



Les facteurs de motivation dans la démarche qualité

Focus sur les établissements et services

du Pôle Edmond Albius de l'ALEFPA Réunion

Mémoire en vue de l'obtention du Master 2 de Management des
Organisations Sanitaires et Sociales

Christine
LEBON-DE BERNARDY DE SIGOYER
Epouse GONTHIER

2016 - 2017

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : LES DEFINITIONS, LES CONCEPTS

Chapitre premier : LA MOTIVATION

Chapitre II : LA DEMARCHE QUALITE DANS LE SECTEUR MEDICO-SOCIAL

Chapitre III : LE CONCEPT DE MANAGEMENT

Chapitre IV : PROBLEMATIQUE ET FORMULATION DES HYPOTHESES

DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE

Chapitre premier : OBJECTIFS DE L'ETUDE EMPIRIQUE

Chapitre II : CONTEXTE DE L'ETUDE EMPIRIQUE

Chapitre III : MOYENS DE L'ETUDE EMPRIQUE

Chapitre IV : RESULTATS DES INVESTIGATIONS

Chapitre V : ANALYSE DES RESULTATS DES INVESTIGATIONS

Chapitre VI : ANALYSE DE L'ETUDE EMPIRIQUE GRACE A L'OUTIL STRATEGIQUE SWOT

Chapitre VII : APPLICATION DU MODELE SMOCS (Stratégie de Moyens, d'Objectifs et de Contextes Scénarisés) A LA DEMARCHE QUALITE

TROISIEME PARTIE : ECLAIRAGE PAR LES THEORIES ET PRECONISATIONS

Chapitre premier : LA THEORIE DE L'AUTODETERMINATION

Chapitre II : THEORIE DU MANAGEMENT PARTICIPATIF

Chapitre III : THEORIE DE L'ACTIVITE

Chapitre IV : THEORIE DE L'EMPOWERMENT

Chapitre V : DISCUSSION

Chapitre VI : PRECONISATIONS

CONCLUSION

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le résultat d'un travail de recherche de près de trois années dans le cadre de ma formation en Master de Management des Organisations Sanitaires et Sociales. La formation permanente est un enrichissement personnel et professionnel qui nécessite de la ténacité, de la rigueur et beaucoup d'investissement temporel.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

En premier lieu, je remercie Monsieur Christian TESSIER, Directeur du Pôle Edmond Albius, pour m'avoir donné la possibilité de suivre cette formation. Il m'a guidée dans mon travail et m'a aidée à trouver des solutions pour avancer.

Je tiens à remercier également les intervenants du Master de Management des Organisations Sanitaires et Sociales et plus particulièrement Monsieur le Professeur Ali SMIDA pour le partage de leur savoir et de leur expérience.

Merci également à mes camarades de promotion pour les échanges que nous avons eu et à mes collègues pour leur disponibilité et leur contribution en acceptant de répondre à mes questions dans le cadre de mon enquête.

Enfin un grand merci à mes parents, à ma famille et à mes amis, avec une pensée toute particulière pour mon mari Jean-Max et mes trois enfants Maxime, Julie et Lucas, pour leurs encouragements, leur soutien, leur patience et leur compréhension.

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES UTILISES

ALEFPA : Association Laique pour l'Education, la Formation, la Prévention et l'Autonomie

ANESM : Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux

CAFDES : Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale

CAFERUIS : Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale

CAT : Centre d'Aide par le Travail

CDAPH : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées

COFIL : comité de pilotage

COFILASS : Comité de Pilotage Associatif

COFILRun : Comité de Pilotage de la Réunion

COFILTER : Comités de Pilotage Territoriaux

DEIS : Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale

ESAT : Etablissement et Service d'Aide par le Travail

ESSMS : Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux

FAO : Foyer d'Accueil Occupationnel

IME : Institut Médico-Educatif

IMPRO : Institut Médico Professionnel

ISO : International Organization for Standardization

MOSS : Management des Organisations Sanitaires et Sociales

Référentiel Q2E : Référentiel Qualité Ethique et Environnement

SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale

SMOCS : Stratégies de Moyens, Objectifs, Contraintes Scénarisés.

SWOT: Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)

INTRODUCTION

« Il est important dans une organisation, de proposer des projets qui produisent chez les professionnels la volonté d'affronter des défis et des situations de plus en plus complexes. Si un salarié a le sentiment de n'être pas important pour son équipe ou son service, il ne prend pas de risque et se désengage. A contrario, s'il pense qu'il est un maillon important, que l'organisation a besoin de lui pour évoluer, il donnera le meilleur de lui-même. Il existe ainsi une interaction entre les professionnels, le contexte et le pilotage de la qualité. »¹. La notion de motivation des professionnels apparaît d'emblée dans ces quelques lignes de Christian PEROZ. Mon mémoire de recherche élaboré dans le cadre de mes études en Master 2 de Management des Organisations Sanitaires et Sociales étudie les notions de motivation, de management et de démarche qualité.

Le secteur médico-social fait face à de nombreux changements depuis ces dernières années ; il a évolué. Cette évolution s'est faite par étapes marquées d'événements importants comme la création de la sécurité sociale en 1945, les mouvements pour l'éducation de 1950 à 1960, la création d'Associations et les notions d'aide et d'entraide à partir de 1960, la Loi du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées privilégiant la solidarité à l'assistance, et ayant pour objectif de permettre, ou du moins de favoriser l'autonomie des personnes handicapées, leur accès aux institutions ouvertes et leur maintien dans un cadre dit ordinaire de travail et de vie. Puis est sortie la Loi du 2 janvier 2002² rénovant l'action sociale et médico-sociale ; elle met l'accent sur les droits de l'utilisateur en le plaçant au centre du dispositif. Elle s'intéresse également à la qualité du service rendu à l'utilisateur ; elle impose une évaluation interne et externe des activités et de la qualité des prestations des établissements à vocation sociale et médico-sociale. Cette Loi incite fortement les établissements à mettre en place un système qualité organisé, porté par la direction de l'établissement et par des animateurs qualité, de façon à pouvoir répondre à l'obligation réglementaire d'une évaluation interne tous les cinq ans et d'une évaluation externe tous les sept ans. L'autorisation de fonctionner des

¹ Christian PEROZ. La qualité et l'évaluation dans le secteur social et médico-social, Seli Arslan, 2010, p 104.

² Loi n°2002-2 du 02 janvier 2002

établissements est subordonnée à la réalisation de ces évaluations et aux résultats de l'évaluation externe. Il est donc essentiel de maintenir un niveau global de qualité. Les établissements se lancent par conséquent dans une nouvelle dynamique en matérialisant un système qualité et en ayant une approche différente des pratiques professionnelles et de l'organisation. En d'autres termes, il s'agit d'écrire ce que l'on fait et de vérifier que ce que l'on fait correspond à ce qu'on a écrit.

Le choix de ce sujet est en corrélation avec mon expérience professionnelle qui m'a permis de participer activement aux travaux qualité de mon organisation. En effet, pendant une vingtaine d'années, j'ai travaillé comme psychomotricienne dans un Institut Médico-Educatif (IME) dépendant de l'ALEFPA (Association Laïque pour l'Education, la Formation, la Prévention et l'Autonomie). Cet établissement a pour mission d'offrir un accompagnement éducatif, thérapeutique, scolaire et une formation professionnelle à des enfants et adolescents porteurs d'une déficience intellectuelle et de troubles associés. L'objectif est de permettre le développement de leurs capacités en vue de leur insertion sociale. Cet établissement est un établissement médico-social ; il est donc soumis à la Loi du 02 janvier 2002. Dès 2003, je m'intéresse à la démarche d'amélioration continue comme animatrice qualité, auditrice et responsable d'audit. À partir de 2011, parallèlement à mes fonctions de psychomotricienne, j'accepte la mission de responsable qualité d'établissement à l'IME. Enfin, à partir de 2013, et jusqu'en juillet 2016, j'étends mes missions dans le domaine de la qualité au département, en apportant aux différents établissements de l'ALEFPA à La Réunion, un soutien méthodologique et documentaire en termes de système qualité, une aide à la mise en place des évaluations internes et externes, des actions de formations sur le thème de la qualité.

Mes fonctions de qualitiicienne sur le territoire m'ont permis de me rendre compte que l'implication et l'engagement des équipes dans cette démarche qualité sont différents en fonction du poste occupé et des missions spécifiques exercées par les professionnels dans l'établissement. Mon étude porte sur le Pôle Edmond Albius qui compte cinq établissements : deux ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail), un SAVS (Service d'Accompagnement à la Vie Sociale), un FAO (Foyer d'Accueil Occupationnel) et l'IME dans lequel j'interviens, depuis août 2016, en tant que coordonnatrice des groupes externalisés. La démarche qualité, dans les

établissements du Pôle, est portée par un petit nombre de salariés de l'établissement appelés les animateurs qualité. Ces derniers se montrent impliqués et motivés par leurs missions et tâches dans l'amélioration continue des services rendus aux usagers.

Cette constatation me mène à des interrogations : Pourquoi les animateurs qualité du Pôle sont-ils impliqués et investis dans les missions qualité ? Qu'est ce qui fait que les animateurs qualité soient autant engagés dans le processus d'amélioration continue ? Il s'agit donc de comprendre leur motivation dans la démarche qualité. Cette réflexion me permet de formuler ma question de départ : comment comprendre la motivation et l'engagement des animateurs qualité dans le processus d'amélioration continue de la qualité ?

Pour étayer ma réflexion, j'utilise des articles, des revues, des livres, des séminaires sur le sujet, des enquêtes de l'agence nationale sur la mise en œuvre de l'évaluation interne. Une liste précise des sources premières est disponible dans la bibliographie à la fin de cette étude.

Ces explorations m'aident à rechercher les stratégies et les moyens mis en place par le manager pour favoriser l'implication et l'investissement des animateurs qualité des établissements du Pôle Edmond Albius dans la démarche d'amélioration continue de la qualité. Cette phase exploratoire me permet donc de formuler la problématique de la façon suivante : Y-a-t-il une stratégie de management qui favorise la motivation et l'implication des animateurs qualité dans la démarche d'amélioration continue de la qualité ?

Les cinq établissements du Pôle Edmond Albius ont été mon terrain de recherche et je remercie le Directeur du Pôle Monsieur Christian TESSIER pour son soutien.

Pour répondre à mes questionnements, dans une première partie, je clarifierai les concepts rattachés au sujet de mon étude par un travail de définitions. Je prendrai soin de faire un retour sur les origines de la qualité. Cela me permettra d'exposer ma problématique et les hypothèses que je formule en lien avec ma problématique.

Dans une deuxième partie, je présenterai mon étude empirique. J'expliquerai ma phase exploratoire et analyserai les données recueillies.

Dans une troisième partie, j'apporterai un éclairage des hypothèses formulées et de l'analyse des données par les théories managériales. Je m'attacherai à faire des préconisations.

Et enfin, je conclurai en confirmant mon hypothèse et émettant des pistes de réflexion managériales.

PREMIERE PARTIE : LES DEFINITIONS, LES CONCEPTS

Afin de mieux appréhender les concepts présentés dans ce travail de recherche, je vais m'attacher dans cette première partie à les définir et présenter ma problématique. Cette première partie sera donc divisée en quatre chapitres. Dans le premier chapitre, je définirai la motivation. Dans le deuxième chapitre, je m'intéresserai à la démarche qualité dans le secteur médico-social. Dans le troisième chapitre, je m'attacherai au concept de management. Et enfin, dans le quatrième chapitre, à partir de la problématique, je formulerai des hypothèses de fonctionnement.

Chapitre premier : LA MOTIVATION

I. Quelle est la différence entre la motivation et l'implication ?

L'implication et la motivation sont des mots souvent employés comme s'ils étaient interchangeables. Or, il existe une distinction significative entre ces deux notions. La motivation et l'implication des salariés intéressent l'entreprise car elles peuvent être des facteurs de performance.

La motivation est liée au salarié qui cherche à satisfaire ses besoins, en revanche, l'implication concerne l'attachement du salarié à son entreprise. Elle traduit l'adhésion du salarié aux valeurs de celle-ci. Le salarié impliqué travaille beaucoup, et plus que ce qui est attendu de lui mais il le décide lui-même. La réussite du salarié impliqué passe par la réalisation des objectifs de l'entreprise.

II. Définition de l'implication

L'implication d'une personne correspond donc à l'importance qu'elle accorde, de façon authentique et personnelle, à son activité professionnelle.

L'implication d'une personne se définit comme la résultante de trois composantes. D'une part, entre en jeu l'identification de la personne avec l'entreprise : la personne se reconnaît comme fière d'appartenir à l'entreprise, qui devient aussi vraiment la sienne. D'autre part la notion d'engagement pour l'entreprise prend toute sa place : la personne s'investit psychologiquement dans les activités requises par sa fonction, ses objectifs professionnels, sa responsabilisation avec la volonté d'investir de l'énergie personnelle dans l'entreprise, notamment pour émettre des suggestions d'amélioration de l'entreprise. Et enfin, la notion de loyauté envers l'entreprise avec un attachement affectif qui pousse la personne à poursuivre son attachement à son entreprise et à ne jamais lâcher même en cas de difficultés.

III. L'émergence de l'implication

L'implication ne peut être artificiellement provoquée. Cependant il est possible de faire émerger de l'implication chez les salariés pour lesquels c'est personnellement possible en mettant en place les conditions nécessaires. Ensuite, ces salariés s'impliquent ou non.

Pour favoriser cette émergence de l'implication, il est important d'avoir de la cohérence dans les paroles et dans les actes de la direction, dans les discours et dans les actes aux différents niveaux hiérarchiques.

Il est également important que les salariés puissent trouver un environnement de travail compatible avec leurs valeurs, leurs centres d'intérêt. De plus, des compléments salariaux attachés à l'atteinte d'objectifs comme les primes ou autres modalités, traduisent l'appréciation que l'entreprise a de la personne. L'appréciation de la qualité des performances par le biais d'un compliment sincère d'un responsable hiérarchique à l'occasion d'une réussite, la gestion des carrières avec des promotions quand elles sont réellement justifiées par un développement de compétences individuelles sont autant de feed-back positifs pour les individus, indiquant la manière dont l'entreprise les reconnaît. L'attribution de formations constitue également un vecteur de reconnaissance.

L'appropriation a également toute sa place dans l'émergence de l'implication du personnel. Les personnes ont ainsi le sentiment de faire quelque chose qui les concerne personnellement ; par voie de conséquence, elles s'attribuent ce qu'elles décident à leur niveau et ce qu'elles font, plutôt que de donner l'impression de se soumettre à un chef. Par exemple, un contrat obtenu, un bon résultat, un objectif atteint sont autant d'occasions de partager des succès, voire de les fêter ensemble. Les salariés concernés s'approprient alors ces performances et par là même, leur place dans l'entreprise.

IV. Qu'est-ce que la motivation ?

La motivation apparaît comme une attitude ponctuelle en rapport avec un contexte spécifique et qui vise un objet précis : un salarié ou un manager est motivé par quelque chose (une prime, une augmentation de salaire, être dans le feu de l'action, faire mieux que son voisin, rentrer tôt, apprendre, etc.). Il y a, ainsi, toutes sortes d'objectifs matériels ou non qui donnent du rythme à l'activité au jour le jour et font avancer. Ainsi, la motivation est délimitée et elle cesse, au moins pour un temps, dès lors que l'objet visé est atteint. Elle a donc besoin d'être ravivée, de trouver un nouvel horizon.

La motivation des salariés est une préoccupation dans le management des organisations. En effet, la « la motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés »³.

Etre motivé, c'est avoir un objectif, faire un effort pour l'atteindre et persévérer jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

V. Les facteurs et les leviers de motivation

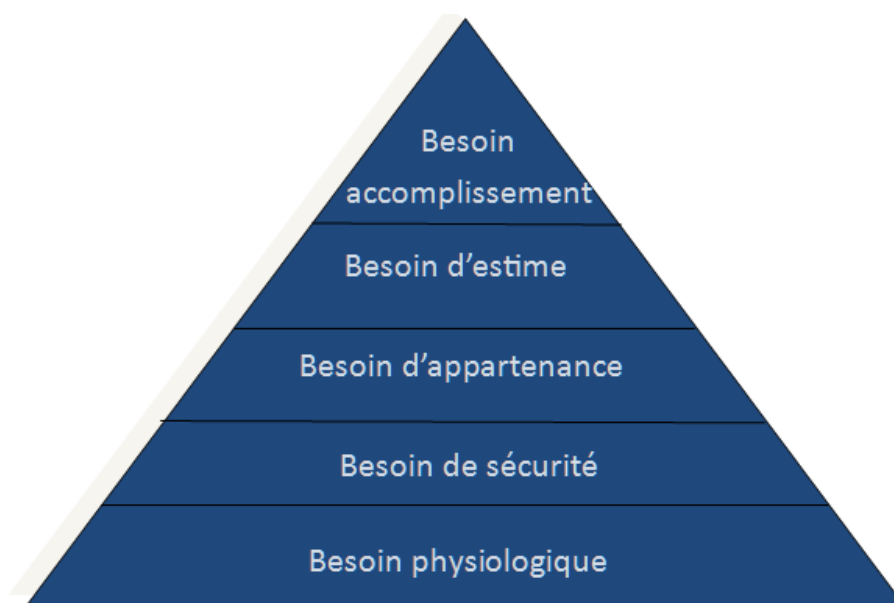
Il a plusieurs facteurs de motivation des salariés :

³ La motivation et l'implication des salariés, <http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-limplication-des-salaries>, consulté le 15 octobre 2016

- Frederick TAYLOR, en 1911, s'interroge sur la motivation des travailleurs et considère que la motivation est fondée sur le gain. Pour lui, en contrepartie du travail effectué, le travailleur doit recevoir un salaire proportionnel au rendement. Il s'agit de positionner la bonne personne au bon poste : c'est le travail à la chaîne. La hiérarchie est verticale et les processus de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont distincts.

- Elton MAYO, en 1940, considère que la motivation est fondée sur des facteurs psychologiques. Il a mené une enquête dans une fabrique de téléphone et cherché les relations entre le rendement des travailleurs et les conditions physiques. Il a mis en évidence le besoin social de relation et d'intégration dans un groupe pour les ouvriers. C'est la dynamique du groupe de travail qui décuple la motivation individuelle.

- Abraham MASLOW, en 1954, considère que la motivation est fondée sur la satisfaction de besoins hiérarchisés en différents niveaux selon une pyramide. Pour lui, les conduites humaines sont guidées par la satisfaction de besoins : les besoins physiologiques (la faim, la soif, le sommeil), le besoin de sécurité (un environnement stable et prévisible), les besoins sociaux (la fraternité, la solidarité, la convivialité, l'amour), le besoin d'estime (le besoin d'être reconnu), le besoin de s'accomplir (de se réaliser pour devenir tout ce qu'on est capable d'être).



Tout comportement a pour objectif la recherche de la satisfaction d'un de ces besoins fondamentaux. La personne doit d'abord satisfaire les besoins fondamentaux du premier niveau pour pouvoir s'élever ensuite.

- Frederick HERZBERG, en 1971, pense que la non-satisfaction d'un besoin est source de motivation. Pour lui, il existe deux sortes de besoins : les besoins relatifs à tous les êtres vivants (les besoins d'hygiène) et ceux qui sont particuliers à l'homme (le besoin de se réaliser). Pour inciter les travailleurs à s'investir, Frederick HERZBERG pense qu'il faut leur fournir un travail qui leur permette de se réaliser, qui leur donne la possibilité de faire une expérience enrichissante (variée, assez difficile, importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités.

- En 1964, Victor VROOM développe une théorie dite "théorie des attentes" qui cherche à expliquer pourquoi les individus sont motivés ou non. Cette théorie repose sur trois concepts : l'expectation (c'est-à-dire la possibilité de réussite compte tenu des capacités, « que suis-je capable de réaliser ? »), l'instrumentalité (c'est-à-dire l'effort permettant d'accéder ou non à la récompense, « que vais-je obtenir par ma performance ? ») et enfin la valence (c'est-à-dire la valeur attribuée par l'individu à la récompense, « quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? »). La motivation est ainsi déterminée par trois facteurs qui sont l'expectation, l'instrumentalité et la valence ; il s'agit de la théorie VIE (Valence-Instrumentalité-Expectation). Ces trois composantes sont essentielles à la motivation et ces notions subjectives varient d'un individu à l'autre.

Chapitre II : LA DEMARCHE QUALITE DANS LE SECTEUR MEDICO-SOCIAL

I. Historique de la Qualité

Cet historique commence par l'émergence du contrôle qualité, apparu entre 1930 et 1945, dont l'enjeu est « la réduction des coûts et la rentabilité »⁴. En effet, la notion

⁴ Hélène GIROUX et James R. TAYLOR. L'évolution du discours sur la qualité : d'une traduction à l'autre, Communication et organisation, 1999, n°15, p. 2-18

de qualité apparaît dans les années 1930 avec l'arrivée d'un courant de pensée proposant des méthodes nouvelles de travail et d'organisation pour maîtriser la qualité des produits dans les organismes industriels. Ce courant de pensée voit le jour dans une entreprise appelée « Bell's Téléphone » aux Etats Unis, et est conduit par Walter SHEWHART, physicien, ingénieur et statisticien américain considéré comme le père du contrôle statistique de la qualité. Il travailla sur la fiabilité des amplificateurs et sur l'amélioration de leur qualité. Suite à des gros problèmes de non-qualité intervenus sur les produits de « Bell's Téléphone », Walter SHEWHART, a proposé à cette époque, l'idée d'un contrôle organisé des produits et des services en utilisant les statistiques. La vision de l'organisme étant alors fondée sur l'organisation scientifique du travail, ce contrôle devait être confié à des services différents de ceux qui produisaient.

Les services qualité apparaissent alors afin de constater à posteriori la conformité des produits livrés.

La deuxième guerre mondiale, dans les années 1940, développe l'extension des principes de Walter SHEWHART dans toute l'industrie américaine afin de faire face à une demande très forte de production auprès de l'industrie américaine. A partir de 1941, il y a en effet une diffusion et une généralisation des techniques de contrôles statistiques.

L'International Standardization Organization (ISO) est créée en 1947. Elle regroupe un réseau d'instituts de normalisation de 147 pays. Sa mission est d'assurer la coordination de la production technique de normes sur le plan international.

Dès le début des années 1950 et jusqu'à la fin des années 1960, l'histoire de la qualité se poursuit au Japon avec la naissance des concepts de qualité totale et d'assurance qualité. La définition de l'assurance qualité, selon la norme ISO 9000, est l'«Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du Système Qualité et démontrées en tant que de besoin pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la Qualité et

mettra en œuvre un cycle vertueux pour une amélioration constante de la qualité»⁵. La qualité devient un paramètre essentiel dans la reconstruction de l'industrie japonaise qui est sortie de la guerre complètement démantelée. L'introduction de la notion de qualité est alors faite au Japon par des experts américains spécialement mandatés par Douglas MACARTHUR pour aider l'industrie japonaise.

Les idées du Professeur Edwards DEMING, inconnu aux Etats Unis à cette période, sur la qualité trouvent auprès des industriels japonais un écho remarquable. Progressivement, l'industrie japonaise des biens et des services s'est rebâtie en intégrant dans ses fondations, la notion de qualité.

Dans les années 1960, l'idée de la qualité totale émerge impliquant la participation des personnels et la prévention ; il s'agit d'une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie. Certains experts japonais notent ainsi la nécessité de changer de mode d'organisation et de système de pensée pour aller plus loin dans le domaine de la qualité. En 1962, le professeur Kaoru ISHIKAWA invente le concept de Cercles de Qualité (Quality Circles), formalise et diffuse auprès de toute l'industrie nipponne des biens et des services ce nouveau courant de pensée.

En Occident, durant les années 50 et jusqu'à la fin des années 70, la qualité se développe aussi dans beaucoup d'entreprises avec l'objectif du contrôle qualité et la notion du « bon produit ». C'est à cette période qu'apparaîtront les principes de l'assurance qualité. Un nouveau concept suivant lequel la « confiance » ou la « présomption » que le produit a la qualité requise doit être étayé par une « démonstration » qui doit pouvoir être faite à tout moment pendant la réalisation, puis pendant l'existence du produit, donc fondé sur des documents écrits et archivés. Il s'agit de donner au client une garantie de la qualité du produit final. Ces principes seront largement diffusés dans les grandes entreprises industrielles et tout particulièrement dans les industries militaires, nucléaires ou aéronautiques.

⁵ <http://www.iso.org/iso/fr>

A la fin des années 70, aux Etats Unis et en Europe, s'amorce une généralisation de la qualité totale qui s'explique par la crise industrielle qui pèse de façon de plus en plus forte sur les sociétés occidentales et par l'arrivée massive des produits japonais dans des domaines stratégiques (particulièrement l'automobile), dépassant du point de vue qualitatif les produits occidentaux et représentant pour l'industrie occidentale une menace extrême.

Donc, à la fin des années 1970, les grandes entreprises américaines prennent conscience de la nécessité de changer leur approche de la qualité et initient des démarches qualité totale.

Pendant les années 80, le mouvement vers la qualité totale prend de l'ampleur en entraînant dans la démarche de nombreuses entreprises de biens et de services. Ces démarches étaient avant tout fondées sur des modes d'actions favorisant la participation et la mobilisation des personnels.

Depuis 1990 et jusqu'à nos jours, apparaît la nécessité de recentrer la démarche qualité sur les préoccupations stratégiques de l'entreprise et de l'axer plus vers des modes d'actions techniques ou organisationnels. C'est l'apparition du Management de la Qualité Totale. L'assurance qualité est mise en œuvre dans de nombreux secteurs et se développe ainsi à partir de 1992. De même, l'intégration des principes de la qualité totale entraîne des aménagements de l'organisation du travail très novateurs : la notion de groupes responsables, d'unités autonomes, apparaît comme le mode d'organisation à adopter pour mettre en œuvre d'une façon plus cohérente et approfondie la qualité totale.

Ainsi, la notion de Qualité Totale est graduellement remplacée par la notion Management de la Qualité Totale, qui reflète mieux le fait que le Management de la Qualité Totale est avant tout un système de management.

II. Définition de la Qualité

La qualité, selon la définition du Larousse, est l'« aspect, manière d'être de quelque chose, ensemble des modalités sous lesquelles quelque chose se présente.⁶ » Il s'agit des aspects positifs de quelque chose qui font qu'il correspond au mieux à ce qu'on en attend.

L'ISO (International Organization for Standardization c'est-à-dire l'Organisation Internationale de Normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation, qui lance dès 1979, l'étude des normes internationales d'assurance de la qualité. L'ISO, notamment l'ISO 9000 version 2015 décrit les concepts fondamentaux et les principes du management de la qualité qui sont applicables aux organismes recherchant des performances durables par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité.

Le terme de qualité est donc défini internationalement par l'ISO 9000 version 2015 comme l'« aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences »⁷.

Une caractéristique intrinsèque est un trait distinctif présent dans quelque chose. Un objet est tout ce qui est perçu ou conçu. Un objet peut être matériel (un moteur, une feuille de papier, ...), immatériel (un rapport de conversation, un plan de projet, ...) ou imaginaire (l'état futur de l'organisme). Une exigence est un besoin ou une attente formulée, généralement implicite ou obligatoire.

La qualité est donc l'aptitude d'une entreprise quel que soit son secteur d'activité à répondre aux exigences explicites et implicites du client. Pour cela, l'entreprise met en place des actions afin d'améliorer sa compétitivité, son organisation interne, son adaptation à son environnement et aux évolutions réglementaires.

⁶ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/qualité>

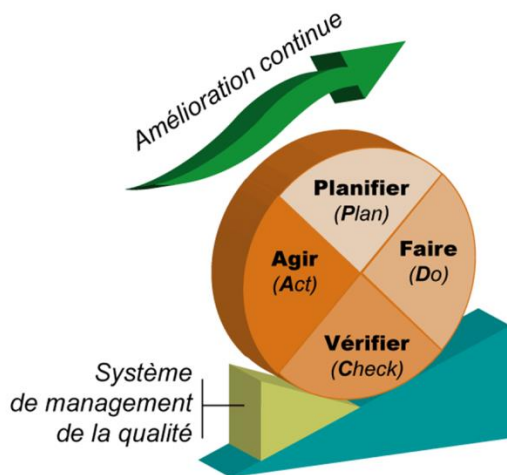
⁷ <http://www.iso.org/iso/fr>

III. La démarche qualité et l'amélioration continue

Contrairement à la qualité qui est un état, une situation bien particulière, la démarche qualité induit une notion d'évolution. La démarche qualité est donc un processus volontaire et participatif d'amélioration continue qui nécessite une implication des tous les acteurs de l'entreprise, du salarié au dirigeant en passant par les cadres intermédiaires. Cette démarche qualité est un facteur de mobilisation de l'entreprise autour d'enjeux afin d'être performant économiquement, de satisfaire les clients et afin de motiver tous les acteurs de l'entreprise vers un même objectif.

La mise en œuvre de la démarche qualité s'appuie sur le modèle proposé par William Edwards DEMING. Ce modèle s'appelle le principe de la roue de Deming (ou PDCA de Deming) aussi appelé cycle d'amélioration continue. Il comporte quatre étapes ; chacune d'entre elles entraînant l'autre. La première étape est le « P » comme « Plan » ; il s'agit de préparer, de planifier et donc de déterminer les objectifs à atteindre. La deuxième étape concerne le « D » comme « Do » qui concerne la mise en œuvre, la réalisation des actions. La troisième étape est le « C » c'est-à-dire « Check » qui consiste à contrôler et vérifier la mise en œuvre. Et enfin la dernière étape est le « A » c'est-à-dire « Act », étape pendant laquelle il faut agir, ajuster, réagir et définir les priorités d'amélioration. Après cette étape d'action, on recommence à la première étape et ainsi de suite. Ce principe fonctionne ainsi comme une roue, un cercle, tournant parfaitement dans le sens ascendant. Il crée un ensemble de cause à effet, qui améliore constamment la qualité d'une action ou d'un service et qui au final améliore le système entier. De là vient l'adage : « j'écris ce que je fais, je fais ce que j'écris et je vérifie que ce qui est écrit est fait ». Ce modèle prône une ascension qui ne permet pas de régression ou de marche en arrière grâce au soutien du système de management par la qualité. La démarche qualité est donc un processus qui permet d'atteindre un niveau de qualité.

Le schéma ci-dessous permet de visualiser le principe de la roue de Deming :



La démarche qualité est une démarche participative qui doit s'appuyer sur l'implication de l'ensemble du personnel et sur un engagement fort des managers.

IV. L'évaluation

La démarche qualité renvoie à une notion de cheminement qui permet d'atteindre la qualité. L'évaluation, quant à elle, est un outil permettant la mise en place de la démarche qualité.

Il s'agit d'un outil obligatoire qui s'impose aux établissements depuis la Loi du 2 janvier 2002⁸. En effet, l'article 22 de cette Loi indique que les établissements sociaux et médico-sociaux doivent procéder « à des évaluations de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent... » et précise que « les résultats des évaluations sont communiqués à l'autorité ayant délivré l'autorisation. » Il s'agit en fait d'une double évaluation : interne et externe ; cet article fixe les contours de l'évaluation pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Pour l'Évaluation Interne, les établissements ont obligation d'évaluer la qualité des prestations qu'ils fournissent en suivant les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM (Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux) dépendant du Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale (créé par le décret n° 2003-1134 du

⁸ Loi n°2002-2 du 02 janvier 2002

26 novembre 2003). Les résultats de cette auto-évaluation doivent être communiqués tous les 5 ans aux autorités compétentes.

L'Évaluation Externe a lieu tous les 7 ans et est réalisée par des organismes extérieurs et indépendants. Le renouvellement tous les 15 ans de l'autorisation est subordonné aux résultats de l'évaluation externe. Les organismes évaluateurs doivent respecter un cahier des charges garantissant leur indépendance et le respect de principes méthodologiques de l'évaluation (procédures, étapes successives, interprétation et publication des résultats). (Article L. 312-8)

Selon Michel LAFORCADE, dans son article sur l'évaluation et la démarche qualité⁹, la question de l'évaluation repose sur des enjeux, notamment idéologiques (la notion de qualité renvoie à la notion de bien et à la vision que chacun a du bien), techniques (avec des outils, techniques et méthodes d'évaluation), économiques (un nouveau marché de consultants en évaluation apparaît), en terme d'image (avec des compétences à mettre en avant), managériaux (avec une forte implication des directions d'établissement), culturels (avec une très forte résistance des professionnels sociaux et médico-sociaux à l'évaluation et à la démarche qualité).

L'évaluation est donc une méthode pour évaluer et entreprendre une démarche qualité. Elle débute par une description de l'établissement, continue grâce à une analyse de ce qui aurait dû se réaliser dans l'établissement en s'appuyant sur des normes et des référentiels, se poursuit par la mesure de la différence entre la description et l'analyse et se termine par une prise de décision afin de réduire les écarts entre ce que l'on devrait faire et ce que l'on fait. L'utilisation de référentiels, élaborés avec la participation de l'ensemble des salariés, est incontournable et permet de rester objectif.

⁹ LAFORCADE, Michel. L'évaluation et la démarche qualité face au défi de la complexité. Paris, 2003. p. 71-82. Coll. « Les Cahiers de l'Actif ».

V. L'approche processus

L'approche processus repose sur le principe de la logique, de l'analyse et du bon sens. La norme ISO 9001 version 2000¹⁰ « encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences. » Ainsi, l'établissement doit identifier les processus nécessaires à son fonctionnement, c'est à dire l'ensemble des ressources et activités qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Lorsque les processus sont identifiés, il s'agit d'établir les liens et les interactions entre les différents processus. L'activité de l'entreprise est ainsi un flux dynamique ininterrompu, représentant une mécanique interne, à comprendre et ensuite à représenter, sous forme graphique, afin d'obtenir la cartographie des processus.

L'approche processus a ainsi pour fondement la cartographie des processus qui contient trois grands groupes de processus : les processus de management qui définissent la stratégie, la politique et les objectifs de l'établissement, les processus de réalisation qui sont en lien direct avec le client et qui contribuent directement à la réalisation du service et les processus supports qui contribuent au bon déroulement des processus de réalisation et sont indispensables au fonctionnement de l'organisation.

Chapitre III : LE CONCEPT DE MANAGEMENT

Le management est la maîtrise d'un système afin qu'il atteigne sa finalité. L'équivalent français de « management » est le terme « direction ». Manager veut donc dire diriger. Pour diriger, pour conduire, il faut avoir un but, un objectif. Le concept de management est donc lié à un but à atteindre, à une finalité. Il y a donc d'un côté un organisme et de l'autre une finalité. Entre les deux, il y a un management, c'est à dire une façon d'agir plus ou moins efficace, plus ou moins apte à atteindre l'objectif fixé. Manager consiste donc à mettre en œuvre et combiner des

¹⁰ <http://www.iso.org/iso/fr>

éléments (comportements, méthodologies, ressources, etc.) pour obtenir des résultats.

I. Définition du mot « management »

Etymologiquement, le mot « management » vient du latin « manus » qui signifie la main et de l'italien « maneggiare » qui signifie contrôler, diriger, gérer. Le mot «management» est introduit en France par les anglo-saxons, notamment avec le verbe « to manage », qui signifie gérer, diriger. Le dictionnaire Larousse définit le management comme : l' « Ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise ¹¹ ». L'usage du terme « prononcé à la française » a été admis après avis de l'Académie Française conformément à l'Arrêté du 12 janvier 1973, publié au Journal officiel le 18 janvier 1973.

Les missions du manager sont d'organiser (prévoir, définir, planifier, établir des plannings), d'informer (communiquer, expliquer, définir des modalités de fonctionnement), de produire (se donner des objectifs ambitieux et réalistes, analyser et interpréter les résultats), de réguler et gérer le relationnel (mobiliser l'équipe autour d'un projet commun, favoriser les échanges, réguler les conflits, analyser les réussites, négocier), de former (faire progresser les collaborateurs et donc l'équipe, analyser et diagnostiquer les points de progression), de déléguer (analyser les différentes fonctions du service, préparer la délégation, définir la mission confiée, le champ d'action, les risques potentiels), de contrôler l'activité (définir des indicateurs pertinents, construire des tableaux de bord, construire des plannings permettant de visualiser les missions de chacun, ajuster et mettre en place des actions correctives), de diriger (négocier les objectifs de l'équipe avec la hiérarchie supérieure, décider).

II. Les grands courants de pensées dans le domaine du management.

Le concept de management date d'un peu plus de cent ans et plusieurs courants de pensée se sont relayés parfois en se confrontant ou en s'ajoutant. Les organisations découlent ainsi d'un mélange de courant de pensées. Il est peu aisé de classer les

¹¹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management>

auteurs dans tel ou tel courant, mais je vais essayer de dresser un tableau des grands courants de pensée et donc des théories des organisations des 130 dernières années. De ces éléments découleront des visions des organisations qui permettront d'expliquer leur fonctionnement.

L'école Classique concerne les années 1900 à 1920 et est portée par trois principaux auteurs. Nous avons d'abord Frederick Winslow TAYLOR qui propose alors le concept d'« Organisation Scientifique du Travail » ; ainsi le travail est décomposé en gestes élémentaires, chronométrés et organisés rationnellement pour former une chaîne de production. Nous avons ensuite Henri FAYOL qui développe en France des idées analogues à celles de TAYLOR aux Etats-Unis. Il propose une approche plus globale et s'intéresse à l'organisation dans l'entreprise tout entière. Enfin, nous avons Max WEBER pour qui l'organisation se caractérise par la division du travail, le recrutement sur la base des compétences, la rémunération selon le grade, l'avancement à l'ancienneté ou par concours, la définition précise des responsabilités liées à chaque poste, la soumission à l'autorité de la fonction et le fort contrôle des activités.

L'école des Relations Humaines, portée par Mary PARKER FOLLET, Elton MAYO, Abraham MASLOW, Douglas MURRAY MAC GREGOR, Frederick HERZBERG, Kurt LEWIN, montre que la production des salariés ne dépend pas que des conditions matérielles. Elle est liée à l'introduction du facteur humain dans le management ouvrant la voie à l'étude de la motivation au travail. Les salariés ont besoin d'être en sécurité, d'être reconnus dans leurs productions, d'appartenir à un groupe, d'avoir de l'intérêt pour leur travail, d'être dans une dynamique de groupe.

Pour terminer, l'école moderne se veut systémique (Michel CROZIER pour qui l'individu est un véritable acteur qui va chercher à atteindre ses propres objectifs, différents de ceux attendus en théorie par la direction de l'entreprise), contingente (BURNS, STALKER, LAWRENCE, WOODWARD, Henry MINTZBERG pour qui l'organisation doit s'adapter en permanence, développer une grande « plasticité » pour survivre dans un monde devenu instable), participative (James MARCH, Octave GELINIER pour qui les objectifs sont fixés collectivement lors de négociations et concertations au sein des équipes de production, afin de susciter la motivation),

relationnelle-limitée et constructiviste (Simon HERBERT qui étudie le processus décisionnel des dirigeants par la psychologie cognitive et la rationalité limitée).

Ces différentes théories mettent l'accent sur l'évolution du concept de management au fil des années partant d'une vision très mécanique du travail, puis intégrant les besoins des salariés et l'environnement de l'entreprise.

Chapitre IV : PROBLEMATIQUE ET FORMULATION DES HYPOTHESES

Le secteur médico-social a beaucoup évolué ces dernières années. Certains événements importants ont marqué cette évolution comme la création de la Sécurité Sociale, les mouvements pour l'éducation, la création d'Associations et les notions d'aide et d'entraide, la Loi du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées privilégiant la solidarité à l'assistance, et la Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale qui met l'accent sur les droits de l'utilisateur en le mettant au centre du dispositif et qui s'intéresse à la qualité du service rendu à l'utilisateur et impose une évaluation interne et externe des activités et de la qualité des prestations des établissements à vocation sociale et médico-sociale.

Au cours de mon expérience professionnelle, comme psychomotricienne dans un Institut Médico-Educatif, puis comme animatrice qualité, auditrice, responsable qualité départementale pour l'Association dans laquelle je travaille et enfin comme coordonnatrice des groupes externalisés de l'IME, je m'intéresse dès 2003 à la démarche d'amélioration continue.

Mes missions dans le domaine de la qualité au niveau départemental, m'ont permis de me rendre compte que l'implication et l'engagement des équipes dans cette démarche qualité sont différents en fonction du poste occupé ou de la mission exercée par les professionnels. J'ai pu remarquer que la démarche qualité dans les établissements est plutôt portée par un petit nombre de salariés de l'établissement appelés les animateurs qualité. Ces derniers se montrent motivés par leurs missions et tâches Qualité, dans l'amélioration continue des services rendus aux usagers. Pourquoi sont-ils motivés et investis dans ces missions Qualité ? Qu'est

ce qui fait que les animateurs qualité soient autant engagés dans le processus d'amélioration continue ? Il s'agit donc de comprendre ce qui motive les animateurs qualité pour la démarche qualité.

Toute cette réflexion m'amène donc à ma question de départ à savoir : Comment comprendre la motivation des animateurs qualité dans le processus d'amélioration continue de la qualité ?

Cette réflexion me permet de formuler la problématique de la façon suivante :

En quoi le management de la direction permet-il la motivation des animateurs qualité dans la démarche d'amélioration continue de la qualité ?

J'ai décidé d'orienter mes recherches sur le Pôle Edmond Albius et je formule l'hypothèse selon laquelle le manager a élaboré des stratégies et mis en place des moyens pour favoriser la motivation des animateurs qualité des établissements du Pôle dans la démarche d'amélioration continue de la qualité.

L'hypothèse peut être schématiquement représentée de la façon suivante :



DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE

Grâce aux éléments de définition posés et pour faire suite à la formulation de mon hypothèse, j'ai choisi de faire une enquête sur le terrain auprès des professionnels impliqués de près comme de loin dans la démarche qualité. Il m'apparaissait important d'avoir leur avis sur l'implication des acteurs de la qualité dans la démarche d'amélioration continue des services rendus aux usagers et ainsi de vérifier mon hypothèse.

Dans un premier chapitre, je vais présenter les objectifs de mon étude ; dans un deuxième chapitre, je m'attacherai à exposer le contexte ; dans un troisième chapitre, je détaillerai les moyens utilisés ; dans un quatrième chapitre, je présenterai les résultats de mes investigations et dans un cinquième chapitre, je proposerai une analyse des résultats des investigations. Dans un sixième chapitre, je ferai une analyse de cette étude empirique au moyen de l'outil stratégique SWOT. Pour terminer, dans un septième chapitre, je proposerai une application du modèle SMOCS à la démarche qualité.

Chapitre premier : OBJECTIFS DE L'ETUDE EMPIRIQUE

L'objectif de cette étude empirique est de vérifier, sur le terrain, l'hypothèse que j'ai formulée selon laquelle le manager a élaboré des stratégies et mis en place des moyens pour favoriser l'implication et l'investissement des animateurs qualité des établissements du Pôle dans la démarche d'amélioration continue de la qualité. Ainsi, il s'agira d'identifier le type de management mis en place de façon efficace pour favoriser l'engagement des animateurs qualité dans la démarche qualité.

Chapitre II : CONTEXTE DE L'ETUDE EMPIRIQUE

L'enquête de terrain se passe au sein du Pôle Edmond Albius, groupe d'établissements et services dépendant de l'ALEFPA (Association Laïque pour l'Education, la Formation, la Prévention et l'Autonomie).

I. L'ALEFPA

L'ALEFPA est une association laïque et une entreprise du secteur de l'économie sociale et solidaire ; elle est créée en 1959 et est reconnue d'utilité publique par un décret de 1973. Le siège social de l'association est situé à Lille.

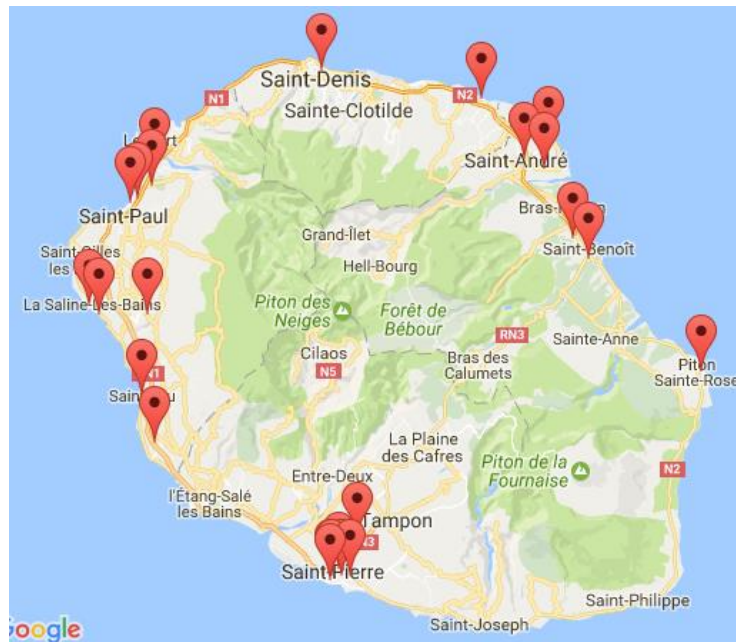
Elle gère plus de 130 établissements, services et lieux d'accueil dans 16 départements de France métropolitaine et d'Outre-mer. Elle structure son action dans un cadre régional au plus près des besoins locaux.

Son action principale est d'être au service des enfants et des adultes en difficultés sociales ou en situation de handicap. Elle recherche de façon permanente une meilleure intégration scolaire, sociale et professionnelle, pour que les personnes accueillies ne subissent pas leur vie mais puissent la maîtriser dans la dignité au sein d'une société d'appartenance citoyenne. Elle œuvre par un accompagnement personnalisé au quotidien.

La Direction Générale coordonne, pilote et anime un réseau diversifié d'institutions : maisons d'enfants à caractère social, établissements d'aide et de soutien par le travail, instituts médico-éducatifs, instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques, centres médico-psycho-pédagogiques, foyers d'hébergement, accompagnement à domicile, services de soins de suite et de réadaptation, centres éducatifs fermés, ...

Pour permettre cet accompagnement, l'ALEFPA compte plus de 2000 salariés et environ 120 personnels de l'éducation nationale, mis à disposition.

A la Réunion, l'ALEFPA compte une trentaine d'établissements et services qui sont en majorité regroupés par Pôles et qui se situent sur l'ensemble du département :



Une Direction Territoriale est le relais administratif entre la Direction Générale de l’ALEFPA qui se situe à Lille et les différents pôles et établissements de l’île. Elle est composée principalement de services administratifs et techniques. Son rôle est d’animer, d’encadrer, d’accompagner et de centraliser les informations des établissements et de les transmettre au siège social.

II. La démarche qualité à l’ALEFPA

L’ALEFPA est donc présente dans le sanitaire, dans le médico-social et dans le social. Il y a donc des approches très différentes en fonction des publics et des spécificités professionnelles relatives au domaine médical, médico-social et social. Comme le disent Guillaume LOGEZ, Alexandra DAL GOBBO et Laurent QUILES dans leur article sur « les enjeux de l’évolution du travail social », «la diversité des secteurs d’activité de l’ALEFPA, si elle a pu être vécue comme une faiblesse identitaire à un moment de son histoire, est aujourd’hui un atout dont s’empare l’instance nationale, dans le contexte d’une réflexion généralisée sur les apports entre le milieu ordinaire, la désinstitutionnalisation, l’approche pluridisciplinaire et pluri-partenaire.»¹² Depuis 2002, l’ALEFPA s’est engagée dans une démarche d’amélioration continue, c’est-à-dire une démarche qualité dans un contexte de

¹² Dossier : évaluation ? Coll. « Les cahiers dynamiques : revue professionnelle de la protection judiciaire de la jeunesse » Erès, 2015. P 24 - 34.

grande diversité d'accompagnement sur le terrain. L'Association a donc choisi, dès 2002, d'élaborer son propre référentiel d'évaluation appelé « Référentiel Q2E » (Référentiel Qualité Ethique et Environnement) validé par le Conseil d'Administration. Ce référentiel regroupe sept thématiques permettant la création d'une identité associative. Il tient compte des obligations réglementaires imposées par le Code de l'action sociale et des familles ainsi que des recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM (Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux). Ce référentiel évolue puisqu'il est régulièrement actualisé. Il sert à la guidance des actions d'accompagnement des établissements et services de l'ALEFPA. Il est également un outil essentiel pour les Evaluations Internes et Evaluations Externes programmées pour chaque établissement et service.

La démarche qualité à l'ALEFPA est structurée en différents paliers.

Un premier palier national est piloté par le COPILASS (Comité de Pilotage Associatif) avec des professionnels de terrain des trois secteurs (sanitaire, social et médico-social), des membres de la direction générale, des directeurs d'établissement. Ce COPILASS se réunit deux fois par an et donne les orientations associatives en termes de démarche qualité. Il détermine d'une part les orientations au niveau le plus élevé en définissant la politique générale et la hiérarchie des priorités. Il définit les axes de travail pour tous les éléments communs à l'ensemble des établissements. Il participe à la définition des processus et procédures communes et met en place des groupes de travail sur les points techniques qui relèvent de son champ.

Vient ensuite un palier départemental. En effet, sur les départements où se trouvent des établissements et services de l'ALEFPA, se réunissent des COPILTER (Comités de Pilotage Territoriaux). Pour le territoire de La Réunion, le COPILTER s'appelle le COPILRun (Comité de Pilotage de la Réunion). Les directions et/ou les cadres, les responsables qualité et/ou les animateurs qualité de chaque établissement et service du territoire y participent. Le COPILTER s'assure de la mise en œuvre des orientations générales sur le territoire, aide les établissements et fait jouer la transversalité des compétences et des savoirs ; il est le relais des propositions des établissements.

Enfin, le dernier palier concerne les établissements et services où on retrouve des COPIL (Comité de Pilotage). Les COPIL sont composés de la Direction, de cadres, d'un responsable qualité et d'animateurs qualité. Cette instance définit les différents processus caractérisant le fonctionnement de l'établissement, les axes de travail en fonction du bilan de l'existant, valide les procédures relatives au fonctionnement de l'établissement. Un plan, répartissant dans le temps les processus cibles en fonction de leur importance, des disponibilités, de leur difficulté, est établi.

III. Le Pôle Edmond Albius

Mon étude empirique concerne le Pôle Edmond ALBIUS qui est un groupement d'établissements et services dépendant de l'ALEFPA.

Le Pôle Edmond ALBIUS est né de plusieurs établissements médico-sociaux situés dans l'Ouest de l'île de La Réunion. A l'origine, deux d'entre eux, l'Institut Médico Professionnel (IMPRO) Gadyamb et le Centre d'Aide par le Travail (CAT) Defaud, étaient alors gérés par l'Association Saint-Jean de Dieu, aujourd'hui disparue suite à un redressement judiciaire. C'est en 2004, que les autorités départementales ont confié à l'ALEFPA la gestion de ces établissements, et donc de son personnel, dont la vocation était centrée sur les personnes déficientes intellectuelles. A la reprise par l'ALEFPA, les dénominations de ces établissements ont été modifiées afin de s'appeler désormais Institut Médico-Educatif (IME) et Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT) Edmond ALBIUS. A ces deux établissements, se sont rajoutés le Foyer d'Accueil Occupationnel (FAO) ouvert en 2005 à Saint-Paul et 2009 à Saint-Leu, le Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) ouvert en 2009 et l'ESAT de Saint-Leu ouvert en 2012.

L'IME Edmond Albius

Situé sur le site de Cambaie, l'IME accueille des enfants et adolescents de 6 à 20 ans déficients intellectuels ne pouvant suivre un parcours scolaire ordinaire.

L'établissement a pour mission d'offrir aux personnes accueillies une prise en charge éducative, thérapeutique et scolaire ainsi qu'une formation professionnelle. L'objectif est de favoriser leur insertion professionnelle et sociale.

L'établissement compte des groupes de jeunes en intra-muros mais également des groupes externalisés dans quatre établissements scolaires à savoir l'école Eugène DAYOT, le collège Antoine SOUBOU, le Lycée d'Enseignement Général, Technique et Agricole et le lycée Jean Hinglo. Ces groupes externalisés permettent aux jeunes accueillis d'évoluer dans un environnement ordinaire favorisant ainsi la désinstitutionalisation.

L'ESAT Edmond Albius

Egalement situé sur le site de Cambaie, l'ESAT accueille 80 travailleurs handicapés orientés par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) en raison de leur déficience intellectuelle mais également de leur incapacité à travailler dans le milieu ordinaire. Le travail en ESAT s'organise en groupes de travailleurs encadrés par des moniteurs d'atelier et intervenants dans différents secteurs d'activité comme les entretiens des espaces verts, la maintenance et l'hygiène des locaux ou encore la restauration.

Le FAO Edmond Albius

Le FAO, localisé sur deux sites géographiques (Saint-Paul et Saint-Leu), accueille 30 adultes de 18 à 60 ans porteurs de handicap intellectuel et de troubles associés. Ces personnes sont dans l'incapacité de travailler et relèvent d'un établissement médico-social. Le FAO a pour missions d'offrir aux personnes accueillies un lieu d'accueil et de vie collective, une aide à l'autonomie, le développement de leur potentiel ainsi que le maintien de leur acquis.

Le SAVS Edmond Albius

Le SAVS, situé au centre-ville de Saint-Paul, a pour vocation de contribuer à la réalisation du projet de vie des personnes adultes handicapées, par un accompagnement adapté qui favorise le maintien ou la restauration de leurs liens familiaux, sociaux et professionnels. L'objectif est également de faciliter l'accès des personnes accompagnées à l'ensemble des services offerts par la collectivité.

L'ESAT de Saint Leu

Cet ESAT est le dernier né des établissements du Pôle Edmond Albius. Il a ouvert ses portes à Saint-Leu. Il accueille 47 travailleurs handicapés déficients intellectuels avec un handicap psychique associé. Ces travailleurs sont dans l'incapacité temporaire ou durable de travailler dans le milieu ordinaire.

Chapitre III : MOYENS DE L'ETUDE EMPRIQUE

I. Les personnes interrogées

Pour réaliser mon enquête sur le terrain, j'ai choisi d'interroger les animateurs qualité, acteurs principaux de l'étude, mais aussi l'équipe de direction ainsi que les cadres intermédiaires des cinq établissements et services du Pôle Edmond Albius.

L'équipe de direction est composée d'un directeur, d'une directrice adjointe et d'un adjoint de direction pour l'ensemble du Pôle Edmond Albius.

Les cadres intermédiaires, tout comme les animateurs qualité, sont au nombre de cinq c'est-à-dire un cadre intermédiaire et un animateur qualité pour chaque établissement et service.

II. Le choix de la méthode

J'ai choisi de mener des entretiens semi-directifs au moyen de guides d'entretien orientés vers les thèmes abordés dans mon hypothèse à savoir la démarche qualité, la motivation, l'investissement et le management. Ces guides d'entretien sont consultables dans la partie « Annexes » de mon mémoire (annexes 1, 2 et 3). J'ai donc construit trois guides selon le même modèle ; ils sont destinés aux trois groupes de personnes interviewées.

L'entretien semi-directif laisse la possibilité aux personnes interviewées de développer leurs propos tout en restant dans les thèmes imposés.

J'ai donc mené mon travail d'investigation grâce à des entretiens semi-directifs afin de recueillir des informations relatives à la représentation et à la mise en œuvre de la démarche qualité aux trois niveaux hiérarchiques des établissements c'est à dire l'équipe de direction qui représente l'entité stratégique, les cadres intermédiaires qui représentent l'entité décisionnelle et les animateurs qualité qui représentent l'entité opérationnelle.

Après une présentation sommaire de la personne interviewée en termes de tranche d'âge, de sexe, de formation, de fonction et d'ancienneté, la grille d'entretien recherche, dans une première question, la définition que les personnes donneraient à la démarche qualité. La deuxième question concerne leur perception de la place réservée à la démarche qualité dans le fonctionnement et le management du Pôle Edmond Albius. La troisième question est une évaluation de l'importance accordée à la notion de démarche qualité dans la pratique du professionnel. La quatrième question permet d'avoir la représentation de chaque groupe des missions et tâches d'animateur qualité. La cinquième question est une évaluation du niveau d'implication et d'investissement des animateurs qualité. La sixième question permet d'évaluer la perception de la hiérarchie, de son niveau d'écoute, de la communication avec celle-ci. La septième question est une évaluation du niveau d'autonomie laissée aux animateurs qualité par la hiérarchie. Enfin, la dernière question est une évaluation du niveau de satisfaction des professionnels, des travaux effectués par les animateurs qualité.

Le questionnaire est envoyé par mail aux animateurs qualité, aux cadres intermédiaires et à l'équipe de direction tout en leur expliquant que cette enquête se déroule dans le cadre d'un mémoire de master. Les personnes contactées retournent leurs réponses par mail également. Leur anonymat est préservé.

Chapitre IV : RESULTATS DES INVESTIGATIONS

L'exploitation des résultats est faite avec l'outil Excel.

J'ai obtenu 8 réponses sur 13 questionnaires envoyés soit un taux de participation de 61%.

Deux réponses ont été fournies par l'équipe de direction :

- DIR 1 : directeur, homme, âgé de plus de 60 ans, ayant plus de 40 ans d'expérience dans la direction d'établissement, titulaire du CAFDES.
- DIR 2 : adjoint de direction, homme, dans la tranche d'âge de 50 à 60 ans, 2 ans d'ancienneté sur le poste, titulaire du DEIS.

Quatre réponses ont été fournies par les cadres intermédiaires :

- CI 1 : Chef de service éducatif, femme, dans la tranche d'âge de 40 à 50 ans, 8 ans d'ancienneté sur le poste, titulaire du CAFERUIS
- CI 2 : Chef de travaux, homme, dans la tranche d'âge de 40 à 50 ans, 8 ans d'ancienneté sur le poste, titulaire du CAFERUIS
- CI 3 : Chef de service éducatif, femme, dans la tranche d'âge de 50 à 60 ans, 10 mois d'ancienneté sur le poste, titulaire du Master MOSS
- CI 4 : Chef de service éducatif, femme, dans la tranche d'âge moins de 30 ans, 2 ans d'ancienneté sur le poste, titulaire du Master MOSS

Deux réponses ont été fournies par les animateurs qualité :

- AQ 1 : éducatrice technique spécialisée, femme, dans la tranche d'âge de 30 à 40 ans, 4 ans d'ancienneté en tant qu'animateur qualité, titulaire du diplôme d'éducateur technique spécialisé.

- AQ 2 : Monitrice d'Atelier, femme, dans la tranche d'âge de 30 à 40 ans, 1 an et demi d'ancienneté en tant qu'animateur qualité, titulaire du diplôme de moniteur éducateur.

Résultats

Question 1 : Définition de la « démarche qualité »

| Equipe de direction | Cadres intermédiaires | Animateurs qualité |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - processus continu - démarche afin de proposer une meilleure prestation | <ul style="list-style-type: none"> - processus d'amélioration - ensemble des actions menées pour améliorer les services rendus | <ul style="list-style-type: none"> - système mis en place dans le but d'harmoniser les pratiques et prévenir les risques - améliorer et faire évoluer les procédures |

L'équipe de direction et les cadres intermédiaires s'entendent pour considérer la démarche qualité comme un processus continu d'amélioration. Les animateurs qualité définissent davantage la démarche qualité comme un système qui s'impose à eux dans lequel les travaux portent essentiellement sur les procédures.

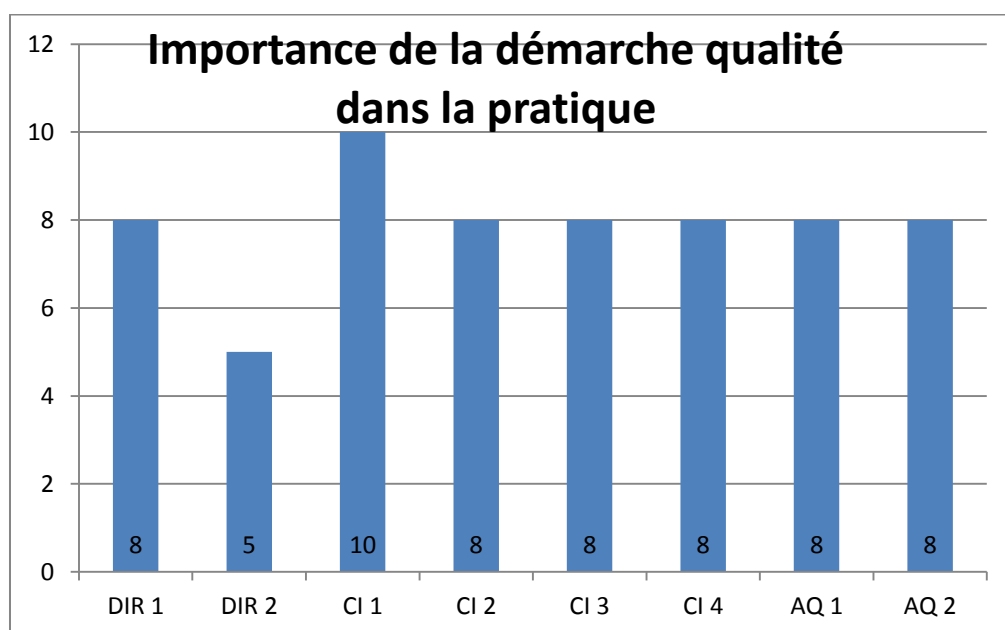
Question 2 : quelle place est réservée à la qualité dans le fonctionnement et dans le management du Pôle Edmond Albius ?

| Equipe de direction | Cadres intermédiaires | Animateurs qualité |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - place centrale dans l'exercice des fonctions de direction - base commune de valeurs partagées. | <ul style="list-style-type: none"> - place importante - au centre des préoccupations - outil pour l'exercice des fonctions et dans le management - réunions régulières | <ul style="list-style-type: none"> - place centrale - directeur qui a fait de la qualité une de ses priorités - Suivi rigoureux et pointilleux de la « machine qualité » mené par une responsable qualité territoriale - temps de réunions, de |

| | | |
|--|--|--|
| | | formations, de concertations - moyens humains et matériels |
|--|--|--|

L'équipe de direction, les cadres intermédiaires et les animateurs qualité s'accordent tous à dire que la place réservée à la qualité dans le management du Pôle est centrale et importante et que des temps de réunions spécifiques sont prévus dans le fonctionnement des établissements et services.

Question 3 : Veuillez noter sur 10 l'importance que vous donnez à la notion de démarche qualité dans votre pratique (0 : aucune importance, 10 : très important).
Merci d'ajouter vos commentaires.



| Equipe de direction | Cadres intermédiaires | Animateurs qualité |
|---------------------|-----------------------|--------------------|
| Moyenne : 6,5/10 | Moyenne : 8,5/10 | Moyenne : 8/10 |

L'équipe de direction et les cadres y accordent une place importante dans leur pratique et sont conscients de l'obligation réglementaire. Cela leur permet, dans leur pratique, de structurer et d'améliorer le fonctionnement, de professionnaliser et fédérer l'équipe, de renforcer la crédibilité et la pérennisation de l'établissement vis-

à-vis des financeurs et des autorités de contrôle et enfin de satisfaire les personnes accueillies.

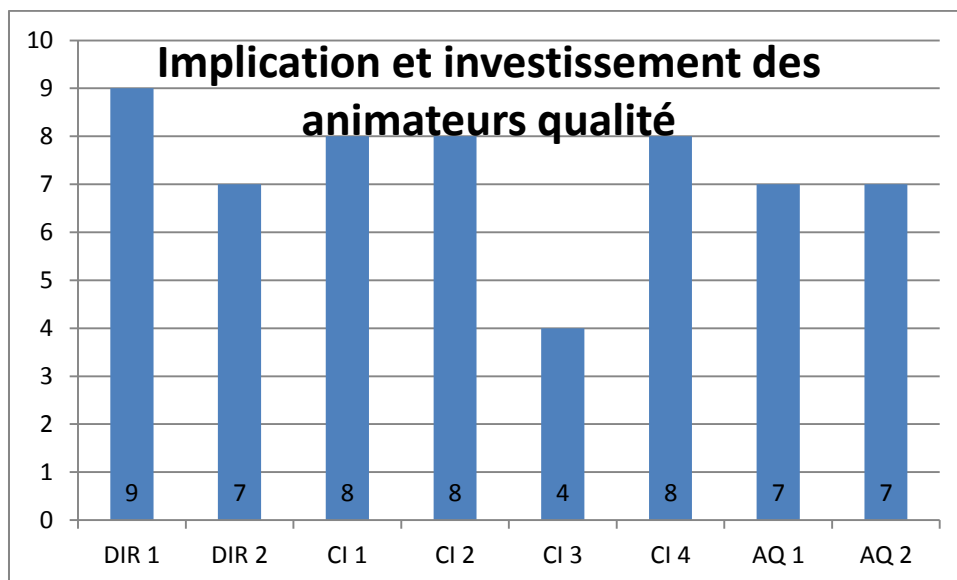
Les animateurs qualité expriment un investissement dans la démarche qualité, une appropriation des outils de la démarche qualité et un enrichissement personnel et professionnel permanent.

Question 4 : Selon vous, quelles sont les missions et tâches des animateurs qualités dans l'amélioration de la démarche qualité ? Sont-ils spécifiquement formés ?

| Equipe de direction | Cadres intermédiaires | Animateurs qualité |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - animer le plus régulièrement possible au sein des équipes des stations de travail pour favoriser l'expression des besoins, - transmettre l'expression des besoins, - formaliser les réponses à ces besoins - faire le retour et l'explication des décisions prises par les instances dirigeantes - rôle charnière entre le responsable qualité et les équipes de terrain. | <ul style="list-style-type: none"> - faire remonter les dysfonctionnements - être un relais pour les responsables qualité, les managers et les acteurs - dynamiser la démarche qualité au sein du service - Sensibiliser, former, communiquer, animer, faire adhérer, - être force de proposition. - établir des procédures qualité et mettre en place des processus - Ils sont spécifiquement formés | <ul style="list-style-type: none"> - assister aux différentes réunions en lien avec la qualité - mettre en place et animer des réunions pour et avec l'équipe - transmettre les informations - suivre le plan d'actions - alimenter et archiver les documents qualité - faire le lien dans l'amélioration, la mise en œuvre de la démarche qualité |

Les équipes de direction, les cadres intermédiaires et les animateurs qualité verbalisent les mêmes missions et tâches d'animation, de relais, de transmission d'information, de communication.

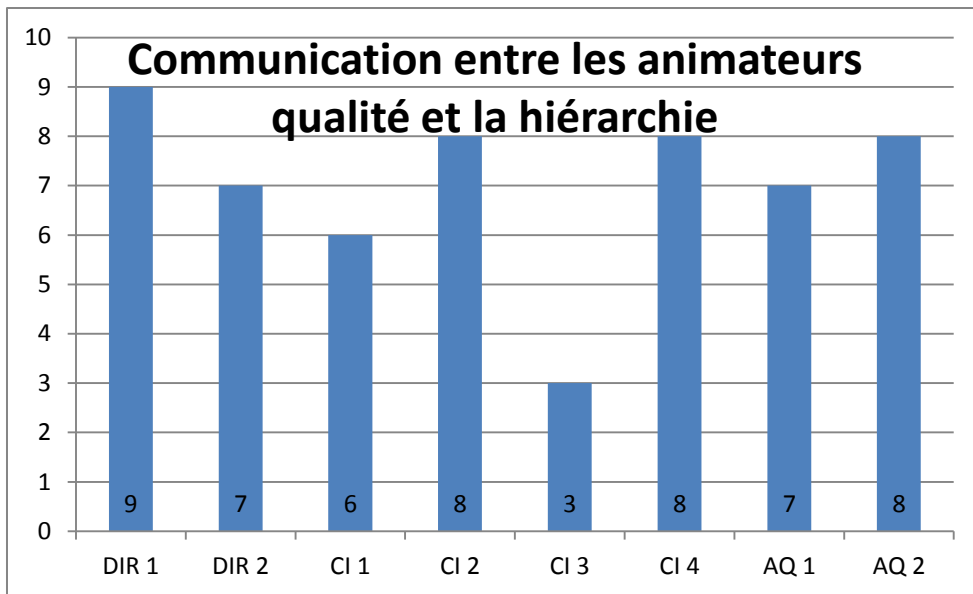
Question 5 : Veuillez noter sur 10 l'implication et l'investissement des animateurs qualité dans la démarche qualité (0 : aucune implication et investissement, 10 : très forte implication et très fort investissement). Merci d'ajouter vos commentaires.



| Equipe de direction | Cadres intermédiaires | Animateurs qualité |
|---------------------|-----------------------|--------------------|
| Moyenne : 8/10 | Moyenne : 7/10 | Moyenne : 7/10 |

Globalement, l'implication et l'investissement des animateurs qualité sont remarquables par les équipes de direction et les cadres intermédiaires mais également par les animateurs qualité eux-mêmes.

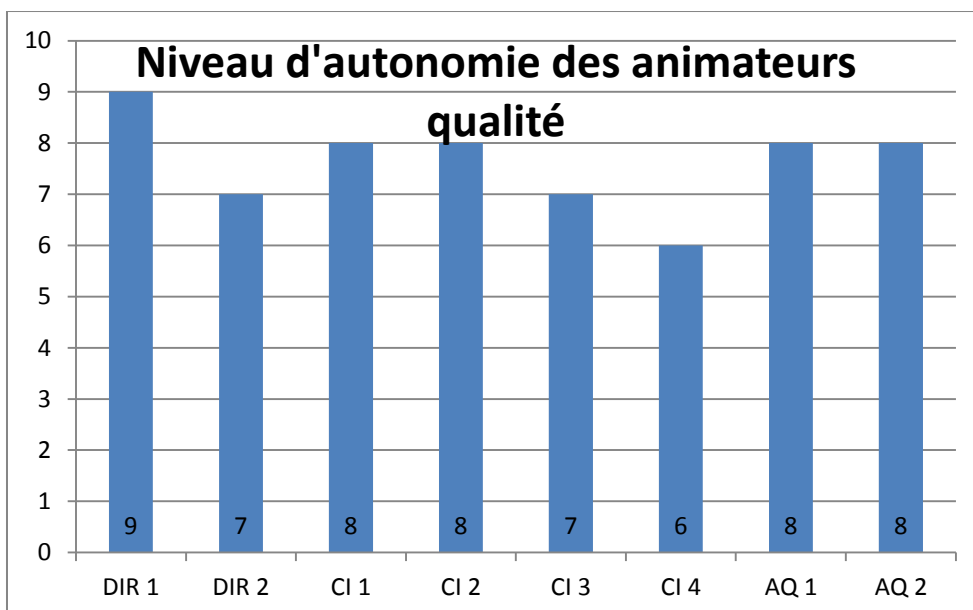
Question 6 : Veuillez noter sur 10 la communication (information, écoute, réflexion, partage de travaux, ...) entre la hiérarchie et les animateurs qualité dans le cadre de leurs missions qualité (0 : aucune communication, 10 : très bonne communication). Merci d'ajouter vos commentaires.



| Equipe de direction | Cadres intermédiaires | Animateurs qualité |
|---------------------|-----------------------|--------------------|
| Moyenne : 8/10 | Moyenne : 6,25/10 | Moyenne : 7,5/10 |

Les animateurs qualité trouvent que la hiérarchie est à l'écoute et disponible et que des temps d'échanges et des temps de réunions existent et sont exploités.

Question 7 : Veuillez noter sur 10 le niveau d'autonomie des animateurs qualité dans l'exercice de leurs missions et tâches qualité (amélioration qualité, plan d'actions, interventions en réunions d'équipe, ...) (0 : aucune autonomie, 10 : très bonne autonomie).



| Equipe de direction | Cadres intermédiaires | Animateurs qualité |
|----------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Moyenne : 8/10 | Moyenne : 7,25/10 | Moyenne : 8/10 |

Globalement, tous les professionnels ayant répondu au questionnaire s'accordent à dire que les animateurs qualité disposent d'une grande autonomie et d'une grande liberté dans l'exercice de leurs missions et tâches qualité.

Chapitre V : ANALYSE DES RESULTATS ET DES INVESTIGATIONS

Sur le plan de la définition de la démarche qualité, les professionnels de l'entité stratégique et de l'entité décisionnelle ont une même vision de processus continu d'amélioration. Une divergence de point de vue apparaît avec les animateurs qualité, qui représentent l'entité opérationnelle. En effet, ils définissent davantage la démarche qualité comme un système qui s'impose à eux et dans lequel les travaux portent essentiellement sur les procédures.

Tous estiment que la place réservée à la démarche qualité dans le management du Pôle Edmond Albius est centrale et importante. Ils évoquent des temps de réunions spécifiques prévus dans le fonctionnement des établissements et services.

L'équipe de direction et les cadres accordent une place importante dans leur pratique à la démarche qualité et ils sont conscients de l'obligation réglementaire. Cela leur permet, dans leur pratique, de structurer et d'améliorer le fonctionnement, de professionnaliser et fédérer l'équipe, de renforcer la crédibilité et la pérennisation de l'établissement vis-à-vis des financeurs et des autorités de contrôle et enfin de satisfaire les personnes accueillies.

Les animateurs qualité expriment un fort investissement dans la démarche qualité, une appropriation des outils de la démarche qualité et un enrichissement personnel et professionnel permanent.

Les équipes de direction, les cadres intermédiaires et les animateurs qualité verbalisent les mêmes missions et tâches d'animation, de relais, de transmission d'information, de communication pour les animateurs qualité.

Globalement, l'implication et l'investissement des animateurs qualité sont remarqués par les équipes de direction et les cadres intermédiaires mais également par les animateurs qualité eux-mêmes. Ces derniers estiment que la hiérarchie est à leur écoute, qu'elle est disponible et que des temps d'échanges et des temps de réunions existent et sont exploités.

Globalement, tous les professionnels ayant répondu au questionnaire s'accordent à dire que les animateurs qualité disposent d'une grande autonomie et d'une grande liberté dans l'exercice de leurs missions et tâches qualité.

Cette analyse confirme bien le fait qu'il existe une stratégie de management qui favorise la motivation et l'implication des animateurs qualité dans la démarche d'amélioration continue de la qualité.

Cette étude empirique corrobore l'hypothèse que j'ai présentée dans ma première partie selon laquelle le manager a élaboré des stratégies et mis en place des moyens pour favoriser l'implication et l'investissement des animateurs qualité des établissements et services du Pôle dans la démarche d'amélioration continue de la qualité.

Chapitre VI : ANALYSE DE L'ETUDE EMPIRIQUE GRACE A L'OUTIL STRATEGIQUE SWOT

Le terme SWOT est un acronyme issu de l'anglais : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces). L'analyse SWOT un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur avec celle des opportunités et des menaces de son environnement. L'utilisation du SWOT consiste à effectuer deux diagnostics. Il s'agit de faire un diagnostic externe en identifiant les opportunités et les menaces

présentes dans l'environnement et un diagnostic interne en identifiant les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique.

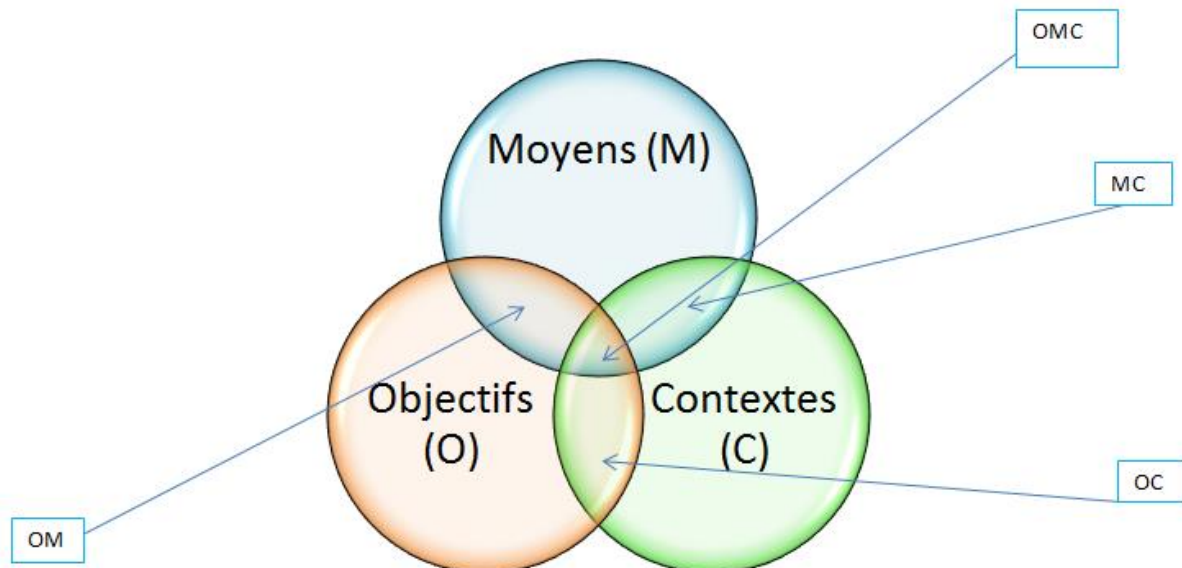
| | | |
|---------------------------|---|--|
| Diagnostic interne | Forces | Faiblesses |
| | <ul style="list-style-type: none"> -Importance de la démarche qualité dans la pratique des professionnels -Stratégie de management favorisant la motivation et l'implication des animateurs qualité -Adhésion de l'équipe de direction et des cadres intermédiaires à la démarche qualité (gage de réussite de la démarche) -Recueil dans données fait par mail permettant aux professionnels de réfléchir et prendre leur temps pour élaborer leurs réponses | <ul style="list-style-type: none"> -Nombre faible de réponses (huit sur treize) peut-être pas représentatif de l'ensemble des personnes de l'échantillon envisagé -Sensibilité différente des personnes interviewées |
| Diagnostic externe | Opportunités | Menaces |
| | <ul style="list-style-type: none"> -Démarche qualité obligatoire de façon réglementaire | <ul style="list-style-type: none"> -Priorité de l'accompagnement des usagers au quotidien rendant les professionnels peu disponibles pour le remplissage du questionnaire. |

Chapitre VII : APPLICATION DU MODELE SMOCS (Stratégie de Moyens, d'Objectifs et de Contextes Scénarisés) A LA DEMARCHE QUALITE.

Le modèle SMOCS¹³ du Professeur Ali SMIDA, outil stratégique permettant l'élaboration de Stratégies de Moyens, d'Objectifs et de Contraintes Scénarisés (SMOCS) préconise de partir de paramètres propices ou non à influencer une stratégie. Ces paramètres sont répartis en trois groupes : le groupe des objectifs (O) que l'on choisit de poursuivre, le groupe des contraintes ou contextes (C) c'est-à-dire

¹³ SMIDA Ali, GOMEZ-MEJIA Alina, « Entreprise stressée. Un essai de conceptualisation et une typologie », Management & Avenir, 5/2010 (n° 35), p. 130-148.

les facteurs dictés par l'environnement et sur lesquels on ne peut avoir de pression et enfin le groupe des moyens (M) en notre possession. Cela peut être schématisé de la façon suivante :



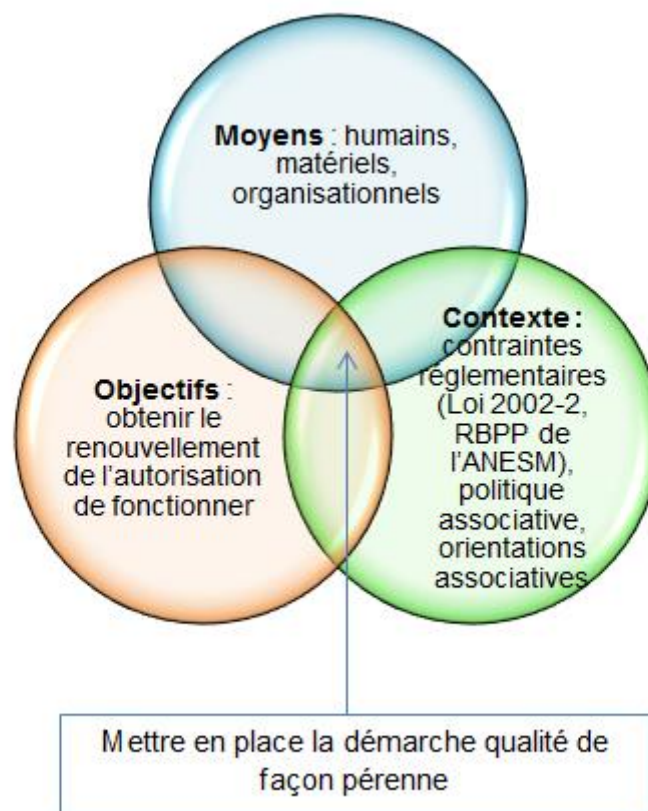
Il faut noter que les variables peuvent aussi appartenir à deux groupes différents et ainsi former des sous-ensembles tels que : OC, MC et OM. Enfin, le sous-groupe OMC permet de regrouper des paramètres étant à la fois des objectifs, des moyens et des contextes.

Le modèle SMOCS peut être appliqué à la démarche qualité puisqu'il s'agit d'une stratégie managériale au sein du Pôle Edmond Albius afin d'obtenir in fine le renouvellement de l'autorisation de fonctionner.

Mettre en œuvre une démarche qualité au sein du Pôle permet d'atteindre l'objectif d'obtention du renouvellement de l'autorisation de fonctionner en s'adaptant aux conditions changeantes de l'environnement réglementaire et associatif, et en utilisant les moyens disponibles au sein de l'organisation.

La Démarche Qualité, à travers le modèle SMOCS, peut être envisagée de trois façons :

- Une approche par les objectifs, les buts que le Pôle Edmond Albius se fixe en termes de démarche qualité : c'est-à-dire mettre en place la démarche qualité de façon pérenne (objectif fixé par la Loi et l'Association) afin d'obtenir in fine le renouvellement de l'autorisation de fonctionner.
- Une approche par les moyens nécessaires pour la mise en place de cette démarche qualité (moyens humains, matériels, organisationnels, ...)
- Une approche par le contexte avec ses contraintes réglementaires (Loi 2002-2 du 2 janvier 2002, les recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM), la politique associative et les orientations associatives.



TROISIEME PARTIE : ECLAIRAGE PAR LES THEORIES ET PRECONISATIONS

La troisième partie de ce mémoire de recherche sera l'occasion d'apporter un éclairage par des théories managériales et de présenter des préconisations.

Chapitre premier : LA THEORIE DE L'AUTODETERMINATION

L'équipe de direction et les cadres intermédiaires s'accordent à répondre, dans le questionnaire, que les animateurs qualité disposent d'une grande autonomie et d'une grande liberté dans l'exercice de leurs missions et tâches qualité, qu'ils sont motivés et s'investissent dans les travaux qualité. Cela est confirmé par les animateurs qualité eux-mêmes ; en effet, ils complètent ces éléments en ajoutant qu'ils y trouvent un enrichissement personnel et professionnel permanent.

La théorie de l'autodétermination des psychologues américains Edward DECI et Richard RYAN est l'une des théories les plus connues concernant la motivation humaine. D'après cette théorie, trois besoins psychologiques, supposés innés et universels, sont à l'origine de la motivation et de l'intégration de la personnalité.

Cette théorie est née dans les années 1970 et a connu un fort développement en psychologie sociale dans les années 2000. Elle part de la conviction que l'être humain présente des caractéristiques positives (comme l'effort ou l'engagement), essentielles à sa croissance et trois besoins psychologiques fondamentaux dont la satisfaction est indispensable à son bien-être, à son développement et à son fonctionnement sain et optimal. Ces trois besoins psychologiques sont innés et universels comme le besoin de se nourrir ou de respirer :

- Le besoin de compétence qui concerne la nécessité de se sentir efficace et capable d'effectuer des tâches de différents niveaux de difficulté.

- Le besoin de relations qui permet à la personne de se sentir proche des autres. Elle éprouve ainsi un sentiment d'appartenance sociale.
- Et enfin le besoin d'autonomie qui permet à la personne de se sentir à l'origine ou à la source de ses actions. « L'individu décide volontairement de son action, se sent en cohérence avec elle et l'assume pleinement »¹⁴. Le besoin d'autonomie joue un rôle important car il est le plus impactant sur le comportement des individus.

Plus ces besoins essentiels sont satisfaits et plus les professionnels ressentent de la satisfaction au travail et meilleure est leur santé psychologique et leur estime d'eux-mêmes.

Les conditions qui soutiennent l'expérience d'autonomie, de compétence et d'appartenance favorisent les meilleures formes de motivation et d'engagement dans des activités, ce qui conduit à de meilleures performances, une plus grande persévérance et plus de créativité. À l'inverse, si un de ces trois besoins n'est pas comblé dans un contexte donné, la santé psychologique en souffre et la croissance personnelle est entravée.

Edward DECI et Richard RYAN distinguent différents types de motivations autodéterminées qui sont un continuum d'autodéterminations allant de l'absence de motivation à la motivation intrinsèque et autonome. La motivation intrinsèque est caractérisée par le fait que la personne pratique une activité parce qu'elle en retire du plaisir et une certaine satisfaction. L'« amotivation » est caractérisée par le fait que la personne ne trouve aucune raison pour s'engager dans une activité. Enfin la motivation extrinsèque, lorsque l'individu tente d'obtenir quelque chose en échange de la pratique de l'activité, se présente sous quatre formes : en régulation intégrée (il existe une réelle cohérence entre les objectifs et les valeurs de la personne), en régulation par identification (la personne ressent davantage de liberté et de volonté car son comportement est en accord avec ses valeurs personnelles), en régulation introjectée (la personne est engagée, sa valeur personnelle et son estime de soi

¹⁴Jacques LECOMPTE. Les entreprises humanistes, Les Arènes, 2016, p 46.

dépendent de la performance) et en régulation externe (la motivation dépend des récompenses et sanctions)

Edward DECI et Richard RYAN ont fait le choix d'être concis et de se limiter à trois besoins psychologiques mais diverses listes ont été établies par divers auteurs.

Chapitre II : THEORIE DU MANAGEMENT PARTICIPATIF

Les équipes de direction, les cadres intermédiaires et les animateurs qualité verbalisent les mêmes missions et tâches d'animation, de relais, de transmission d'information, de communication pour les animateurs qualité.

Les animateurs qualité estiment que la hiérarchie est à leur écoute, qu'elle est disponible et que des temps d'échanges et des temps de réunions existent et sont exploités. Ils ont donc clairement exprimé, dans l'enquête sur le terrain, la possibilité de pouvoir partager des points de vue sur le fonctionnement des établissements et services avec la hiérarchie.

Cela m'amène tout naturellement à m'intéresser au management participatif. Dans ce type de management, il s'agit d'optimiser la collaboration du personnel en les intégrant dans le mode de fonctionnement d'une entreprise. Ce management participatif repose ainsi sur la dimension humaine de l'entreprise. Il a pour objectif d'améliorer le bien-être professionnel de l'individu en s'appuyant sur ses besoins fondamentaux afin de l'intégrer dans la recherche de performance de l'entreprise. Pour que l'individu au travail soit performant, pour que le nombre de conflits diminue et que les objectifs personnels et organisationnels se rapprochent, il est primordial de développer un management qui respecte les besoins de chaque individu.

Le management participatif favorise la communication et le dialogue. Les salariés bénéficient d'une plus grande autonomie. Ce mode de gestion développe la motivation, suscite la participation et humanise les rapports au sein d'une entreprise.

Dans ce type de management, selon Dominique TISSIER, « le rôle principal du manager est d'associer ses collaborateurs au travail de l'unité et de l'entreprise par une série de comportements participatifs par lesquels il leur permet d'être partie prenante dans les décisions qui les concernent »¹⁵.

Dans ce modèle, le manager écoute, aide à analyser les situations, veille à la bonne qualité des relations entre les personnes, travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs, arbitre « les hors-jeu », dose le négociable et le non négociable.

Mais le management participatif peut mettre en évidence quelques inconvénients. En favorisant l'autonomie des équipes, il peut favoriser l'émergence de nouveaux leaders naturels. En effet, ce management peut mettre en valeur les profils créatifs au détriment des personnalités moins affirmées. De ce fait, cette méthode peut se heurter à un refus de participation de certains collaborateurs.

Jean-René LOUBAT l'explique d'ailleurs très bien en disant que « le management participatif, qui représente un style de management particulièrement adapté aux entreprises prestataires de service, pour lesquelles la production est largement qualitative, exige l'intercompréhension et la motivation de tous, réclame une implication et une adhésion à sa vocation, ainsi qu'une priorité idéale accordée à l'autocontrôle. Mais le management participatif exige bien plus de rigueur qu'on ne le pense parfois : ce n'est en aucun cas un management laxiste, dans lequel le dernier qui aurait parlé l'emporterait ou qui serait en quête d'un consensus permanent. C'est un management qui laisse une grande place à la consultation, à la négociation, à la responsabilisation et à la délégation. Il doit permettre aux cadres de ne pas demeurer – pour employer l'expression de Michel Crozier – des « cadres-facteurs », se contentant de faire monter et descendre des informations et des décisions. »¹⁶

¹⁵ Dominique TISSIER. Management situationnel : Vers l'autonomie et la responsabilisation. Julhiet Editions, Paris, 2001.

¹⁶ Jean-René LOUBAT. Penser le management en action sociale et médico-sociale, Dunod, 2014, p 6

Chapitre III : THEORIE DE L'ACTIVITE

On peut distinguer trois générations de théories de l'activité.

La première s'appuie sur le concept de médiation proposé par Lev VYGOTSKI en 1978. Pour lui, l'interaction entre un individu et son environnement se fait par l'intermédiaire d'« instruments » (comme par exemple le langage, des dessins...) qui jouent un rôle de médiation entre le fonctionnement mental individuel et les conditions sociales dans lesquelles il se développe.

La seconde génération se base sur les travaux d'Alexis LEONTIEV en 1981. Il cesse d'envisager seulement l'individu et prend en compte la nature collective de l'activité. Relayée en occident et formalisée en particulier par Yrjö ENGSTRÖM (1987), la théorie envisage l'activité comme un système associant l'individu et la communauté à laquelle il appartient, et permet d'analyser comment sont atteints les objectifs collectifs. Ainsi, Alexis LEONTIEV distingue les mobiles de l'activité humaine des buts vers lesquels l'action qui y participe est immédiatement dirigée. Par ailleurs, une activité donne lieu à un ensemble d'actions, une action peut participer à diverses activités. Par conséquent, Alexis LEONTIEV fait une différence entre les activités (orientées par un mobile, objet matériel ou idée satisfaisant un besoin ; ainsi, le besoin « motive » l'activité) ; les actions (subordonnées aux activités, orientées par des buts conscients) ; les opérations (permettant de réaliser les actions, déterminées par les conditions de l'activité au moment où elles sont mises en œuvre. Il s'agit de comportements souvent routiniers et dont les buts ne relèvent pas du même niveau de conscience que les actions).

Enfin, une troisième génération de travaux est en cours de développement ; elle cherche à analyser l'activité collective (conjointe) résultant de la mise en relation de plusieurs systèmes d'activité.

Chapitre IV : THEORIE DE L'EMPOWERMENT

Le concept d'Empowerment est d'origine américaine. Le terme « Empowerment » signifie littéralement « renforcer ou acquérir du pouvoir » ; il renvoie aux notions de responsabilisation, d'implication, d'autorité, d'autonomie ou encore de pouvoir.

Le management Empowerment réduit les niveaux hiérarchiques et laisse plus de place aux salariés. Il y a une sorte de partage de pouvoir entre le manager et les salariés ; ce qui donne aux salariés davantage de responsabilités et d'autonomie au travail.

Les auteurs Jean-René LOUBAT, Jay A. CONGER et Rabindra N. KANUNGO précisent que l'Empowerment désigne en réalité le processus permettant de développer chez les membres de l'organisation le sentiment de leur efficacité. Cela ne passe pas par un accroissement réel de l'autonomie mais par un accroissement du sentiment d'autonomie. Jean-René LOUBAT précise qu'il s'agit d'« un concept du management qui signifie littéralement un accroissement du pouvoir de chaque professionnel au sein de l'entreprise (la sémantique anglo-saxonne entend plutôt un accroissement des capacités et des habilitations) »¹⁷.

L'Empowerment serait donc un moyen de trouver un nouvel équilibre, d'être plus juste dans la répartition du pouvoir entre les acteurs.

La recherche de Gretchen M. SPREITZER assimile l'Empowerment au fait que les équipes et l'organisation donnent le meilleur d'eux-mêmes. Ils sont motivés dans leur travail. Selon elle, une relation positive existe entre l'Empowerment et l'implication, l'engagement des salariés envers l'organisation.

L'Empowerment s'oriente vers l'autonomisation du salarié au travail, en tenant compte d'une part des conditions socio-structurelles avec un partage de pouvoir et d'information entre les supérieurs et les subordonnés ; et d'autre part des éléments psychologiques de l'autonomisation reposant sur la convergence entre les exigences

¹⁷ Jean-René LOUBAT. « Le travail social à l'épreuve du management : Manager les compétences, le défi de la décennie », Les Cahiers de l'Actif, n°314 - 317, 2002, p 135-151

et les attentes de l'emploi exercé, le sentiment de compétence, le sentiment d'auto-détermination (le salarié réalise ses choix et conduit les actions lui-même), le sentiment d'impact (c'est à dire l'influence que le professionnel exerce sur la stratégie, la gestion ou les résultats de l'activité).

Il semble donc exister un lien entre l'Empowerment et l'implication des professionnels vis à vis de l'organisation. Ainsi cela peut se présenter sous forme de délégation des responsabilités, de participation aux prises de décision, de partage d'information et de développement des compétences.

Ainsi, développer l'Empowerment permettrait d'augmenter l'implication des professionnels dans la mise en place des évaluations externes et des évaluations internes dans le secteur social et médico-social et donc dans la démarche d'amélioration continue de la qualité.

Plusieurs auteurs plébiscitent l'Empowerment dans le management des organisations. Il faut toutefois rester prudent quant au risque d'éparpillement ou de perte de contrôle. Certains professionnels peuvent s'y épanouir, d'autres peuvent ne pas souhaiter avoir d'autonomie pour l'exercice de leur travail.

Par conséquent, l'organisation, pour réussir sa pratique d'Empowerment, doit progressivement, dans un climat de confiance, bien formaliser les rapports hiérarchiques, définir l'organisation arrêtée et le fonctionnement, s'appuyer sur les compétences de chacun tout en les développant.

Chapitre V : DISCUSSION

Le directeur du Pôle Edmond Albius doit faire face à des missions bien précises en termes de management comme faire respecter les directives associatives de l'ALEFPA, améliorer les performances des cinq établissements et services du Pôle, contrôler, assurer la continuité du service, répondre aux besoins des personnes accompagnées et faire des reporting en direction de la Vie des Etablissements du siège social.

Evidemment ces nombreuses missions limitent le directeur dans plusieurs domaines. En effet, pour commencer, le fait de faire respecter les directives associatives de l'ALEFPA peut brider certaines actions innovantes et porteuses au sein du Pôle. Les objectifs de l'Association sont d'être plus rentables en termes d'achats avec des procédures de mutualisation des achats ne permettant pas de souplesse et de liberté de choix dans les investissements matériels et informatiques. Les procédures sont longues et il y a une obligation imposée aux établissements de les respecter. Cela peut être démotivant pour les équipes sur le terrain qui sont dans l'attente des renouvellements de matériel. Les différents contrôles du siège et les reporting prennent beaucoup de temps et d'énergie. Ils sont certes nécessaires, donc il me semble important, sans les supprimer, de les limiter et d'augmenter la confiance envers le directeur du Pôle d'établissements et services et de ses équipes. Cela peut se faire en se fixant des objectifs et en laissant une vraie liberté dans les décisions d'organisation opérationnelles.

Pour atteindre ces objectifs de performance, d'efficacité, la motivation des équipes est primordiale. Pour cela, les équipes ont besoin :

- d'avoir des objectifs et des missions explicites, compréhensibles et validés,
- de disposer d'une fonction porteuse de sens pour elles et pour l'organisation
- d'avoir les moyens nécessaires pour assurer leurs missions
- de travailler sur des thèmes intéressants
- d'être responsabilisées dans leur activité
- de recevoir des signes de reconnaissances réels régulièrement
- d'avoir une écoute et une disponibilité de la hiérarchie
- d'avoir la confiance de la direction
- d'avoir le droit à l'erreur et à l'expérimentation
- de bénéficier d'une autonomie suffisante dans leur travail
- d'avoir de bonnes relations et coopérations entre les collègues de l'équipe
- d'être encouragées dans le développement de leurs compétences.

Chapitre VI : PRECONISATIONS

Cette étude empirique corrobore l'hypothèse que j'ai présentée dans ma première partie selon laquelle le manager a élaboré des stratégies et mis en place des moyens pour favoriser la motivation des animateurs qualité des établissements du Pôle dans la démarche d'amélioration continue de la qualité. Cette analyse confirme bien le fait qu'il existe une stratégie de management qui favorise la motivation des animateurs qualité dans la démarche d'amélioration continue de la qualité.

Les animateurs qualité expriment bien leur participation active dans les travaux de la démarche qualité ; ils sont sources de proposition et porteurs des idées et propositions d'amélioration de leurs collègues. Cette idée est retrouvée dans le livre de Xavier GALLUT et d'Abdelhak QRIBI : « Toute Démarche Qualité commence par l'association de l'équipe. Tous les guides officiels, tous les manuels des cabinets conseil préconisent d'introduire la Qualité dans une démarche participative. Chacun doit être impliqué et convaincu du bien-fondé de la méthode, mais aussi libre d'y exposer son point de vue et de faire des propositions de travail. »¹⁸

La stratégie managériale choisie au Pôle Edmond Albius s'appuie sur le management participatif, sur l'Empowerment où la responsabilisation de certains professionnels et la recherche de la participation de tous permettent une amélioration de la motivation des animateurs qualité nécessaire à la réussite de la Démarche Qualité.

Ainsi la participation des animateurs qualité à la prise de décision leur permet d'être actifs et engagés dans les objectifs attendus. Grâce aux différentes réunions qualité, le partage d'information est bénéfique et nourrit la motivation des équipes qualité. Chaque animateur qualité est responsable de l'animation de la qualité dans son service et dispose d'autonomie dans ce domaine. Les animateurs qualité ont régulièrement des formations qualité afin d'améliorer leurs compétences dans le domaine sur les évaluations, les approches processus, les audits, etc. Ainsi les animateurs qualité se sentent plus compétents dans l'exercice de leurs missions

¹⁸ Xavier GALLUT et Abdelhak QRIBI. La Démarche Qualité dans le champ médico-social – analyse critique, perspectives éthiques et pratiques, Erès, 2010, p 65

qualité et peuvent faire face à de nouvelles responsabilités. Ils ont la confiance de la direction qui soutient leurs actions et propositions d'amélioration.

Comme le dit Christophe VILLALONGA dans son article, publié en juillet 2005, sur « L'implication du personnel » sur le site internet de Qualinove, « L'implication du personnel risque souvent d'être la dernière roue du carrosse de la qualité, pourtant... sans elle, rien ne roule ! » Il est en effet primordial, pour qu'une démarche qualité fonctionne et se mette en place, que l'équipe qualité soit motivée et impliquée dans la démarche. L'implication du personnel est d'ailleurs l'un des huit principes du management de la qualité évoqué dans la norme ISO 9000.

Toutefois, en pratique, le directeur, en fonction des circonstances rencontrées, peut être amené à décider rapidement et à faire exécuter sans discussion comme pour une circonstance urgente telle que la rectification d'une situation de risque ou devant un signalement par voie de justice. Cela dépend vraiment du contexte. Dans la démarche qualité, ces situations d'urgence ne sont pas rencontrées. Les travaux qualité nécessitent une participation et un engagement collectifs, où les discussions et échanges sont indispensables et recherchés.

Il me semble donc important, en fonction des situations et circonstances, d'adapter le style de management.

Ainsi, le directeur, en fonction des compétences et motivations des animateurs qualité, doit adapter son management. Il doit être directif si les animateurs qualité n'ont pas de compétences particulières dans la démarche qualité, notamment si elles sont nouvellement nommées en tant qu'animateur qualité. Le directeur peut être dans l'explication lorsque les animateurs qualité sont motivés mais manquent encore d'expérience et montrent une volonté évidente de réaliser les missions et tâches leur incombant. Il peut être sur un mode participatif lorsque les animateurs qualité sont compétents, motivés et qu'ils ont besoin d'être soutenus dans leur motivation. Il peut également envisager d'être sur un fonctionnement de délégation si le groupe des animateurs qualité est compétent, motivé et en accord total avec la direction sur les objectifs et sur les méthodes envisagées pour atteindre ces objectifs. Evidemment

cette forme de délégation ne peut être envisagée que si la validation finale reste des prérogatives de la direction.

CONCLUSION

La loi 2002-2 oblige réglementairement les établissements sociaux et médico-sociaux à évoluer par les évaluations internes et évaluations externes obligatoires et par la mise en place d'une démarche qualité. L'ALEFPA est engagée depuis 2003 dans cette démarche avec une organisation territoriale et des procédures associatives. Le Pôle Edmond Albius, comprenant cinq établissements et services, a d'emblée mis en place des groupes de réflexion et de travail sur ce thème avec un animateur qualité nommé pour chaque établissement et service du Pôle.

Mon expérience à l'ALEFPA, en tant que responsable qualité territoriale pendant quelques années, sur le territoire de La Réunion m'a permis de me rendre compte d'une réelle implication et d'un engagement des animateurs qualité dans l'amélioration continue des services rendus aux usagers. Je me suis donc interrogée sur leurs facteurs de motivations pour cette démarche qualité. J'ai donc cherché à comprendre la cause de cette motivation. Cette réflexion m'a tout naturellement portée vers ma problématique ainsi formulée : en quoi le management de la direction permet-il la motivation des animateurs qualité dans la démarche d'amélioration continue de la qualité ?

L'objectif de cette recherche était donc d'identifier les facteurs de motivation des animateurs qualité dans la démarche qualité au sein des établissements et services du Pôle Edmond Albius de l'ALEFPA Réunion.

Mon enquête de terrain, sous forme de questionnaire adressé à la direction, aux cadres intermédiaires et aux animateurs qualité, présentée dans ce mémoire de recherche, recueille les mêmes constats. Globalement, les personnes interrogées perçoivent également cet investissement des animateurs qualité. Ces derniers affichent un intérêt certain pour la démarche qualité. Ils participent aux échanges et sont actifs dans la démarche. Un réel partage d'informations entre les niveaux hiérarchiques et les animateurs qualité permet d'instaurer un climat de confiance. La stratégie managériale participative permet de créer de la motivation, de l'engagement et par voie de conséquence une participation réelle des animateurs qualité à l'amélioration continue du service rendu aux personnes accompagnées par le Pôle.

Ce management participatif valorise les animateurs qualité de façon individuelle et de façon collective créant ainsi une dynamique de groupe. Ainsi la direction est davantage centrée sur les objectifs à valider, sur des ajustements à mettre en œuvre, sur l'évaluation des écarts éventuels avec les objectifs établis. Le directeur du Pôle Edmond Albius est convaincu que la démarche qualité est indispensable pour améliorer les pratiques professionnelles et créer une dynamique au sein des établissements et services du Pôle. La démarche qualité est transversale, avec des responsabilités partagées, une confiance, une autonomie, une formalisation pour aboutir à l'évaluation interne et à l'évaluation externe.

Pour clôturer ce mémoire de recherche, je terminerai par cet extrait du livre de Christian PEROZ qui va dans le sens de mes propos : « L'engagement dans une démarche qualité au sein d'un établissement repose sur les motivations de l'ensemble du personnel [...] La recherche de la qualité s'inscrit sur le long terme, elle requiert de solides motivations collectives, de la rigueur et des exigences communes dans la mesure où les effets ne sont pas toujours tangibles rapidement. L'amélioration de la qualité nécessite de la vigilance et un engagement permanent »¹⁹.

¹⁹ Christian PEROZ. La qualité et l'évaluation dans le secteur social et médico-social, Seli Arslan, 2010, p 73.

BIBLIOGRAPHIE

Livres

BLANC, Didier. *Santé et social, l'ISO 9001 à votre portée*. AFNOR. Paris, 2008, 344 p.

GALLUT, Xavier, et al. *La Démarche Qualité dans le champ médico-social – analyse critique, perspectives éthiques et pratiques*. Erès. 2010, Coll. «L'éducation spécialisée au quotidien», 174 p.

GIROUX, Hélène et R. TAYLOR, James. *L'évolution du discours sur la qualité : d'une traduction à l'autre*, Communication et organisation, 1999.

IRIBARNE, Patrick. *Les tableaux de bord de la performance*. Dunod. Paris, 2014, 277 p.

JANVIER, Roland. *Conduire l'amélioration continue de la Qualité en action sociale*. Dunod. Paris, 2009, 200 p.

LECOMPTE, Jacques. *Les entreprises humanistes*. Les Arènes. Paris, 2016, 527 p.

LOUBAT, Jean-René. *Penser le management en action sociale et médico-sociale*. Dunod. Paris, 2014, 430 p.

PEROZ, Christian. *La qualité et l'évaluation dans le secteur social et médico-social, Des leviers pour manager*. Seli Arslan. Paris, 2010, 218 p.

TISSIER, Dominique. *Management situationnel : Vers l'autonomie et la responsabilisation*. Julhiet Editions, Paris, 2001, 150 p.

Revues

Dossier : évaluation ? Erès, 2015. 129 p. Coll. « Les cahiers dynamiques : revue professionnelle de la protection judiciaire de la jeunesse »

Le travail social au risque de la performance. Erès, 2012. 152 p. Coll. « EMPAN Prendre la mesure de l'humain »

Réflexions sur l'évaluation en travail social - Éléments en vue de la mise en place d'une démarche d'évaluation dans les structures médico-sociales. 1997. Coll. « Les Cahiers de l'Actif ».

Articles

BOUQUET, Brigitte. «Du sens de l'évaluation dans le travail social». Caisse nationale d'allocations familiales. *Les dynamiques du travail social.* Paris, 2009, p. 32-39. Coll. « Informations sociales ».

CHAMPAGNE, François, et al. « La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé ». *Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada.* Montréal, 2002. Etude n°39.

CUSTOS LUCIDI, Marie-France. « Les métiers du lien à l'épreuve des mutations du lien social : l'exemple de la mise en œuvre de la démarche qualité ». De Boeck Supérieur. Paris, 2008. p. 93-102. Coll. « Pensée plurielle ».

DAOUD BEN ARAB, Sonda. « L'influence du leadership d'Empowerment sur l'implication affective des cadres intermédiaires : Le rôle médiateur de l'Empowerment psychologique », Doctorante FSEG, Sfax. Tunisie, 2011. *Business Management Review.*

GRUMAUD, Lin. « Démarche Qualité et crise de représentation ». *Le travail social au risque de la performance.* Erès, 2007. p 28-34. Coll. « EMPAN Prendre la mesure de l'humain »

LAFORCADE, Michel. « L'évaluation et la démarche qualité face au défi de la complexité ». Paris, 2003. p. 71-82. Coll. « Les Cahiers de l'Actif ».

LOUBAT, Jean-René. « Le travail social à l'épreuve du management : Manager les compétences, le défi de la décennie », Paris, 2002. p 135-151. Coll. « Les Cahiers de l'Actif », n°314

LOUBAT, Jean-René. « L'évaluation de la qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux». Bretagne, 2004. Séminaire de l'U.R.P.E.P.

SMIDA, Ali. « Ingrédients de prospective et leviers de stratégie ». In : A. Noël, P. Véry, & M. Wissler, *Perspectives en Management Stratégique*.1995. p. 455-483.

SMIDA, Ali et GOMEZ-MEJIA, Alina. « Entreprise stressée. Un essai de conceptualisation et une typologie ». Paris, 2010. *Revue management & avenir*. P 130-148.

WEBOGRAPHIE

<http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-limplication-des-salaries>

<http://www.iso.org/iso/fr>

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/qualité>

<http://www.team4development.fr>

<http://www.demos.fr/chaines-thematiques/management-equipe-leadership>

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de l'étude empirique à destination de l'équipe de direction

| |
|----------------------------|
| Equipe de Direction |
|----------------------------|

Fonction :

Age : Moins de 30 ans Entre 30 et 40 ans Entre 40 et 50 ans
 Entre 50 et 60 ans Plus de 60 ans

Formation :

Expérience :

Ancienneté sur le poste :

| | | |
|---|---|--|
| 1 | Selon vous, quelle est la définition de la « démarche qualité » ? | |
| 2 | Quelle place accordez-vous à la qualité dans l'exercice de vos fonctions, dans votre management ? | |
| 3 | Veillez noter sur 10 l'importance que vous donnez à la notion de démarche qualité dans votre pratique (0 : aucune importance, 10 : très important). Merci d'ajouter vos commentaires. | |
| 4 | Selon vous, quel est le rôle des cadres de votre établissement dans l'amélioration de la démarche qualité ? Sont-ils spécifiquement formés ? | |
| 5 | Selon vous, quelles sont les missions et tâches des animateurs qualité de votre établissement dans l'amélioration de la démarche qualité ? Sont-ils spécifiquement formés ? | |
| 6 | Veillez noter sur 10 l'implication et l'investissement des animateurs qualité dans la démarche qualité (0 : aucune implication et | |

| | | |
|---|--|--|
| | investissement, 10 : très forte implication et très fort investissement). Merci d'ajouter vos commentaires. | |
| 7 | Veillez noter sur 10 la communication (information, écoute, réflexion, partage de travaux, ...) avec les animateurs qualité dans le cadre de leurs missions qualité (0 : aucune communication, 10 : très bonne communication). Merci d'ajouter vos commentaires. | |
| 8 | Veillez noter sur 10 le niveau d'autonomie des animateurs qualité dans l'exercice de leurs missions et tâches qualité (amélioration qualité, plan d'actions, interventions en réunions d'équipe, ...) (0 : aucune autonomie, 10 : très bonne autonomie). Merci d'ajouter vos commentaires. | |

Annexe 2 : Questionnaire de l'étude empirique à destination des cadres intermédiaires

Cadres intermédiaires

Fonction :

Age: Moins de 30 ans Entre 30 et 40 ans Entre 40 et 50 ans
 Entre 50 et 60 ans Plus de 60 ans

Formation :

Expérience :

Ancienneté sur le poste :

| | | |
|---|---|--|
| 1 | Selon vous, quelle est la définition de la « démarche qualité » ? | |
| 2 | Quelle place accordez-vous à la qualité dans l'exercice de vos fonctions, dans votre management ? | |
| 3 | Veillez noter sur 10 l'importance que vous | |

| | | |
|---|--|--|
| | donnez à la notion de démarche qualité dans votre pratique (0 : aucune importance, 10 : très important). Merci d'ajouter vos commentaires. | |
| 4 | Selon vous, quel est votre rôle en tant que cadre dans l'amélioration de la démarche qualité ? Êtes-vous spécifiquement formés? | |
| 5 | Selon vous, quelles sont les missions et tâches des animateurs qualités dans l'amélioration de la démarche qualité ? sont-ils spécifiquement formés ? | |
| 6 | Veillez noter sur 10 l'implication et l'investissement des animateurs qualité dans la démarche qualité (0 : aucune implication et investissement, 10 : très forte implication et très fort investissement). Merci d'ajouter vos commentaires. | |
| 7 | Veillez noter sur 10 la communication (information, écoute, réflexion, partage de travaux, ...) avec les animateurs qualité dans le cadre de leurs missions qualité (0 : aucune communication, 10 : très bonne communication). Merci d'ajouter vos commentaires. | |
| 8 | Veillez noter sur 10 le niveau d'autonomie des animateurs qualité dans l'exercice de leurs missions et tâches qualité (amélioration qualité, plan d'actions, interventions en réunions d'équipe, ...) (0 : aucune autonomie, 10 : très bonne autonomie). Merci d'ajouter vos commentaires. | |

Annexe 3 : Questionnaire de l'étude empirique à destination des animateurs qualité

| |
|--------------------------|
| Animateur qualité |
|--------------------------|

Etablissement :

Fonction :

Age : Moins de 30 ans Entre 30 et 40 ans Entre 40 et 50 ans
 Entre 50 et 60 ans Plus de 60 ans

Formation :

Expérience :

Ancienneté en tant qu'animateur qualité :

| | | |
|---|---|--|
| 1 | Selon vous, quelle est la définition de la « démarche qualité » ? | |
| 2 | Quelle place est réservée à la qualité dans le fonctionnement et dans le management du Pôle Edmond Albius? | |
| 3 | Veillez noter sur 10 l'importance que vous donnez à la notion de démarche qualité dans votre pratique (0 : aucune importance, 10 : très important). Merci d'ajouter vos commentaires. | |
| 4 | Selon vous, quelles sont vos missions et tâches d'animateur qualité de votre établissement ? Etes-vous spécifiquement formés ? | |
| 5 | Veillez noter sur 10 votre implication et votre investissement en tant qu'animateur qualité dans la démarche qualité (0 : aucune implication et investissement, 10 : très forte implication et très fort investissement). Merci d'ajouter vos commentaires. | |
| 6 | Veillez noter sur 10 la communication (information, | |

| | | |
|---|--|--|
| | écoute, réflexion, partage de travaux, ...) avec la hiérarchie dans le cadre de vos missions qualité (0 : aucune communication, 10 : très bonne communication). Merci d'ajouter vos commentaires. | |
| 7 | Veillez noter sur 10 votre niveau d'autonomie dans l'exercice de vos missions et tâches qualité (amélioration qualité, plan d'actions, interventions en réunions d'équipe, ...) (0 : aucune autonomie, 10 : très bonne autonomie). Merci d'ajouter vos commentaires. | |
| 8 | Veillez noter sur 10 votre niveau de satisfaction dans l'exercice de vos missions et tâches qualité (0 : aucune satisfaction, 10 : très satisfait). Merci d'ajouter vos commentaires. | |

Annexe 4 : Réponses aux Questionnaires

Equipe de direction

| Questions | DIR 1 | DIR 2 |
|---|--|--|
| Selon vous, quelle est la définition de la « démarche qualité » ? | Il s'agit d'un processus continu de l'amélioration des services rendus aux personnes accompagnées par la mise en place d'un système de management adapté et participatif | C'est l'ensemble des actions menées par l'association pour améliorer justement la qualité et la gestion de la qualité. A travers cette démarche, l'association doit pouvoir proposer une meilleure prestation à ses accueillants. Elle doit aussi permettre de faire évoluer les salariés |
| Quelle place accordez-vous à la qualité dans l'exercice de vos fonctions, dans votre management ? | La place de la qualité est centrale dans l'exercice de mes fonctions elle représente une base commune de valeurs partagées. | Mon rôle est de mettre en place les directives dictées par la démarche qualité, afin que les objectifs de cette démarche soient atteints à court, moyen et long terme. |
| Veillez noter sur 10 l'importance que vous donnez à la notion de démarche qualité dans votre pratique (0 : aucune importance, 10 : très important). Merci d'ajouter vos commentaires. | 8/10 : Il est compliqué de noter l'importance de la démarche par contre de la qualité oui | 5/10 : la démarche qualité doit-être pratiquée au quotidien et faire partie de la culture de l'association, mais le personnel est envahi par leur cœur de métier (l'accompagnement du public), laissant peu de place |

| | | |
|--|--|---|
| | | à cette démarche. |
| <p>Selon vous, quel est le rôle des cadres de votre établissement dans l'amélioration de la démarche qualité ? Sont-ils spécifiquement formés?</p> | <p>Les cadres ont un rôle de facilitateur pour la participation de la qualité de leur écoute et la disponibilité des ressources découle la mobilisation des ressources de terrain tant auprès des usagers que du personnel. Oui ils reçoivent tous une initiation au moins à la démarche qualité leur implication par le passé à l'élaboration du système qualité est un critère de recrutement.</p> | <p>Pour ma part je n'ai pas été spécifiquement formé à la démarche qualité, mais le cadre c'est celui qui doit impulser le personnel de terrain dans cette démarche</p> |
| <p>Selon vous, quelles sont les missions et tâches des animateurs qualité de votre établissement dans l'amélioration de la démarche qualité ? Sont-ils spécifiquement formés ?</p> | <p>Oui les animateurs qualité sont spécifiquement formés leur mission est d'animer le plus régulièrement possible au sein des équipes des stations de travail pour favoriser l'expression des besoins, ce sont les éléments indispensables de transmission entre l'expression des besoins la formalisation des réponses à ses besoins et le retour et explication des décisions prises par les instances dirigeantes</p> | <p>Les animateurs qualité ont été formés. Comme dans leur appellation, ils ont un rôle d'animateur, se sont aussi la charnière entre le responsable qualité et les équipes de terrain.</p> |
| <p>Veuillez noter sur 10 l'implication et l'investissement des animateurs qualité dans la démarche qualité (0 : aucune implication et investissement, 10 : très forte implication et très fort investissement). Merci d'ajouter vos commentaires.</p> | <p>9/10 : Je pense qu'on peut mettre neuf le 10 est dans l'expression du parfait et là nul n'est parfait</p> | <p>7/10 : Les animateurs qualité ont trop peu de temps pour se consacrer à cette mission.</p> |
| <p>Veuillez noter sur 10 la communication (information, écoute, réflexion, partage de travaux, ...) avec les animateurs qualité dans le cadre de leurs missions qualité (0 : aucune communication, 10 : très bonne communication). Merci d'ajouter vos commentaires.</p> | <p>9/10 : Je pense qu'on peut mettre neuf le 10 est dans l'expression du parfait et là nul n'est parfait</p> | <p>7/10 : Concernant l'information, l'écoute, le partage des travaux, ils sont dans cette démarche parce que cela s'inscrit dans des espaces de temps cadrés (réunions qualité, Copil...) par ailleurs, en matière de réflexion il faudrait plus d'espace de rencontre sur des thématiques bien précises.</p> |
| <p>Veuillez noter sur 10 le</p> | <p>9/10 : Le cadre de</p> | <p>7/10 : Ils disposent d'une</p> |

| | | |
|--|--|---|
| niveau d'autonomie des animateurs qualité dans l'exercice de leurs missions et tâches qualité (amélioration qualité, plan d'actions, interventions en réunions d'équipe, ...) (0 : aucune autonomie, 10 : très bonne autonomie). Merci d'ajouter vos commentaires. | l'autonomie des animateurs est fixé par le manuel qualité, dans le cadre du crédit d'heure qui leur est attribuée ; ils sont autonomes | certaine autonomie, mais le temps disponible pour cette mission est trop souvent utilisé à d'autres tâches. |
|--|--|---|

Cadres intermédiaires

| Questions | CI 1 | CI 2 | CI 3 | CI 4 |
|---|--|---|--|---|
| Selon vous, quelle est la définition de la « démarche qualité » ? | C'est un processus d'amélioration continue de la qualité des prestations fournies. Ce processus doit être volontariste et collectif et sur une longue durée. La démarche qualité utilise les points forts et essaye de réduire les points faibles. | Faire en sorte que les personnes accueillies au sein du pôle Edmond ALBIUS ne rencontrent aucune difficulté sur les points suivants : -Sécurité, hygiène, circulation -Information, management, -Transmission, information | Un état d'esprit et une dynamique qui s'inscrit dans la pratique professionnelle pour mettre en œuvre des actions, et ce de manière participative, visant à l'amélioration de la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies | Méthode, ensemble des actions menées pour améliorer la qualité des produits ou services en vue d'une satisfaction client |
| Quelle place accordez-vous à la qualité dans l'exercice de vos fonctions, dans votre management ? | Dans l'exercice de mes fonctions et dans mon management, je m'appuie complètement sur la démarche qualité. | Mise en place d'une réunion avec l'équipe pluridisciplinaire régulièrement (1 fois par mois) | Une place importante | La qualité est au centre des préoccupations dans l'exercice de cette fonction. La réglementation amène nécessairement un établissement ou un service à élaborer et suivre une démarche lui permettant d'améliorer la qualité des prestations offertes aux |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| | | | | usagers. |
| <p>Veillez noter sur 10 l'importance que vous donnez à la notion de démarche qualité dans votre pratique (0 : aucune importance, 10 : très important). Merci d'ajouter vos commentaires.</p> | <p>10/10 : car c'est avant tout une obligation de la loi du 2 janvier 2002, et à mon avis la démarche qualité me permet d'avoir de la crédibilité et de la confiance en soi.</p> | <p>8/10 : à condition que les procédures existent et soient surtout respecter. Ces procédures sont en faveur des personnes accueillies.</p> | <p>08/10 : elle permet de structurer son organisation et d'améliorer son fonctionnement, de professionnaliser et fédérer l'équipe, de renforcer la crédibilité et la pérennisation de l'établissement vis-à-vis des financeurs et des autorités de contrôle (évaluation interne et externe) et surtout de satisfaire les personnes accueillies</p> | <p>8/10 : La réponse devrait être 10/10 si l'on considère les enjeux qui y sont liés. Dans la pratique, cette notation diminue légèrement (8) si l'on considère le temps formalisé à travailler sur les outils de gestion qualité</p> |
| <p>Selon vous, quel est votre rôle en tant que cadre dans l'amélioration de la démarche qualité ? Êtes-vous spécifiquement formés?</p> | <p>En tant que CAFERUISienne, je suis directement concerné par l'évaluation et le développement de la qualité dans mon service (DC 6 du CAFERUIS) je pense être suffisamment formé d'autant plus que je fais partie de la qualité depuis sa mise en place en 2007 à Albius. J'ai bénéficié d'une formation de base il y a quelques années.</p> | <p>Mon rôle est de faire vivre la démarche. Je n'ai pas eu de formation particulière sur la démarche qualité, mais uniquement une formation sur l'audit</p> | <p>Le rôle de cadre est de mettre en œuvre et de valoriser la démarche qualité Je ne suis pas spécifiquement formée</p> | <p>Le cadre doit expliquer le sens et l'intérêt de la démarche d'amélioration continue à ses collaborateurs, il doit impulser la démarche et instaurer une dynamique participative. Oui, j'ai bénéficié de plusieurs formations relatives à la qualité (principes du management par la qualité, animateur, auditeur...)</p> |
| <p>Selon vous, quelles sont les missions et tâches des animateurs qualités dans l'amélioration de la démarche qualité ? sont-ils spécifiquement</p> | <p><u>Les missions :</u> •Appropriation, mise en œuvre et suivi de la politique qualité sous la responsabilité du directeur, participation aux actions correctives et préventives ; •Appropriation, mise en œuvre et suivi du</p> | <p>Leurs rôles est de faire remonter les dysfonctionnements, de proposer des débuts de réponse, d'être en soutien aux équipes.</p> | <p>Selon moi, les missions et tâches d'un animateur qualité sont : -Etre un relais pour les responsables qualité, les managers et les acteurs -Dynamiser la</p> | <p>L'ANQ assure : - la mise en œuvre des travaux relatifs à la qualité - le travail collaboratif avec les équipes notamment sur les procédures</p> |

| | | | | |
|-----------------|--|--|---|---|
| <p>formés ?</p> | <p>système documentaire de l'établissement ;</p> <ul style="list-style-type: none"> •Préparation, mise en œuvre et suivi des évaluations internes et des audits ; •Assistance pédagogique et technique auprès de l'équipe <p><u>Les tâches sont :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Relatives à la mise en œuvre de la politique qualité : -Participer aux séances de travail en interne permettant la validation des documents réalisés, en assurer la communication ; -Recueillir des dysfonctionnements et en assurer le suivi de la mise en place des solutions retenues sous la responsabilité du Responsable Qualité; -Promouvoir toute action favorisant la bientraitance; -Participer à la clarification du processus de prévention et de signalement des situations de maltraitance, à l'élaboration et l'utilisation des documents requis par la loi ; •Relatives à la gestion du système documentaire de l'établissement : -Mettre en œuvre la procédure associative relative à la gestion des documents ; •Relatives à l'accompagnement des évaluations internes : -Participer à l'élaboration des rapports | <p>Ils auraient besoin d'une formation approfondie</p> | <p>démarche Qualité au sein de leur service :</p> <p>Sensibiliser, former, communiquer, animer, faire adhérer, être force de proposition.</p> <p>-Etablir des procédures qualité et mettre en place des processus</p> <p>Ils sont spécifiquement formés</p> | <p>- la communication entre les instances qualité et les équipes</p> <p>- et est force de proposition quant à la démarche d'amélioration continue</p> <p>Oui, l'animatrice de l'ESAT a été formée ANQ</p> |
|-----------------|--|--|---|---|

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| | <p>d'autoévaluation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participer aux évaluations de satisfaction et de climat social, -Participer au suivi du plan d'actions consécutif à l'évaluation interne ; •Relatives à l'assistance pédagogique et technique auprès de son service respectif : -Informersur la mise en œuvre de la qualité dans l'établissement ; -Informersur le plan d'actions ; -Informersur les processus et procédures ; -Informersur les audits. <p>A mon avis un animateur qualité qui débute n'est pas assez formé pour faire ce travail.</p> | | | |
| <p>Veillez noter sur 10 l'implication et l'investissement des animateurs qualité dans la démarche qualité (0 : aucune implication et investissement, 10 : très forte implication et très fort investissement). Merci d'ajouter vos commentaires.</p> | <p>8/10 : à mon avis un animateur qualité doit être parfaitement impliqué, il doit être le moteur de l'équipe et accompagne ses collègues pour le bon fonctionnement de la qualité</p> | <p>8/10 : ces animateurs participent aux comités de pilotage et font des propositions</p> | <p>04/10 : je ne vois pas beaucoup l'implication et l'investissement de l'animateur qualité dans mon service</p> | <p>8/10 : L'ANQ de l'établissement est impliquée dans ses missions mais a besoin d'un management par le biais des instances qualité</p> |
| <p>Veillez noter sur 10 la communication (information, écoute, réflexion, partage de travaux, ...) avec les animateurs qualité dans le cadre de leurs missions qualité</p> | <p>6/10 : l'animatrice actuelle n'a pas assez d'expérience mais la volonté de bien faire est présente. Je pense qu'il est nécessaire de l'accompagner plus dans ses missions transversales afin de faire vivre pleinement la qualité dans</p> | <p>8/10 : information lors des réunions d'équipe pluridisciplinaire</p> | <p>03/10 : je n'ai pas eu d'information ni de demande de partage de réflexion ou de travaux depuis ma prise de poste venant d'un animateur qualité</p> | <p>8/10 : L'ANQ maîtrise le vocabulaire qualité, sait solliciter l'équipe pour des réflexions collectives et transmet les infos relatives à la qualité</p> |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| (0 : aucune communication, 10 : très bonne communication). Merci d'ajouter vos commentaires. | l'établissement. | | | |
| Veillez noter sur 10 le niveau d'autonomie des animateurs qualité dans l'exercice de leurs missions et tâches qualité (amélioration qualité, plan d'actions, interventions en réunions d'équipe, ...) (0 : aucune autonomie, 10 : très bonne autonomie). Merci d'ajouter vos commentaires. | 8/10 : dans la mesure du possible et en fonction des priorités du service, l'animateur à une bonne autonomie dans l'exercice de ses missions. Pour cela il doit s'organiser dans son travail. | 8/10 : font des propositions, présentent aux comités de pilotage pour validation et amélioration. | 07/10 : je pense que les animateurs jouissent d'une autonomie suffisante, la Direction leur donne les moyens d'exercer leurs missions. | 6/10 : Souvent la mise en œuvre de leur mission est soumise à une collaboration avec le chef de service, l'ANQ a donc une marge de manœuvre relativement limitée |

Animateurs qualité

| Questions | AQ 1 | AQ 2 |
|--|---|---|
| Selon vous, quelle est la définition de la « démarche qualité » ? | La démarche qualité est à mon sens une organisation, un système mise en place dans le but d'harmoniser les pratiques des professionnels en fonction de leur secteur d'activité et en fonction de leurs services. Son bon fonctionnement permet de prévenir et de limiter les risques mais également de donner la ligne de conduite dans l'exercice des fonctions de chacun. Il répertorie et balise tout. | Améliorer et faire évoluer les procédures/protocoles afin de répondre au mieux aux besoins des travailleurs de l'ESAT. En accord avec le cadre législatif, le référentiel associatif et les recommandations de l'ANESM. |
| Quelle place est réservée à la qualité dans le fonctionnement et dans le management du Pôle Edmond Albius? | Une place centrale est réservée à la démarche qualité au sein du Pôle Edmond Albius. Ce fonctionnement a été mis en place et dicté par un directeur qui a fait de la qualité une de ses priorités. Chaque service est doté d'un animateur. (5 animateurs au total). | Le Pôle Edmond ALBIUS consacre une place importante à la démarche qualité tant en terme d'organisation, de formation, d'implication des personnes, diffusion d'informations, ... |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>Un suivi rigoureux et pointilleux de la « machine qualité » est mené par une responsable qualité territoriale sous la responsabilité du responsable qualité. Les différents chefs de services pilotent et sont responsable d'actions spécifiques.</p> <p>Des temps de réunions, de formations, de concertations et également des moyens humains et matériels sont donc alloués et réservés par l'équipe directive pour permettre et optimiser le déploiement de la démarche qualité.</p> | |
| <p>Veillez noter sur 10 l'importance que vous donnez à la notion de démarche qualité dans votre pratique (0 : aucune importance, 10 : très important). Merci d'ajouter vos commentaires.</p> | <p>8/10 : Depuis que je m'investis et surtout depuis que je me suis appropriée les outils de la démarche qualité, mon travail a évolué. C'est un enrichissement personnel et professionnel permanent que de s'appuyer sur le manuel, le référentiel et les différents documents et procédures qu'englobe la qualité.</p> | <p>8/10 : importante</p> <p>Même si l'application et la mise en œuvre des procédures, des imprimés doivent effectuer son petit bonhomme de chemin afin que cela prennent tout son sens.</p> |
| <p>Selon vous, quelles sont vos missions et tâches d'animateur qualité de votre établissement ? Etes-vous spécifiquement formés ?</p> | <p>Mes missions et tâches en tant qu'animateur qualité sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> -D'assister aux différentes réunions en lien avec la qualité (réunions d'animateurs, comités de pilotage, revues de direction) -De mettre en place et d'animer des réunions pour et avec l'équipe -De transmettre les informations -De suivre le plan d'actions -D'alimenter et d'archiver le classeur et le dossier qualité sur le serveur | <p>L'interlocuteur qui est garant des différents outils liés à la démarche qualité entre le personnel et Direction via les diverses instances (COFIL, Revue de Direction, ...). Afin de faire le lien tant dans l'amélioration, la mise en œuvre de la démarche qualité, les accompagnements concernant les évaluations internes, externes, audits, ...</p> |
| <p>Veillez noter sur 10 votre implication et votre investissement en tant qu'animateur qualité dans la démarche qualité (0 : aucune implication et investissement, 10 : très forte implication et très fort investissement). Merci d'ajouter vos commentaires.</p> | <p>7/10 : J'essaye de répondre aux missions qui sont les miennes en tant qu'animatrice qualité. J'ai conscience des améliorations à apporter et j'y travaille. Le manque d'implication de l'équipe vient d'un manque de compréhension et d'appropriation de la démarche. Malgré ce qui est déjà été mis en place (chaque nouveau salarié participe à une formation de sensibilisation de la démarche qualité à son arrivée dans le service), je me rends compte de la difficulté que rencontrent encore certains de mes collègues lorsque</p> | <p>7/10 : impliquée et investit</p> <p>Par moments, la difficulté à maintenir un rythme de partage d'informations en équipe sur les temps de réunions. Ainsi que sur la création et la mise à jour du SMQ de l'ESAT de Saint-Leu.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | l'on aborde ce sujet. | |
| <p>Veillez noter sur 10 la communication (information, écoute, réflexion, partage de travaux, ...) avec la hiérarchie dans le cadre de vos missions qualité (0 : aucune communication, 10 : très bonne communication). Merci d'ajouter vos commentaires.</p> | <p>7/10 : Comme je l'ai dit plus haut, les temps d'échanges, les temps de réunions...sont existants et exploités. Le seul bémol pourrait venir du fait que l'on donne effectivement du temps pour le travail collectif et pour les différentes concertations mais que dans mon cas par exemple, aucun temps supplémentaire n'est accordé pour la préparation des documents et des différentes actions en lien avec la qualité. Je pense que ce temps n'est pas négligeable et qu'il est nécessaire si l'on veut encore améliorer le système.</p> | <p>8/10 : une hiérarchie à l'écoute et disponible</p> |
| <p>Veillez noter sur 10 votre niveau d'autonomie dans l'exercice de vos missions et tâches qualité (amélioration qualité, plan d'actions, interventions en réunions d'équipe, ...) (0 : aucune autonomie, 10 : très bonne autonomie).</p> | <p>8/10 : Dans mon service, liberté est donnée à l'animateur dans l'exercice de ses missions et de ses différentes tâches. Je déplore comme soulevé auparavant un manque de temps supplémentaire.</p> | <p>8/10 : grande autonomie Une équipe facilitatrice et participative</p> |
| <p>Veillez noter sur 10 votre niveau de satisfaction dans l'exercice de vos missions et tâches qualité (0 : aucune satisfaction, 10 : très satisfait). Merci d'ajouter vos commentaires.</p> | <p>6/10 : L'animation de la qualité demande une veille sociale permanente. Les textes réglementaires changent, les lois évoluent ainsi que les publics accueillis. Il faut être au clair et au fait des nouvelles orientations et des différentes mutations. Etre animateur qualité permet d'être au plus près de ses changements, de réfléchir et de participer à la satisfaction des usagers mais également à l'enrichissement des pratiques. Je prends de plus en plus plaisir à le faire (malgré encore quelques lacunes) et espère pour l'avenir continuer à augmenter mes connaissances et mon capital satisfaction.</p> | <p>6/10 : J'ai comme devise que l'on peut toujours s'améliorer. Me concernant, il m'est arrivé de manquer de dynamisme.</p> |

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----|
| SOMMAIRE | 1 |
| REMERCIEMENTS | 2 |
| LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES UTILISES | 3 |
| INTRODUCTION | 4 |
| PREMIERE PARTIE : LES DEFINITIONS, LES CONCEPTS | 8 |
| Chapitre premier : LA MOTIVATION | 8 |
| I. Quelle est la différence entre la motivation et l'implication ? | 8 |
| II. Définition de l'implication..... | 8 |
| III. L'émergence de l'implication | 9 |
| IV. Qu'est-ce que la motivation ? | 10 |
| V. Les facteurs et les leviers de motivation | 10 |
| Chapitre II : LA DEMARCHE QUALITE DANS LE SECTEUR MEDICO-SOCIAL..... | 12 |
| I. Historique de la Qualité | 12 |
| II. Définition de la Qualité | 16 |
| III. La démarche qualité et l'amélioration continue | 17 |
| IV. L'évaluation..... | 18 |
| V. L'approche processus | 20 |
| Chapitre III : LE CONCEPT DE MANAGEMENT | 20 |
| I. Définition du mot « management »..... | 21 |
| II. Les grands courants de pensées dans le domaine du management. | 21 |
| Chapitre IV : PROBLEMATIQUE ET FORMULATION DES HYPOTHESES | 23 |
| DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE | 25 |
| Chapitre premier : OBJECTIFS DE L'ETUDE EMPIRIQUE | 25 |
| Chapitre II : CONTEXTE DE L'ETUDE EMPIRIQUE..... | 25 |
| I. L'ALEFPA | 26 |
| II. La démarche qualité à l'ALEFPA..... | 27 |
| III. Le Pôle Edmond Albius..... | 29 |
| Chapitre III : MOYENS DE L'ETUDE EMPRIQUE | 31 |
| I. Les personnes interrogées | 31 |
| II. Le choix de la méthode | 32 |
| Chapitre IV : RESULTATS DES INVESTIGATIONS | 33 |
| Chapitre V : ANALYSE DES RESULTATS ET DES INVESTIGATIONS | 39 |
| Chapitre VI : ANALYSE DE L'ETUDE EMPIRIQUE GRACE A L'OUTIL STRATEGIQUE SWOT | 40 |

| | |
|--|----|
| Chapitre VII : APPLICATION DU MODELE SMOCS (Stratégie de Moyens, d'Objectifs et de Contextes Scénarisés) A LA DEMARCHE QUALITE. | 41 |
| TROISIEME PARTIE : ECLAIRAGE PAR LES THEORIES ET PRECONISATIONS | 44 |
| Chapitre premier : LA THEORIE DE L'AUTODETERMINATION | 44 |
| Chapitre II : THEORIE DU MANAGEMENT PARTICIPATIF | 46 |
| Chapitre III : THEORIE DE L'ACTIVITE..... | 48 |
| Chapitre IV : THEORIE DE L'EMPOWERMENT | 49 |
| Chapitre V : DISCUSSION | 50 |
| Chapitre VI : PRECONISATIONS | 52 |
| CONCLUSION | 55 |
| BIBLIOGRAPHIE | 57 |
| WEBOGRAPHIE..... | 60 |
| ANNEXES..... | 61 |
| Annexe 1 : Questionnaire de l'étude empirique à destination de l'équipe de direction | 61 |
| Annexe 2 : Questionnaire de l'étude empirique à destination des cadres intermédiaires .. | 62 |
| Annexe 3 : Questionnaire de l'étude empirique à destination des animateurs qualité | 64 |
| Annexe 4 : Réponses aux Questionnaires | 65 |
| Equipe de direction..... | 65 |
| Cadres intermédiaires..... | 67 |
| Animateurs qualité..... | 71 |