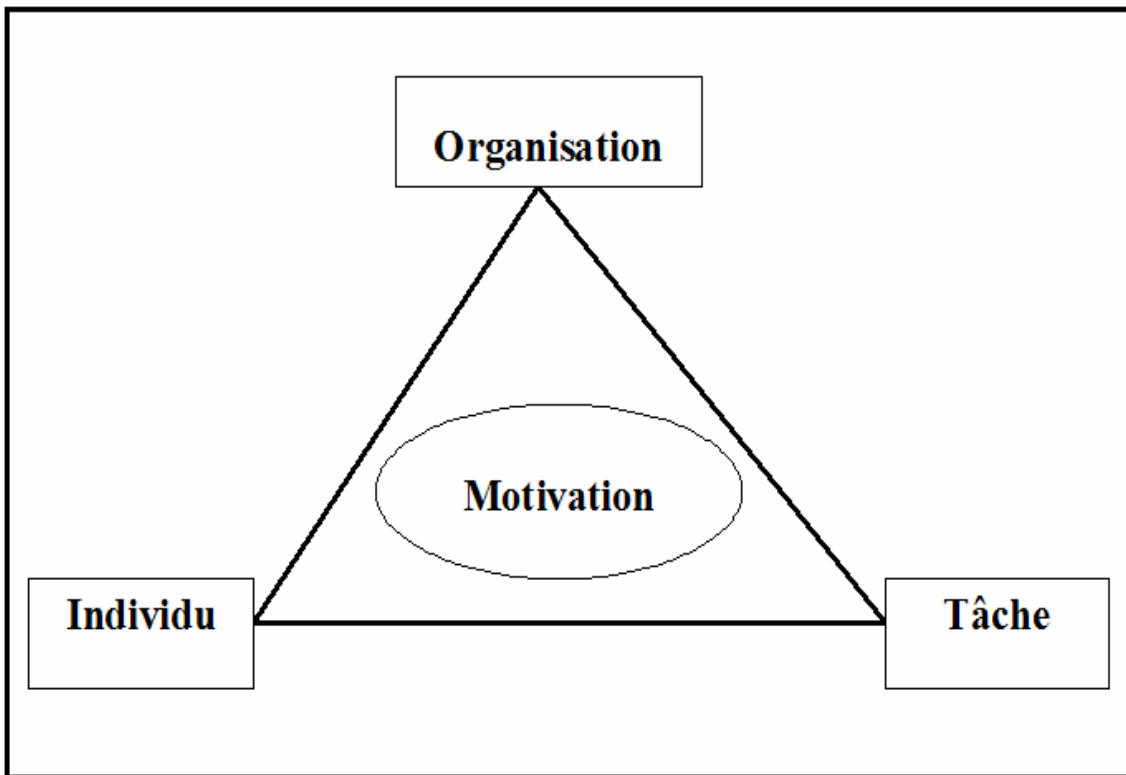


Figure 2 : La motivation au travail

3- Modèle théorique et hypothèses

3.1-Modèle théorique

J'ai choisi de référer au cadre théorique proposé par Frederick Herzberg (l'homme et la nature du travail, 1978) comme base d'analyse pour cette étude. Nous avons baptisé ce modèle théorique pour les raisons suivantes :

- Herzberg approche la motivation au travail dans la relation individu-tâche. Selon lui c'est en se centrant sur le vécu personnel qu'il est possible d'identifier les facteurs les plus influents de la motivation ;
- Il a identifié des facteurs précis causant la motivation ;
- Il distingue une série de variables qui influencent le niveau de motivation du personnel, des « facteurs d'hygiène » (ou extrinsèques) et « facteurs moteurs » (ou intrinsèques).

Bref, le modèle d'Herzberg est simple, permet d'aller chercher l'essentiel et peut être utilisé pour intervenir sur le contexte motivationnel.

Herzberg s'est largement inspiré des travaux d'Abraham Maslow (1943) sur la motivation au travail (hiérarchie des besoins fondamentaux de l'être humain). Mais, il a rejeté la notion de l'hiérarchie des besoins. Pour lui, plusieurs besoins peuvent se manifester concurremment, alternativement ou circonstanciellemment.

Herzberg a élaboré la théorie des deux facteurs (bi factorielle) à la suite d'une recherche menée auprès de 200 ingénieurs et comptables de neuf entreprises américaines de Pittsburg. Il propose deux groupes de facteurs :

Les facteurs d'insatisfaction concernent essentiellement l'environnement du travail se sont les facteurs d'hygiène ou extrinsèques. Ils correspondent à des facteurs qui agissent préventivement, car ces facteurs empêchent les épidémies de sévir comme le disait Herzberg. Lorsque ces facteurs ne sont pas correctement remplis, les individus sont insatisfaits. En effet, l'insatisfaction obère la motivation et polarise sur les revendications. Il s'agit de :

- la politique et l'administration de l'entreprise ;
- les relations avec le supérieur hiérarchique ;
- la rémunération ;
- les relations entre les personnes ;

- les conditions de travail.

Les « facteurs de motivation » qui ne peuvent avoir qu'un effet positif sur la satisfaction. Les facteurs porteurs de satisfaction concernent le contenu du travail se sont les facteurs moteurs ou intrinsèques :

- le sentiment de s'accomplir dans son travail ;
- la reconnaissance accordée par le supérieur ou par l'entreprise ;
- l'intérêt du travail proprement dit ;
- la possibilité d'avoir des responsabilités ;
- la possibilité d'obtenir de l'avancement dans sa carrière, à travers le travail accompli.

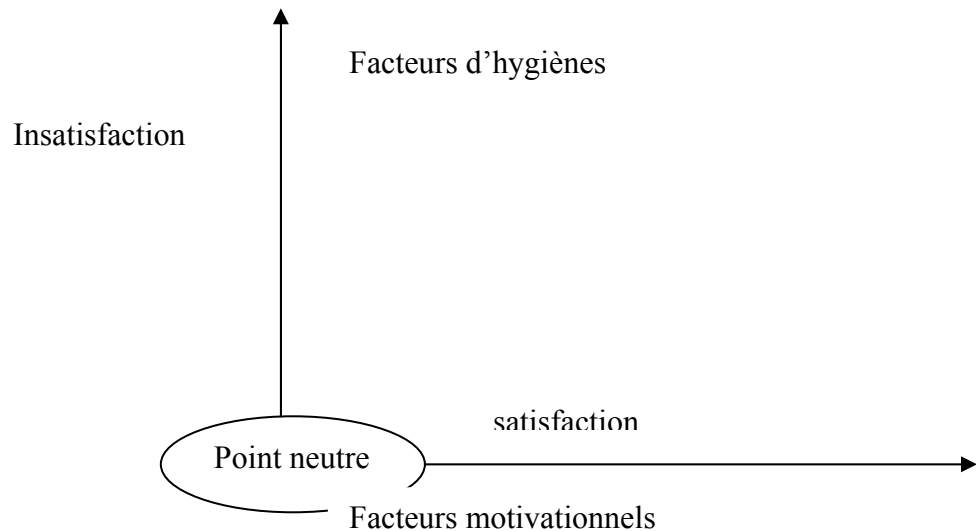


Figure 3 : Théorie d'HERZBERG, selon Dolan et Lamoureux (1990, 69)

Herzberg, de tous ses travaux, induit une théorie générale sur la nature humaine et sa propension au travail. Sa théorie dualiste, distingue deux catégories de besoins : les besoins physiologiques, associés aux facteurs d'hygiène, et les besoins psychologiques,

associés aux facteurs de motivation. Ceci le conduit à poser les principes de bases du concept de l'enrichissement du travail.

Tableau I. facteurs de motivation et facteurs d'hygiène, selon Herzberg, « le travail et la nature de l'homme », 1978.

Facteurs de Motivation	Facteurs d'hygiène
L'accomplissement ;	politique interne de l'organisation ;
La reconnaissance ;	La supervision ;
Le travail en lui-même ;	Les relations interpersonnelles ;
La responsabilité ;	Les conditions de travail ;
La promotion ;	Le salaire ;
La possibilité de croissance.	La vie personnelle.

3.2- La question de recherche

Quels sont les facteurs de motivation au travail qui influencent les ressources humaines qui travaillent au CHP Ibn Zohar Marrakech?

3.3- Les hypothèses

La motivation au travail des ressources humaines du CHP Ibn Zohar Marrakech n'émergera que s'ils perçoivent un impact positif au niveau des facteurs de motivation.

Les ressources humaines du CHP Ibn Zohar Marrakech développent de l'insatisfaction en regard des facteurs d'hygiène.

3.4- Les variables

Les variables dépendantes sont la motivation et l'insatisfaction au travail des ressources humaines du CHP Ibn Zohr Marrakech.

Les variables indépendantes sont les facteurs de motivation et d'hygiène définies par Frederick Herzberg.

CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le présent travail est consacré à l'étude de la motivation au travail des ressources humaines dans un hôpital public (CHP Ibn Zohar Marrakech). Il a pour objectif d'identifier les facteurs qui influent sur la motivation au travail des personnels dans cette organisation. Il s'inscrit dans une démarche qualitative, avec une confrontation des faits avec le modèle théorique retenue. Finalement une série de commentaires et recommandations amèneront une touche prescriptive à ce travail.

1- Stratégie de recherche

1.1- Type de recherche

Cette recherche consiste à expliquer la motivation des ressources humaines dans un hôpital public (CHP Ibn Zohar Marrakech) à partir d'un modèle théorique proposé par Frederick Herzberg (1978). Donc la recherche de type synthétique nous paraît la plus appropriée pour cette étude.

1.2- Devis de recherche

Le devis de recherche retenu pour cette étude est celui d'une étude de cas à niveau d'analyse unique. Notre étude conduit à expliquer de façon globale la dynamique de la motivation chez les ressources humaines du CHP Ibn Zohar Marrakech en mettant en évidence les facteurs déterminants de cette motivation, sans porter attention aux composantes particulières qui structurent l'objet d'étude. Chaque personnel du CHP Ibn Zohar Marrakech constitué une unité d'analyse pour cette recherche.

1.3- Validité de l'étude

1.3.1- Validité interne

Le modèle théorique retenu (Herzberg, 1978) permet de définir un ensemble cohérent d'hypothèses qui seront mises à l'épreuve lors de l'analyse. Herzberg distingue une

série de variables qui influence le niveau d'insatisfaction du personnel (facteurs d'hygiène), d'une autre série qui affecte plus spécifiquement la motivation au travail (facteurs de motivation).

Le mode de l'analyse choisi est l'appariement du modèle théorique de Herzberg à la réalité observée dans le CHP Ibn Zohar Marrakech. Celle-ci dans le but de juger de la conformité entre le modèle théorique choisi et la réalité empirique.

1.3.2- Validité externe

La validité externe d'une recherche s'appuie sur trois principes (Mark, 1986) :

- Le principe de similitude ;
- Le principe de robustesse ;
- Le principe d'explication.

Notre recherche répond au principe de similitude car la population à l'étude, les ressources humaines du CHP Ibn Zohar Marrakech, est représentative de la population par rapport à laquelle on veut généraliser les résultats (les ressources humaines des hôpitaux publics).

2- Planification opérationnelle de la recherche

2.1- Contexte

2.1.1- Description du lieu d'étude

Le Centre Hospitalier Provincial Ibn Zohar de Marrakech est un centre géré selon le mode des Services d'Etat Gérés de Manières Autonomes (SEGMA). Il dessert toute la population de la région Tensift-El Haouz et même du Sud (2 951 000 Habitants selon les statistiques de l'année 2002). Il est situé au Sud Ouest de Marrakech dans les jardins de la Mamounia au fond d'un quartier populaire Sidi Moumen. Il s'étend sur une superficie de 3,07ha. Son architecture est de type pavillonnaire, les services sont

rattachés les uns aux autres et reliés par un réseau de voies de circulation interne facilitant l'accès et la communication.

Le CHP Ibn Zohar de Marrakech est un établissement sanitaire ayant pour mission de dispenser des soins et des services généraux et spécialisés et de contribuer à la formation en milieu clinique des étudiants en soins infirmiers et en médecine.

2.1.2- Capacité litière

Tableau II. Capacité litière

Services	Capacité litière
Service médecine	203
Chirurgie Infantile	56
Pédiatrie	70
Gynéco Obstétrique	37
Total	366

2.1.3- Les ressources humaines

Tableau III. Répartition des ressources humaines

Répartition des ressources humaines	effectif	Pourcentage %
Personnel Administratif	19	5,48
Personnel Médical	73	21,04
Personnel Infirmier	226	65,13
Personnel d'Entretien	29	8,36
TOTAL	347	100

2.1.4- Indicateurs

Tableau IV. Indicateurs

Indicateurs	Données
Capacité litière	366
Nombre d'Admission	21 277
Journées d'Hospitalisation	88 546
Taux d'Occupation Moyen	66, 28
Durée Moyen de Séjour	4,16
Taux de Rotation	58, 13
décès	860

2.2- Population à l'étude

La population visée par la présente étude est les ressources humaines (toutes catégories confondues) exerçant dans le CHP Ibn Zohar Marrakech. L'effectif total des personnes qui travaillent dans cet hôpital est de 347 personnes.

Le recours aux techniques d'échantonnage est nécessaire pour dégager un échantillon représentatif de la population à l'étude, étant donné l'impossibilité de toucher toutes les ressources humaines du CHP Ibn Zohar Marrakech.

Ainsi, je veux procéder à un échantillon stratifié, en fonction de la catégorie des ressources humaines, pour s'assurer que toutes les catégories du personnel soient représentées dans l'échantillon.

Le processus consiste à élaborer une liste exhaustive, nominative et numérotée de toutes les ressources humaines du CHP Ibn Zohar Marrakech. Puis je procède à une stratification de cette population cible en fonction de la catégorie de chaque personnel

(personnel Administratif, Médical, Infirmier et d'Entretien), puis un tirage aléatoire simple à l'aide d'une table des nombres au hasard à fin de constituer mon échantillon.

Pour déterminer la taille de l'échantillon (n) nécessaire à cette recherche, j'ai appliqué la formule suivante :

$$N \geq \left(Z^2_{\alpha/2} p (1-p) / E^2 \right)$$

$Z^2_{\alpha/2}$ est la valeur de la variable Z telle que $P(Z \leq z^2_{\alpha/2}) = 1 - \alpha/2$.

α est le risque d'erreur.

P est la valeur estimée ponctuelle de la proportion de la population.

E est l'étendue de l'intervalle de confiance.

Pour appliquer cette formule, il faut connaître la valeur estimée ponctuelle p.

Un sondage a été réalisé par moi-même au CHP Ibn Zohar Marrakech pour déterminer cette proportion P de ressources humaines motivées au travail, et la proportion Q (1-P) de ressources humaines non motivées.

La population de ce sondage comporte **240** personnes du CHP Ibn Zohar Marrakech (toutes les catégories des personnels sont représentées). Le sondage comporte une seule question « Etes-vous motivé dans votre travail ? (Oui, Non) ». Les résultats de ce sondage montrent que **78** personnes sont motivées (**P=32,5%**) et **162** personnes ne sont pas motivées (**Q= (1-P) = 67,5%**).

Donc, la taille de l'échantillon qu'on doit prélever si l'on désire construire un intervalle de confiance à 95 % et ayant une étendue maximale de 0,1, avec $\alpha = 5 \%$ et $Z_{\alpha/2} = 1,96$, est $n \geq 84,51$, d'où la taille d'échantillon nécessaire est **85**.

Ainsi, j'ai procédé à un échantillon stratifié, en fonction de la catégorie des ressources humaines et donc la répartition de n est la suivante :

Tableau V. La répartition de la taille d'échantillon En fonction de la catégorie des ressources humaines

Répartition des ressources humaines	effectif	Pourcentage %	Taille d'échantillon
Personnel Administratif	19	5,48	5
Personnel Médical	73	21,04	18
Personnel Infirmier	226	65,13	55
Personnel d'Entretien	29	8,36	7
TOTAL	347	100	n = 85

2.3- Définition des variables

Les variables retenues seront réparties en «facteurs d'hygiène» et en «facteurs de motivation» (Herzberg, 1978). Les répondants devaient identifier l'impact de ces variables sur leur motivation au travail. De plus, à la fin, ils avaient l'occasion d'identifier d'autres variables qui affectent leur niveau de motivation. Nous rappelons ici les principales variables retenues.

Tableau VI. Les variables

Facteurs de Motivation	Facteurs d'hygiène
L'accomplissement ;	La politique interne de l'organisation ;
La reconnaissance ;	La supervision ;
Le travail en lui-même ;	Les relations interpersonnelles ;
La responsabilité ;	Les conditions de travail ;
La promotion ;	Le salaire ;
La possibilité de croissance.	La vie personnelle.

2.4-Méthode de collecte des données

La technique d'enquête par questionnaire a été retenue. Ce choix visait au départ à assurer des réponses fournies sans intermédiaire. La motivation étant considérée comme un phénomène essentiellement individuel et personnel, le questionnaire offrait une bonne cohérence en ce sens. La théorie utilisée s'y prête bien. De plus, une série d'entrevues a été prévue avec le staff administratif du CHP Ibn Zohar Marrakech. Cette pratique devait permettre d'aller chercher un complément d'information ou d'approfondir les données issues du questionnaire.

2.4.1- Le questionnaire

La première section du questionnaire portait sur le profil socioprofessionnel du répondant. La deuxième section proposait d'abord une série de vingt-deux énoncés mettant chacune en valeur un facteur de motivation ou d'hygiène. Les répondants devaient identifier leur niveau d'insatisfaction ou de satisfaction par rapport à l'énoncé proposé. Deuxièmement, ils devaient indiquer l'effet négatif, ou positif de l'énoncé sur leur motivation au travail. L'autre partie de cette section donnait l'énumération nominative des facteurs de motivation et d'hygiène. Les répondants devaient alors

indiquer si dans le CHP Ibn Zohar Marrakech les éléments proposés étaient susceptibles de créer chez eux de la motivation ou de l'insatisfaction. Ces deux façons de poser les questions devaient permettre d'éliminer les biais d'interprétation ou l'incohérence des réponses. Ainsi, les réponses aux questions portant expressément sur la concordance des réponses seront démontrées lors de la présentation et de l'analyse des résultats.

2.4.2- Les entrevues

Sommairement, l'entrevue était divisée en deux phases. L'entrée en matière permettait de décrire le travail actuel du personnel interviewé. La deuxième phase portait spécifiquement sur la perception la motivation chez l'interviewé.

2.5- Limite de l'étude

La notion de la motivation au travail des ressources humaines dans un hôpital public marocain est difficile à décrire, du fait de la multitude des facteurs sous jacents à la motivation et de la complexité du processus motivationnelle.

L'étude part du fait qu'il y'a une démotivation des ressources humaines en milieu hospitalier, c'est un jugement qui n'est pas prouvé par une étude antérieure, mais les professionnels de santé; les gestionnaires et les autres profils exerçants au sein des hôpitaux publics marocains confirment l'existence de ce problème. Par conséquent il n'y a pas lieu de vérifier ce constat avant d'explorer ses facteurs sous jacents.

Cette étude ne peut en aucun cas déterminer le degré de liaison entre les facteurs sous jacents et le phénomène de la motivation des ressources humaines d'un hôpital public.

Dans le domaine de la motivation des ressources humaines dans les hôpitaux publics marocains, la rareté de la documentation constitue une limite inévitable. En plus Le temps imparti à l'étude est insuffisant.

CHAPITRE III : PRÉSENTATION DE RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous exposerons les données recueillies lors de notre recherche empirique. Ces données seront présentées en relation avec la question de recherche et l'hypothèse de base. Les facteurs identifiés par Herzberg⁴ vont constituer les variables à l'étude. Nous compléterons la présentation des données par les informations soulevées lors des interviews.

Les variables ont été soumises aux personnels par voie de questionnaire. Le questionnaire aborde de façon différente ces variables.

Dans la première partie, le sujet doit déterminer si l'énoncé qu'on lui propose lui procure de la satisfaction ou de l'insatisfaction. Et quel est l'effet sur sa motivation.

Dans la deuxième partie, la présentation consiste à énumérer les facteurs recensés par Herzberg et à demander au répondant de choisir s'il s'agit d'un facteur de motivation ou non.

⁴ HERZBERG, R. « le travail et la nature de l'homme », Paris, 1978.

1-Identification de l'échantillon

Tableau VII. Profil socioprofessionnel de la population de l'étude

Total de l'échantillon	Effectif	Pourcentage
Sexe		
Masculin	32	40,00
Féminin	48	60,00
Age		
Entre 25 et 30 ans	3	3,75
Entre 31 et 35 ans	8	10,00
Entre 36 et 40 ans	13	16,25
Entre 41 et 45 ans	15	18,75
Entre 46 et 50 ans	16	20,00
51 ans et plus	25	31,25
Expérience de travail		
Moins de 5 ans	5	6,25
5 à 7 ans	0	0,00
8 à 10 ans	11	13,75
11 à 12 ans	0	0,00
13 à 15 ans	13	16,25
16 à 20 ans	8	10,00
21 ans et plus	43	53,75
Fonction actuelle		
Personnel administratif	5	6,26
Personnel médical	18	22,50
Personnel infirmier	55	68,75
Personnel d'entretien	2	2,50

L'enquête de terrain a été réalisée auprès de **85** personnels toutes catégories confondues. Dont **80** nous ont retourné le questionnaire. Parmi les répondants, **50%** des personnes étaient âgées de plus de **45 ans**, et **60%** des individus ayant répondu à l'enquête sont des femmes. **Soixante neuf pour cent (69%)** des enquêtés sont des personnels infirmiers.

L'âge moyen de l'échantillon est **45,5 ans**.

L'expérience moyenne de travail est **22,4 ans**.

2-Présentation des résultats du questionnaire

Tableau VIII. Liste des facteurs correspondants aux énoncés du questionnaire

Enoncés	Facteurs	Satisfaction				Effet sur la motivation			
		<i>oui</i>	%	<i>non</i>	%	<i>positif</i>	%	<i>négatif</i>	%
1	Politique administrative	27	33,75	53	66,25	29	36,25	51	63,75
2	Conditions de travail	15	18,75	65	81,25	15	18,75	65	81,25
3	Relation avec le supérieur	47	58,75	33	41,25	48	60	32	40
4	Rémunération	21	26,25	59	73,75	7	8,75	73	91,25
5	Accomplissement	63	78,75	17	21,25	55	68,75	25	31,25
6	Relations avec les collègues	71	88,75	9	11,25	71	88,75	9	11,25
7	Politique administrative	13	16,25	67	83,75	13	16,25	67	83,75
8	Croissance personnelle	67	83,75	13	16,25	57	71,25	23	28,75
9	Promotion	61	76,25	19	23,75	61	76,25	19	23,75
10	Supervision	22	27,5	58	72,5	22	27,5	58	72,5
11	Travail (qualification)	41	51,25	39	48,75	41	51,25	39	48,75
12	Travail (défi)	56	70	24	30	56	70	24	30
13	Reconnaissance	63	78,75	17	21,25	63	78,75	17	21,25
14	Responsabilité	33	41,25	47	58,75	33	41,25	47	58,75
15	Croissance	49	61,25	31	38,75	49	61,25	31	38,75
16	Politique administrative	17	21,25	63	78,75	17	21,25	63	78,75
17	Relations avec le personnel	57	68,75	25	31,25	57	68,75	25	31,25
18	Vie privée	59	73,75	21	26,75	59	73,75	21	26,75
19	Accomplissement	48	60	32	40	48	60	32	40
20	Responsabilité	23	28,75	57	71,25	23	28,75	57	71,25
21	Reconnaissance	45	56,25	35	43,75	45	56,25	35	43,75
22	Vie privée	61	76,25	19	23,75	61	76,25	19	23,75

Tableau IX. Effets des facteurs influant sur la motivation au travail selon la population à l'étude

Facteurs	Motivation	Insatisfaction
Accomplissement	53 (66,25%)	27 (33,75%)
Reconnaissance	49 (61,25%)	31 (38,75%)
Travail	47 (58,75%)	33 (41,25%)
Responsabilité	15 (18,75%)	65 (81,25%)
Promotion	57 (71,25%)	23 (28,75%)
Croissance	47 (58,75%)	33 (41,25%)
Politique administrative	8 (10%)	72 (90%)
Supervision	39 (48,75%)	41 (51,25%)
Relations avec le supérieur immédiat	51 (63,75%)	29 (36,25%)
Relations avec les pairs	63 (78,75%)	17 (21,25%)
Conditions de travail	26 (32,5%)	54 (67,5%)
Rémunération	23 (28,75%)	57 (71,25%)
Vie personnelle	48 (60%)	32 (40%)

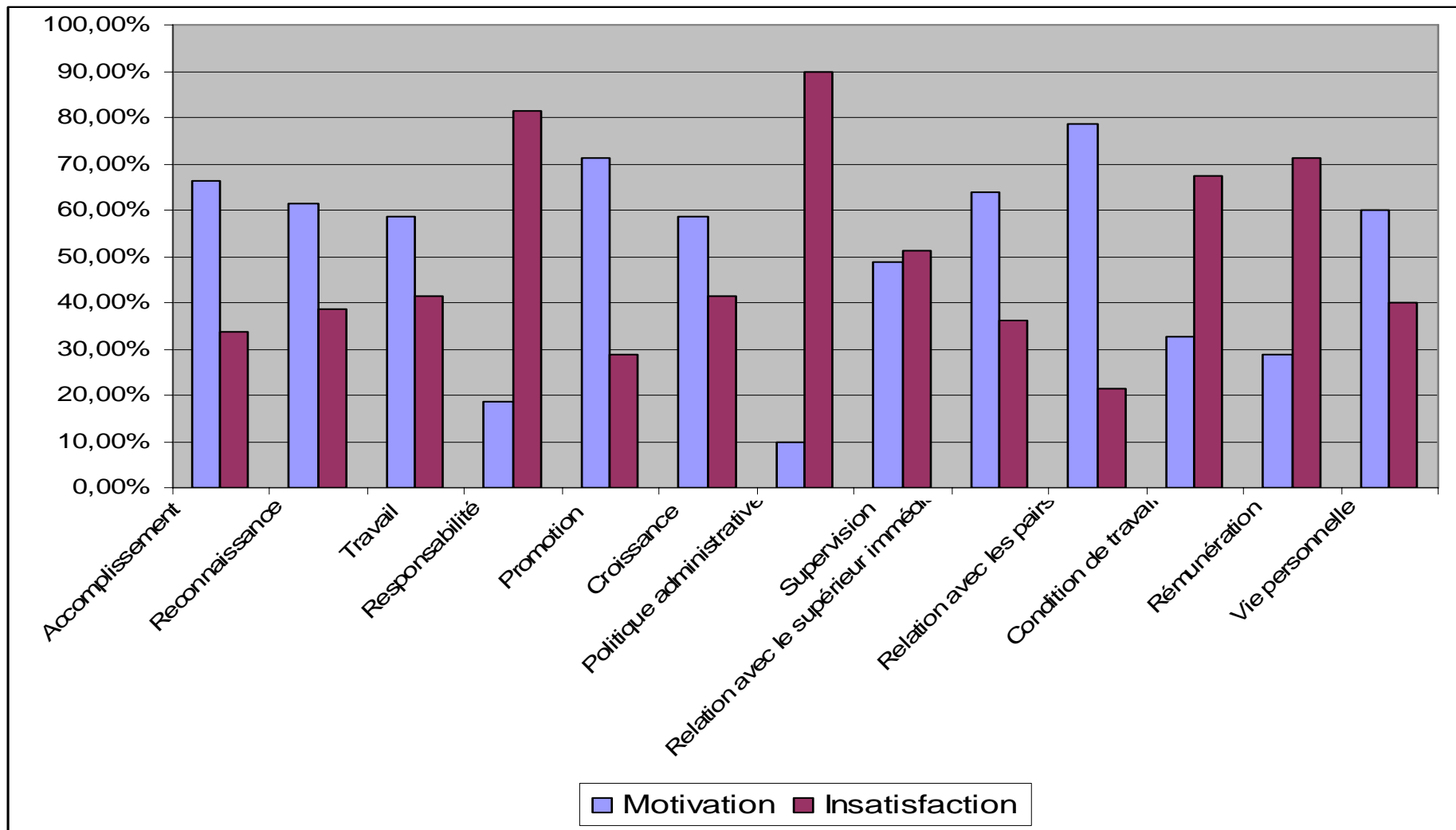


Figure 4 : Effet des facteurs influant sur la motivation au travail selon la population à l'étude.

Nous présentons maintenant les résultats obtenus pour chacun des facteurs. Nous commençons par les facteurs de motivation puis d'hygiène selon l'ordre d'Herzberg. Nous verrons d'abord comment Herzberg considérait chacun des facteurs. D'autres auteurs de la revue de littérature pourront apporter un aspect spécifique en regard de la variable à l'étude. Par la suite, nous regardons comment les sujets de cette recherche ont répondu aux questionnaires en fonction de ces variables.

2.1- L'accomplissement

a- Selon la revue de littérature

L'accomplissement est identifié par les travaux d'Herzberg, comme le premier facteur de motivation. Il est premier par ordre d'importance et de puissance. Son effet est donc indéniable sur la motivation au travail.

b- Selon les résultats obtenus

L'accomplissement est effectivement l'un des facteurs de la motivation des ressources humaines du CHP Ibn Zohar Marrakech. Les deux énoncés portant sur l'accomplissement **5** « mon travail me permet d'accomplir des réalisations dont je suis fier » et **19** « je considère que ma contribution au travail est significative » sont perçus comme situations motivantes par les enquêtés dans les proportions suivantes : **68%** pour l'énoncé **5**, et **60%** pour l'énoncé **19**.

Lorsqu'on présente nommément la variable, **66%** des personnes l'identifient comme facteur de motivation.

2.2- La reconnaissance

a- Selon la revue de littérature

C'est le deuxième facteur de motivation selon le modèle d'Herzberg, bien que la description tienne compte du blâme et de la critique comme reconnaissance négative. Il semble que les sujets relatent plus aisément les reconnaissances positives et taisent les blâmes ou critiques.

La majorité des auteurs reconnaissent l'effet amplificateur positif ou négatif de la reconnaissance d'autrui dans la dynamique de la motivation.

b- Selon les résultats obtenus

Les résultats obtenus confirment l'effet positif joué par la reconnaissance sur la motivation au travail des ressources humaines du CHP Ibn Zohar Marrakech. Les deux énoncés **13** « je reçois régulièrement des marques de reconnaissance pour ma contribution au travail » et **21** « on me signale à l'occasion que mon travail donne des résultats positifs » portant sur ce facteur récoltent respectivement **78%** et **56%** des réponses affirmant l'effet positif sur la motivation au travail de ces conditions.

Le tableau IX permet de constater que **61%** des répondants identifient la reconnaissance comme facteur de motivation.

2.3- Le travail en lui-même

a- Selon la revue de littérature

Le travail en lui-même est considéré par Herzberg comme le troisième facteur de motivation selon l'importance. Cependant, parmi les facteurs de motivation, c'est celui qui a la plus forte pénétration du côté des facteurs conduisant à un mécontentement. Le travail peut donc être aliénant ou stimulant tout dépendant de l'appréciation que l'individu en fait. D'où vient le principe d'enrichissement des tâches.

Hackman et Oldham (1976), qui ont poursuivi les travaux de Herzberg, en arrivent à cibler ce facteur comme étant l'élément déterminant de la motivation. Ils ont donc développé un modèle d'enrichissement qui se fonde sur les caractéristiques de l'emploi. C'est dire toute l'importance consacrée au diagnostic du travail pour en déterminer l'effet motivateur.

b- Selon les résultats obtenus

Dans le tableau VIII, les deux énoncés se rapportant au travail **11** « le travail que j'accomplis correspond à mes qualifications » et **12** « le travail que j'accomplis correspond à mes intérêts » sont perçus respectivement chez **51%** et **70%** de la population étudiée comme des événements ayant un effet positif sur leur motivation au travail.

Les résultats exposés dans le tableau XI confirment cette proposition puisque **59%** des enquêtés ont identifié cette variable comme facteur de motivation.

2.4- La responsabilité

a- Selon la revue de littérature

Dans les travaux d'Herzberg, la responsabilité arrive au quatrième rang comme facteur de motivation. Il faut toutefois observer que la responsabilité est nettement moins souvent identifiée comme source de mécontentement. La responsabilisation est souvent à la base des programmes d'enrichissement de travail.

L'approche de gestion par objectifs de Locke et Latham (1984, 1990) valorise évidemment au plus haut point ce facteur de motivation,

b- Selon les résultats obtenus

Les deux énoncés **14** « j'assume de grandes responsabilités dans cet hôpital » et **20** « je peux assumer toutes les responsabilités qui me sont confiées » se rapportant à la

responsabilité sont perçus, comme des événements sources d'insatisfaction des ressources humaines de CHP Ibn Zohar Marrakech. Et par conséquent, ils ont un effet négatif sur la motivation au travail de ces ressources. A titre de signaler, **59 %** des enquêtés sont insatisfaits selon l'énoncé **14** et **71%** selon l'énoncé **20**.

Le tableau IX, nous indique qu'une forte proportion de répondants (**81% des cas**) considère la responsabilité comme un facteur d'insatisfaction.

1.5- Les promotions

a- Selon la revue de littérature

La promotion arrive au cinquième rang des facteurs de motivation d'Herzberg. Il est toutefois rapporté peu fréquemment comparé aux quatre précédents.

Dans le modèle intégrateur de Pépin les promotions font parties des renforcements extrinsèques qui sont attribués à titre de récompenses. L'appréciation de leur attribution est largement soumise au mécanisme de comparaison sociale de la théorie de l'équité.

b- Selon les résultats obtenus

L'énoncé **9** « les opportunités de progrès dans l'hôpital rencontrent mes attentes », se rapportant à la promotion est perçu comme un élément en mesure de jouer un rôle positif sur la motivation de **76%** des ressources humaines du CHP Ibn Zohar Marrakech.

La promotion est considérée comme un facteur de motivation au travail chez **71%** des enquêtés.

2.6- La croissance et le développement personnel

a- Selon la revue de littérature

La possibilité de progrès ou de croissance personnelle est considérée comme facteur de motivation. Il faut dire cependant que moins de 10% des situations sont identifiées à ce facteur. Parmi les facteurs de motivation, il serait donc celui qui joue le rôle le moins déterminant. Ce besoin de niveau supérieur chez Herzberg pourrait également trouver son expression dans d'autres contextes que le travail.

b- Selon les résultats obtenus

Le tableau VIII nous démontre que les deux énoncés **8** « depuis quelques temps, je sens que l'hôpital m'offre des possibilités de développer mes capacités » et **15** « mon travail me procure les situations nécessaires à ma croissance personnelles et professionnelle » en lien avec la croissance personnelle engendrent des situations qui sont perçus comme sources de motivation au travail de la population étudiée. En effet, **71%** de notre population sont satisfaits selon l'énoncé **8** et **61%** sont satisfaits selon l'énoncé **15**. Et par conséquent, l'effet positif de la promotion sur la motivation au travail des ressources humaines du CHP en question.

Le facteur « **croissance** » est identifié comme facteur de motivation chez **58%** de la population étudiée.

2.7- Les politiques et l'administration de l'entreprise

a- Selon la revue de littérature

Parmi les facteurs d'hygiène, les politiques et l'administration de l'entreprise se classent au premier rang. En effet, les situations générant du mécontentement sont le plus souvent associées à ce facteur. De plus, il est rarement la source de motivation.

b- Selon les résultats obtenus

Le tableau VIII illustre que les deux énoncés **1** « je jouis de toute l'autonomie nécessaire à l'accomplissement de mon travail » et **7** « les politiques administratives de l'hôpital permettent à l'organisation de se développer de façon cohérente » relatifs aux politiques administratives sont des événements source d'insatisfaction, étant donné que **66%** des enquêtés perçoivent de l'insatisfaction selon l'énoncé **1** et **83%** selon l'énoncé **sept (7)**.

Le tableau IX, démontre que la politique administrative est fortement un facteur d'insatisfaction. En effet, **90%** des répondants placent cette variable du côté des facteurs d'hygiène.

2.8- La supervision

a- Selon la revue de littérature

Herzberg définit la supervision par rapport au lien hiérarchique. C'est l'activité de contrôle et de commandement des opérations techniques qui est en cause. Dans cette optique, la supervision est fortement associée aux facteurs d'hygiène. C'est en fait le deuxième facteur en importance à ce niveau. Très peu de situations motivantes y sont attribuées.

Dans la théorie des objectifs, la supervision joue cependant un rôle différent, beaucoup plus associé à l'accompagnement formateur. Le modèle de Pépin, quant à lui, insiste sur le caractère de rétroaction de la relation avec le superviseur dans une approche décentralisée de la gestion.

b- Selon les résultats obtenus

Le tableau VIII nous démontre que l'énoncé **10** « je reçois toute la supervision professionnelle dont j'ai besoin et ce, par des personnes compétentes » relatif à la supervision est un énoncé insatisfaisant dans **72% des cas**.

Au tableau IX, les répondants ont confirmé que la supervision est un facteur d'hygiène, dans une proportion de **51% des cas**.

2.9- Les relations interpersonnelles

a- Selon la revue de littérature

Comme nous l'avons vu, dans la théorie des deux facteurs, les relations interpersonnelles sont divisées en trois groupes distincts : relations avec le supérieur direct ; relations avec les pairs relations avec les subordonnés. Or, ces trois groupes, même pris séparément, se retrouvent du côté des facteurs d'hygiène. On peut cependant remarquer que les relations avec les subordonnés ont une influence positive dans une proportion presque aussi forte que leur capacité à susciter le mécontentement.

Peu de théories se consacrent aux relations interpersonnelles en milieu de travail comme source de motivation parmi les théories alternatives déjà citées, seule la théorie de l'équité⁵ s'en préoccupe dans le processus de comparaison sociale.

b- Selon les résultats obtenus

Au niveau de l'enquête menée ici, le tableau VIII nous montre les résultats suivants : d'abord, les relations avec les supérieurs sont perçues comme facteur motivant dans **60% des cas**. Par la suite, les relations avec les collègues génèrent nettement plus de satisfaction avec **89 % des cas**.

Quand on leur demande d'identifier eux-mêmes l'effet de ces relations, les répondants les placent comme facteur de motivation au travail dans les proportions suivantes :

- relations avec le supérieur immédiat dans **63% des cas** ;
- relations avec les pairs dans **78% des cas**.

⁵ PEPIN, R. « Motivation au travail : des approches globales », Gestion, 1993.

2.10- Les conditions de travail

a- Selon la revue de littérature

Dans les travaux d'Herzberg, les conditions de travail sont nettement identifiées comme facteur d'hygiène. La fréquence est peu élevée mais presque exclusivement rapportée dans des situations de mécontentement. Les conditions de travail ne sont généralement évoquées que dans le processus de comparaison sociale pour établir le sentiment d'équité.

b- Selon les résultats obtenus

L'énoncé 2 « les conditions physiques de travail sont adéquates » se reportant aux conditions de travail est perçu comme une situation source d'insatisfaction chez **81%** des enquêtés.

Lorsque l'on demande aux répondants de situer spécifiquement ce facteur, **67%** des répondants le placent comme facteur d'hygiène.

2.11- Le salaire

a- Selon la revue de littérature

Comme nous l'avons vu, Herzberg place le salaire du côté des facteurs d'hygiène même si celui-ci obtient une fréquence pratiquement identique de situation motivante. Qu'il soit considéré comme renforcement direct ou comme récompense générale, le salaire joue toujours une influence sur le contexte de travail. Il répond tantôt à des besoins primaires et tantôt à un statut social ou à une reconnaissance tangible. Mais c'est surtout dans le sentiment d'équité que le salaire prend le maximum d'effet.

b- Selon les résultats obtenus

L'enquête démontre que le faible montant du salaire contribue au mécontentement de la population étudiée chez **91%** des cas. Lorsqu'on leur soumet directement la question, **71%** des répondants considèrent le faible montant du salaire comme facteur d'insatisfaction.

2.12- La vie personnelle

a- Selon la revue de littérature

L'effet du travail sur la vie personnelle est peu significatif dans l'étude d'Herzberg. Une petite proportion de situations y est rattachée, mais dans la majorité des cas a une influence sur le mécontentement qui affecte, par la suite, la satisfaction au travail.

b- Selon les résultats obtenus

Pour les énoncés spécifiques à ce sujet **18** « mon travail à un impact sur ma vie privée » et **22** « je réussis à bien équilibrer ma vie personnelle, familiale et sociale avec ma vie professionnelle », les répondants les ont perçus comme source de motivation dans les proportions suivantes : **73%** pour l'énoncé **18** et **76%** pour l'énoncé **22**. Lorsqu'on leur demande de positionner ce facteur, **60%** des répondants le situent du côté des facteurs de motivation.

3- Présentation des résultats des entretiens

J'ai procédé à des entretiens individuels, à partir de la grille d'entretien suivante :

1- Accueil

2- Présentation du sujet : thème et sous thèmes

3- Description générale du travail actuel

- a) Mandat
- b) Structure
- c) Conditions travail
- d) Relation interpersonnelle

5- Motivation

a)- selon votre perception, est ce que les ressources humaines du centre hospitalier Ibn Zohar Marrakech sont démotivées ?

b)- quelles sont les principales manifestations de cette « démotivation » ?

c)- quelles sont les causes de cette « démotivation » ?

d)- selon vous, quelles sont les suggestions pour augmenter « la motivation » de ces ressources humaines ?

J'ai mené des entretiens individuels, semi directifs auprès du staff de direction du CHP Ibn Zohar marrakech. Le staff comprend le directeur de l'hôpital, le chef du pole des affaires administratives et le chef du pole des soins infirmiers. Le but de cette démarche est d'expliquer la perception des gestionnaires d'un hôpital public relative à la démotivation des personnels.

3.1- Choix des personnes interviewés

Nous avons choisi les membres du staff de direction comme des personnes à questionner en se basant sur l'hypothèse suivante : les membres du staff sont le public le plus sensibles pour ressentir la « démotivation » des ressources humaines en question. Par conséquent leurs suggestions peuvent contribuer à l'amélioration de la situation.

3.2- La démotivation des ressources humaines

Le staff de direction de l'hôpital ressent que les ressources humaines exerçant dans cette organisation sont « démotivés ». Les répondants ont demandé un temps de réflexion pour pouvoir exprimer leur perception sur la motivation au travail des personnels. Ils sont tous d'accord que les ressources humaines expriment, par plusieurs façons, leurs « démotivation ». Cependant, ils confirment tous que les personnels restent attachés solidement à leur travail et font de leur mieux pour répondre aux besoins de la population.

3.3- Principales manifestations de la démotivation

Les principales manifestations ressenties de la démotivation sont les nombres importants des plaintes reçus (orales et écrites) des personnels de santé sur l'accroissement de la charge de travail. La situation est particulièrement aiguë chez le personnel paramédical. Selon les propres mots du chef du pôle des soins infirmiers « tout le monde se plaint de la charge du travail, et surtout les infirmiers ».

La non adhésion des personnels de santé aux projets engagés par le Ministère de la Santé pour produire un service public.

L'absentéisme a aussi été reconnu, par les personnes interrogées, comme manifestation de la démotivation.

3.4- Les origines de la démotivation

D'après les personnes interrogées, les facteurs de la démotivation des ressources humaines résident dans l'accroissement de la charge du travail, au manque de reconnaissance et la faiblesse de la rémunération au regard de la contribution fournie.

3.5- les suggestions pour augmenter « la motivation » de ces ressources humaines

Le staff administratif du CHP Ibn Zohar Marrakech a proposé pour améliorer la motivation des ressources humaines de cette organisation les actions suivantes :

Doter les gestionnaires hospitaliers d'autonomie pour gérer leurs ressources humaines. L'un des membres du staff déclarait : « le personnel nouvellement affecté à l'hôpital arrive à la direction avec une note d'affectation où est désigné le service de son affectation ». Selon les membres du staff administratif l'autonomie de la gestion de ses ressources humaines va permettre l'amélioration des conditions de travail et le bon fonctionnement de l'hôpital. Et par conséquent l'amélioration de la motivation des ressources humaines au travail.

Corriger l'insuffisance du personnel paramédical va permettre l'amélioration de la motivation au travail de cette catégorie du personnel par la réduction de la charge du travail.

Elaborer et mettre en place un système de critères pour l'affectation du personnel hospitalier.

Créer, dans le budget de chaque hôpital, une ligne budgétaire pour les actions sociales en faveurs des ressources humaines

4- Synthèse et discussion de résultats

Dans ce chapitre synthèse et discussions des résultats, nous établirons les liens entre les résultats obtenus lors de cette recherche et les éléments du cadre théorique retenu. Nous pourrons dégager les facteurs de motivation et d'hygiène concordant au modèle d'Herzberg et ceux qui présentent de façon spécifique pour cette étude.

Rappelons que la question de recherche est la suivante : « Quels sont les facteurs de motivation au travail qui influencent les ressources humaines qui travaillent au CHP Ibn Zohar Marrakech ».

Cette enquête a permis d'objectiver des réalités connues, ainsi les principaux résultats sont les suivants :

a- les facteurs de motivation

Le sentiment d'accomplissement (bonne exécution d'un travail, résolution des problèmes ou effacement des difficultés) qui semble provenir d'interventions efficaces dans le travail, procure une sensation de satisfaction aux personnels, ce qui est conforme aux travaux d'Herzberg. On constate également que la reconnaissance, non pas au sens de gratitude mais de constatation d'un accomplissement joue un rôle motivant car elle augmente le sentiment de compétence et incite à fixer de nouveaux objectifs élevés.

Le travail proprement dit représente un autre facteur de motivation que l'on trouve chez les personnels du CHP Ibn Zohar Marrakech. C'est dans l'objet du travail ou dans les tâches à accomplir que le personnel trouvait sa satisfaction, qui est une caractéristique de la bureaucratie professionnelle, et par conséquent constitue une source importante de motivation.

La possibilité de promotion et de croissance sont perçues aussi comme source de motivation comme le prévoit la théorie de Herzberg.

Cette étude a permis de déterminer le rôle de la responsabilité comme facteurs d'hygiène. Il n'est pas perçu comme source de motivation comme le prévoit la théorie d'Herzberg. Les enquêtés reconnaissent que leur travail confère un niveau de responsabilité qui les démotivent, car ils perçoivent une discordance entre l'autorité dont ils disposaient effectivement et celle dont ils auraient fallu qu'ils disposent pour assumer ses responsabilités.

b- les facteurs d'hygiène

Au cours de cette étude, nous avons vérifié que les politiques administratives jouent effectivement le rôle décrit par Herzberg (facteur d'hygiène). C'est le facteur générant le plus d'insatisfaction (**90%** des personnes interrogées). Si ce qui vient de l'individu ou de son travail est source de motivation, ce qui vient de l'hôpital apporte plutôt de l'insatisfaction.

La supervision a l'effet prévu par le cadre théorique. Les répondants ont considéré la supervision comme une activité de contrôle et de commandement plutôt d'une mesure de support.

Quant aux conditions de travail, elles illustrent bien la dynamique d'un facteur d'hygiène. Les ressources humaines du CHP Ibn Zohar Marrakech travaillent dans des conditions physiques inadéquates, ils y trouvent sources d'insatisfaction, mais en jouissent tout naturellement. Les conditions de travail sont un préalable pour atteindre un seuil minimum de performance (Vincent DE B., 1999). Ce préalable concerne les moyens mis à la disposition des personnels pour accomplir leurs tâches. Travailler dans des conditions inadéquates est démotivant et affecte la performance et la compétence des ressources humaines.

Sur le plan salarial, les répondants considèrent que le salaire qui leur est attribué n'est pas équitable. Car ils ont tendance à établir des comparaisons sociales qui confirment l'iniquité dont ils seraient victimes. Donc la rémunération n'est jamais identifiée comme source de motivation au travail.

Par contre, les répondants ont également identifié les relations avec le supérieur immédiat, les relations avec les pairs et la vie personnelle comme facteurs de motivation. Ceci diffère du modèle d'Herzberg qui classe ces items parmi les facteurs d'hygiène. Nous attribuons cette situation au type de milieu dans lequel les études ont été menées. Celle d'Herzberg est réalisée en entreprise privée auprès de sujets exerçant une profession libérale (ingénieurs et comptables). La présente recherche est menée

dans une organisation sanitaire publique auprès de sujets formés essentiellement en sciences humaines. La relation humaine étant au coeur de leur profession, il est peut-être normal qu'ils attribuent une valeur beaucoup plus positive aux divers types de relations interpersonnelles en milieu de travail.

La présente étude tente de confronter une hypothèse à l'épreuve d'informations empiriques. Cette hypothèse se divise en deux parties complémentaires. La première partie porte sur l'émergence de la motivation au travail des ressources humaines du CHP Ibn Zohar Marrakech avec les facteurs de la motivation. Les principaux facteurs de motivation qui sont perçus de façon stimulante pour ces ressources humaines sont : l'accomplissement, la reconnaissance, le travail, la promotion et la croissance.

La seconde partie de l'hypothèse établit un lien entre la sensibilité aux facteurs d'hygiène et le vécu au travail dans le CHP Ibn Zohar Marrakech. Les personnels sont sensibles aux facteurs d'hygiène suivants : la politique administrative, la supervision, la rémunération et les conditions physiques de travail.

CHAPITRE IV : LES RECOMMANDATIONS

La présente étude a permis d'identifier les déterminants de la motivation au travail pour les ressources humaines de l'hôpital Ibn Zohar. La connaissance des facteurs de motivation et des facteurs d'hygiène peut permettre, d'une part de renforcer les éléments à l'origine de la motivation au travail, et d'autre part d'agir sur les facteurs d'insatisfaction.

L'identification de ces facteurs permet d'envisager des actions correctrices, dans la mesure du possible, afin de motiver le personnel pour qu'il agisse conformément aux intérêts de l'hôpital public. C'est pourquoi plusieurs propositions peuvent être formulées.

Si la marge de manœuvre concernant la rémunération, les conditions de travail et le temps de travail est réduite, il est cependant possible d'agir sur certains facteurs d'insatisfaction, et de renforcer certains facteurs de motivation.

Le processus de la motivation au travail constitue un ensemble complexe qui met en jeu beaucoup d'éléments. Nous pouvons, cependant souligner le fait que la vraie motivation est intérieure, elle consiste en un foyer d'énergie psychique entretenue au cœur même d'individu. Au delà de la satisfaction de ses besoins, l'homme se trouve accrocher sur ses désirs (désire de puissance, désir d'accomplissement,...). Le passage de la notion de besoin à la notion de désir fondamental, permet de passer de la motivation extrinsèque (instrumentale) à la motivation intrinsèque. Cette dernière est la plus difficile à déclencher car elle met en jeu toute une série de facteurs. C'est la raison pour laquelle tout manager doit être en mesure de bien analyser la situation à laquelle il est confronté. Afin de déterminer avec précision les leviers d'action qu'il peut utiliser pour obtenir les modifications de comportement qu'il attend de ses collaborateurs. Donc l'efficacité de l'action dans un hôpital public passe par une animation et une mise en mouvement des hommes et des femmes pour tenter de faire coïncider les finalités de l'organisation et les aspirations collectives et individuelles.

L'étude menée nous permet de formuler la proposition d'une vision pour améliorer la motivation des ressources humaines d'un hôpital public marocain. L'articulation de cette vision reposait sur deux principes :

- Le développement de la loyauté des ressources humaines des hôpitaux publics ;
- L'émergence de valeurs communes auxquelles on le plus couramment référence les personnels de la santé: le service du malade, le respect de la personne, l'esprit d'équipe, l'excellence, le professionnalisme, la participation.

1- L'adoption et la décentralisation de la gestion des ressources humaines dans les hôpitaux publics

La gestion des ressources humaines nécessite la mise en place d'un cadre de référence définissant les principes et les orientations permettant le passage d'une gestion du personnel basée sur une logique juridique à une véritable gestion des ressources humaines basée sur une logique managériale. Elle a pour finalité de chercher à obtenir la meilleure adéquation entre les besoins de l'hôpital et ses ressources humaines. Et donc de prendre en compte les attentes du personnel, leurs aspirations et leurs projets pour augmenter sa motivation.

La gestion des ressources humaines de nos hôpitaux publics accuse une concentration excessive puisque la prise de décision est centralisée à un niveau plus élevé de la hiérarchie administrative.

Nous proposons la création d'un service GRH à l'intérieur de chaque Centre Hospitalier Régional (CHR), avec introduction des outils appropriés de management GRH, et affectation des profils qualifiés en pratiques GRH.

La décentralisation de la GRH dans les hôpitaux publics marocains va permettre : l'amélioration des décisions prises. Et l'éviction de long circuit de transmission

d'information. Les décisions sont prises par des personnes connaissant mieux les problèmes locaux. Ceci constitue un élément qui est susceptible d'améliorer la motivation au travail des ressources humaines d'un hôpital public, car les multiples conflits susceptibles de se produire entre le siège lointain d'une part, et les hommes sur le terrain d'autre part, ont de bonne chance d'être nettement réduits.

2- L'élaboration et la mise en œuvre, dans le cadre du PEH, d'une stratégie de développement des ressources humaines pour chaque CHR

- L'adoption de la formation continue comme moyen d'acquérir de nouvelles compétences et de renforcer celles qui existent. Mais aussi comme un outil de formations complémentaires afin que les ressources humaines d'un hôpital public peuvent accéder à une meilleure qualification qui leur permettrait d'obtenir une promotion ;
- L'adoption d'une nouvelle vision de promotion des RH des hôpitaux publics. Cette vision devrait s'inscrire dans une logique du principe de mérite. Ce principe doit être institué comme règle générale tout en précisant que le changement de niveau doit être accompagné d'un changement de fonction ;
- L'adoption du dialogue social comme étant une source permettant de cerner les problèmes de la formation, de la mobilité et de l'environnement du travail ;
- L'adoption du management participatif par le staff administratif des hôpitaux publics : la politique administrative est perçue comme une source de démotivation pour les ressources humaines. Le personnel des hôpitaux publics doit pouvoir participer à l'élaboration des objectifs de leur organisation. Cette opportunité sera perçue comme une occasion de créativité qui peut améliorer la motivation au travail de ces ressources humaines.

3- L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de développement des compétences

L'adoption d'une stratégie de développement des compétences vise l'adaptation professionnelle des personnels à leur emploi et leur développement au travers de parcours professionnels adaptés à leur évolution et à celle de l'hôpital. Ceci sera opérationnel par L'adoption de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) comme un outil de gestion des ressources humaines dans nos hôpitaux publics.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) « recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines » (Mallet, 1991).

La mise en œuvre de la démarche GPEC dans le secteur hospitalier public marocain permet l'appréciation des performances du personnel, l'identification des aspirations du personnel et l'évaluation des potentiels de chaque personnel. La démarche implique la prise en compte des diverses dimensions de la gestion des ressources humaines et la recherche de cohérence entre formation, promotion, croissance, mobilité et recrutement.

4- Le développement d'une politique sociale

Le développement d'une politique sociale pour contribuer au bien-être des ressources humaines des hôpitaux publics et de leurs familles qui se traduit par des avancées significatives en la matière, notamment en leur offrant la possibilité de :

- Souscrire une couverture médicale complémentaire assurant le remboursement de 100% des frais médicaux ;
- Bénéficier d'un prêt pour l'achat ou la construction d'un logement grâce à des conventions conclues avec des banques ;
- Adhérer à un régime de retraite complémentaire ;

- Bénéficier des opportunités d'estivage dans des centres de vacances ou dans des hôtels conventionnés avec des promoteurs touristiques à des tarifs préférentiels garantissant un bon rapport qualité/prix.

5- L'élaboration et la mise en œuvre d'un système de reconnaissance

Si La personne ressent une indifférence totale, il peut se sentir renié et souffrir de cet état de fait car il se trouve déstabilisé dans sa propre identité. La reconnaissance n'est pas une revendication marginale, elle est décisive dans la dynamique de la mobilisation subjective de l'intelligence et de la personnalité dans le travail. La personne peut utiliser cette reconnaissance pour renforcer son image de soi, son identité.

L'élaboration et la mise en œuvre d'un système de reconnaissance sous forme d'une récompense symbolique va permettre la prise en considération de l'ampleur des efforts fournis par le personnel des hôpitaux publics et par conséquent un engagement affectif de ces derniers à l'égard de l'organisation.

Le besoin de reconnaissance occupe une place particulièrement importante chez les personnels d'un hôpital public (facteur de motivation). Donc le témoignage de la reconnaissance constitue une source fondamentale de leur motivation.

Les récompenses symboliques peuvent prendre plusieurs formes :

- Participation à un colloque ;
- Accès à des programmes de formation ;
- Rencontre sociale spontanée (une pause collective, un dîner collectif) ;
- Remerciements publics pour les efforts déployés par un personnel ;
- Lettre personnalisée de félicitation ;
- Soutien lors d'un événement difficile ;
- Remerciements verbaux.

6- La mise en place d'un système d'information et de communication interne

Les managers et les personnels sont les deux pôles de toute politique de communication. La stratégie, en matière de communication interne, adoptée par le staff administratif influera sur les comportements des ressources humaines d'un hôpital public (facteur de motivation). L'information et la communication interne dans un hôpital public marocain mérite, pour être crédible et efficace, une politique cohérente qui s'articule autour des intérêts des personnels et de l'organisation.

Le développement de la convivialité aux niveaux des hôpitaux publics marocains. Des plannings de rencontre sont à envisager par la direction de chaque hôpital public. A fin de souder les équipes, de développer la cohésion et la communication au niveau de l'établissement. Ces rencontres réunissent l'ensemble des personnels au sujet de l'organisation du travail et des pratiques professionnelles. Dans ce cadre, les ressources humaines de l'hôpital public doivent pouvoir s'exprimer sur leur travail, dans le but de faire évoluer l'organisation d'une part, et d'autre part de pouvoir être écoutées, entendues et d'avoir la possibilité de parler pour évacuer leurs tension nerveuse, leur ressenti voir leur mal-être dans certaines situations.

CONCLUSION

Aujourd'hui, l'hôpital public marocain se trouve confronté à de nombreuses mutations concernant le mode de financement, le mode de gestion et l'évaluation de la qualité. Le tout dans un contexte général où les exigences de la société sont croissantes à son égard.

Ces mutations du monde hospitalier ont un retentissement fort sur les conditions de travail, sur les caractéristiques du travail et sur l'environnement professionnel dans l'hôpital.

Dans un tel contexte qu'en est-il de la motivation au travail des ressources humaines de nos hôpitaux publics ? Cette interrogation prend de l'ampleur du fait de la connexion entre la motivation du personnel au travail et la qualité de la prise en charge des patients. Donc il apparaît fondamental, dans une logique de gestion des ressources humaines, de connaître les facteurs de motivation au travail pour pouvoir y remédier.

Cette étude sur la motivation au travail des ressources humaines dans un hôpital public marocain a permis d'identifier les facteurs de motivation du personnel. Elle s'inscrit dans une démarche professionnelle de gestion de ressources humaines, en proposant des recommandations en terme de pratiques managériales des ressources humaines dans nos hôpitaux publics.

Certes, si l'hôpital public marocain veut répondre au mieux à sa mission de service public, à dispenser des soins de qualité, la question de la motivation au travail de ses ressources humaines doit faire l'objet d'une attention particulière de la part des gestionnaires locaux et des responsables centraux.

BIBLIOGRAPHIE

ABBAD, J. « organisation et management hospitalier, mieux gérer les ressources humaines à l'hôpital », Paris, Berger-Levrault, 2001.

ASSANE, M. « les facteurs de la démotivation des infirmiers : cas de l'hôpital ibn Sina », Rabat, IFCS, 2006.

BENYAHIA, M. « guide de gestion des ressources humaines de la fonction publique », Rabat, Rmald, 2002.

AUBERT, N. « diriger et motiver : art et pratique du management », Paris, ED. D'Organisation, 2005.

BERIN, E. « développer le capital humain de l'entreprise », Paris, ED. EMS, 2004.

COTE, N. « la personne dans le monde du travail », Québec, Gaétan Morin, 1992.

DE CHATILLON, E-A. « Mobiliser les ressources humaines », Paris, Foucher, 2003.

DOYON, Ch. « Apprendre à diriger le personnel : motivation, participation », Ottawa, ARC, 1992.

EL AKREMI, L. « contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective », Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université Toulouse I, 2000.

GUERIN, N. « gestion des ressources humaines dans les établissements de santé », Université Metreal, 1994.

HERZBERG, F. « le travail et la nature de l'homme », Paris, 1978.

LE GALL, J-M. « La gestion des ressources humaines », Paris, PUF, 2004.

MASLOW, A. "A theory of human motivation", The Psychological Review, 1943.

MEIGNANT, A. « Ressources humaines : déployer la stratégie », Edition Liaisons, 2000.

MICHEL, S. « Peut-on gérer la motivation ? », Paris, PUF, 1989.

MINTZBERG, H. « Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre », Les Editions d'organisations, 1984.

MINTZBERG, H. « Structure et dynamique des organisations », Les Editions d'organisations, 1982.

PEPIN, R. « Motivation au travail : des approches globales », Gestion, 1993.

PERETTI, J-M. « Gestion des ressources humaines », Paris, Vuibert, 2004.

PUJOL, MD. « Ressources humaines : la boîte à outil de l'entrepreneur », Paris, Edition d'Organisation, 2000.

RESSOUL, P. « La motivation au travail- Concept et Théorie », LIRHE, Toulouse, 2000.

RESSOUL, P. « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Paris, Economica, 1996.

VIARGUES, J-L. « Le guide du manager : les clés pour gérer vos ressources humaines », Paris, Edition d'Organisation, 2004.

VILLEMUS, PH. « Motivez vos équipes : le guide », Paris, Edition d'Organisation, 1997.

VINCENT, DE B. « développement des ressources humaines », DRHS, complément OSS, Mars 1999.

WEISS, D. « ressources humaines », Paris, Edition d'Organisation », 2005.

ANNEXE

ANNEXE

Questionnaire

- Section I : Le profil socioprofessionnel du répondant ;
- Section II : Les facteurs influent.

Consignes

- les réponses aux questions de chacune des parties sont importantes pour la bonne marche de cette étude ;
- lire attentivement chaque question ;
- répondre à chacune des questions en fonction de votre situation personnelle, de vos opinions et de vos perceptions. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
- Je vous remercie sincèrement de votre précieuse collaboration.

Section I
Le profil socioprofessionnel

Sexe

Masculin féminin

Age

moins de 25 ans
Entre 25 et 30 ans
Entre 31 et 35 ans
Entre 36 et 40 ans
Entre 41 et 45 ans
Entre 46 et 50 ans
51 ans et plus

Expérience de travail

moins de 5 ans
5 à 7 ans
8 à 10 ans
11 à 12 ans
13 à 15 ans
16 à 20 ans
21 ans et plus

Fonction actuelle

Personnel administratif
Personnel médical
Personnel infirmier
Personnel d'entretien

Si vous êtes gestionnaire

nature des services

gérés.....

5- mon travail me permet d'accomplir des réalisations dont je suis fier.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

6- mes relations avec mes collègues de travail sont intéressantes.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

7- les politiques administratives de l'hôpital permettent à l'organisation de se développer de façon cohérente.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

8- depuis quelques temps, je sens que l'hôpital m'offre des possibilités de développer mes capacités.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

9- les opportunités de progrès dans l'hôpital rencontrent mes attentes.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

10- je reçois toute la supervision professionnelle dont j'ai besoin et ce, par des personnes compétentes.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

11- le travail que j'accomplis correspond à mes qualifications.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

12- le travail que j'accomplis correspond à mes intérêts.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

13- je reçois régulièrement des marques de reconnaissance pour ma contribution au travail.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

14- j'assume de grandes responsabilités dans cet hôpital.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

15- mon travail me procure les situations nécessaires à ma croissance personnelles et professionnelle.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

16- la direction adopte des moyens susceptibles d'assurer un climat de travail positif.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

17- la communication avec le personnel est constructive.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

18- mon travail à un impact sur ma vie privée et vice versa.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

19- je considère que ma contribution au travail est significative.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

20- je peux assumer toutes les responsabilités qui me sont confiées.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

21- on me signale à l'occasion que mon travail donne des résultats positifs.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

22- je réussis à bien équilibrer ma vie personnelle, familiale et sociale avec ma vie professionnelle.

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

Les éléments suivants sont-ils susceptibles de créer chez vous de **la motivation** (OUI, NOM) ?

	Oui	Non
Reconnaissance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accomplissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promotion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Croissance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politique administrative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relation avec le supérieur immédiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relation avec les pairs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conditions de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rémunération	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vie personnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRILLE D'ENTRETIEN

1- Accueil

2- Présentation du sujet : thème et sous-thèmes

3- Description générale du travail actuel

- a) Mandat
- b) Structure
- c) Conditions de travail
- d) Relation interpersonnelle

5- Motivation

- a)- selon votre perception, est ce que les ressources humaines du centre hospitalier Ibn Zohar Marrakech sont démotivées ?
- b)- quelles sont les principales manifestations de cette « démotivation » ?
- c)- quelles sont les causes de cette « démotivation » ?
- d)- selon vous, quelles sont les suggestions pour augmenter « la motivation » de ces ressources humaines ?