



Centre Socio-psycho-pédagogique



Le Centre XO est le centre d'intervention socio-psycho-pédagogique de l'Hôpital Haykel. Le centre a pour but de prévenir, de dépister et de remédier aux différents types d'inadaptations chez le nouveau-né, l'enfant et l'adolescent, ceci en assurant un travail auprès de l'enfant lui-même et de son environnement proche (parents, écoles, garderie, ...)

Les troubles ou les difficultés peuvent être d'ordre scolaire, développemental, langagier, psychomoteur, psychologique, comportemental, etc.

Le centre est formé d'une équipe pluridisciplinaire qui ne cesse de s'élargir vu l'accroissement du besoin des consultations. Une psychologue (M^{lle} Asma Geitani), trois orthophonistes (M^{me} Hanane Francis, M^{lle} Marie-Thérèse Ayoub et Lili Dahdah) et deux psychomotriciennes (M^{lle} Tamara Dahdah, M^{me} Reina Mokbel) travaillent en coordination constante sous la direction de la responsable du centre (M^{me} Reina Mokbel).

La responsable reçoit les familles visitant le centre à leur propre initiative ou sur le conseil d'un médecin, d'un travailleur social ou d'un enseignant. Durant ce premier rendez-vous un entretien sera entamé avec les parents afin de décrire les difficultés de leur enfant et révéler son histoire et exprimer leurs besoins. Selon la nature de ses difficultés, l'enfant est orienté pour des bilans spécifiques (examen psychologique, bilan orthophonique et/ou bilan psychomoteur).

Suite à ces évaluations, les différents professionnels se réunissent pour évoquer un diagnostic, orienter vers des bilans médicaux complémentaire si nécessaire et proposer une prise en charge thérapeutique à la famille.

Les horaires et le rythme des séances sont choisis en accord avec la famille.

Des réunions de synthèse sont mises en place tous les mois afin de discuter de l'évolution de l'enfant et de repenser la modalité de prise en charge. Des bilans d'évolution suite à 6 mois de prise en charge sont généralement réalisés afin de redéfinir le besoin de prise en charge.

La prévention et le dépistage étant une préoccupation pour le centre, ce dernier anime, chaque deux années, des ateliers de travail visant l'environnement de l'enfant.

Le centre XO se déplace vers un nouveau local pour pouvoir répondre aux besoins d'un plus grand nombre de patient et pour pouvoir offrir aux enfants et à leurs parents un cadre agréable et paisible.

Hôpital Haykel offre aux parents un transport gratuit allant de Tripoli vers l'hôpital.

La Motivation des Employés, de la Théorie à la Pratique



Dr. Joëlle Kharrrat Ghanem
Psychologue – Psychothérapeute
Enseignante à l'Université Libanaise

Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent. La tâche majeure de DRH est celle d'obtenir des travailleurs une productivité et une qualité de travail maximales. Afin d'atteindre ces objectifs, diverses variables sont à considérer: les compétences à développer, l'organisation du travail, la rémunération mais surtout l'implication et la motivation des équipes. Actuellement, la motivation est devenue un ressort important d'une compétition mondiale qui implique la survie de l'entreprise.

«Retenir les employés clés va devenir un enjeu prioritaire pour les entreprises françaises du secteur financier en 2011» a commenté un cadre supérieur du Financial careers. La psychologie du travail a fait d'importants progrès, surtout dans le domaine des analyses des processus de motivation qui permettraient de trouver des solutions adaptées aux cultures spécifiques de chaque organisation, tout en tenant compte de l'évolution actuelle du travail.

On n'accuse plus l'ouvrier d'être paresseux, mais c'est le travail lui-même qui n'est pas motivant. Il est alors demandé de dynamiser la motivation en modifiant le contenu du travail de telle sorte qu'un travailleur qualifié ait le sentiment d'avoir des responsabilités, d'être apprécié de ce qu'il fait et de se réaliser par le biais de son activité professionnelle. Le bonus reste un élément central de la motivation des traders et surtout un moyen de les empêcher

de partir à la concurrence, ceci selon un récent sondage Ipsos qui a révélé aussi que plus que la moitié classe la rémunération en tête de leurs préoccupations. L'activité professionnelle en elle-même procure une satisfaction au travail ainsi que la conviction de développer son propre potentiel et celui d'utiliser ses compétences.

Donc la motivation est le processus par lequel un individu confère à son action une intensité, une direction et une persistance, en vue d'atteindre un objectif donné. Ces trois ingrédients (intensité, direction, persistance) forment la pierre angulaire de la définition de la motivation.

Il est nécessaire de décomposer le processus de la motivation en trois étapes :

- Le choix de l'objectif ou l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
- La décision qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif.
- La persévérance dans l'effort qui est fonction des retours d'informations sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

Les modèles théoriques ne pourront jamais être validés sans le recours à la psychologie des différences individuelles, aux analyses du fonctionnement cognitif ainsi qu'à la psychologie sociale. Les théories offrant la meilleure compréhension de la motivation des salariés sont les théories des besoins.

Les Différentes Théories de la Motivation:

1- La théorie de la pyramide des besoins de MASLOSW qui propose que l'ensemble de nos conduites est guidé par la satisfaction de nos besoins, cette quête incessante de nouvelles satisfactions concernant nos besoins non exaucés constitue la motivation de l'individu. Cinq besoins sont classés de façon hiérarchique (psychologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation de soi). L'individu ne passe à la satisfaction d'un besoin élevé qu'une fois les besoins les plus bas sont

satisfaits. Cette hiérarchie est cohérente avec la →

- 2- **La théorie X et la théorie Y de «D. McGregor»** qui propose deux visions distincts de l'être humain. L'une négative dite théorie X: idée selon laquelle les individus n'aiment pas le travail, sont paresseux évitent les responsabilités et ne travaillent que sous la contrainte. L'autre positive dite théorie Y: idée selon laquelle les individus sont créatifs, animent le travail, recherchent les responsabilités et pensent s'autogérer.
- 3- **La théorie des deux facteurs (ou bi-factorielle) de «Herzberg»:** théorie selon laquelle la satisfaction et l'insatisfaction professionnelle seraient respectivement liées à des facteurs intrinsèques (dits facteurs moteurs) et extrinsèques (dits facteurs d'hygiène). Pour stimuler la motivation d'un individu, il suffit d'accroître le contenu significatif de sa tâche comme : assumer des responsabilités, réussite, promotion, intérêt de la tâche, défis surmontés.
- 4- **La théorie des besoins de Maclellan:** théorie selon laquelle les besoins d'accomplissement, de pouvoir (comme le besoin de fortes relations interpersonnelles, amicales et intimes) et d'affiliation représentent des moteurs essentiels de l'action, en particulier dans le champ professionnel. Mais dans des pays comme la Grèce, le Japon ou le Mexique, le besoin de sécurité devrait être placé au sommet de la pyramide. Un autre concept typique de la culture américaine est le besoin d'accomplissement, de réalisation de soi. Ce fort besoin d'accomplissement présuppose deux caractéristiques culturelles : l'acceptation d'un certain niveau de risque et un souci de performance. On rencontre cette combinaison dans les pays anglo-américains comme les Etats-Unis, le Canada et la Grande Bretagne. Avec la volonté d'exceller et de se battre pour réussir. Comme le besoin d'amener les autres à adopter un comportement qu'ils n'auraient pas eu temps normal.
- 5- **Le modèle de Miner:** les motivations de Rôle. Au lieu d'identifier des besoins isolés, Miner a identifié des « schémas-motifs » liés aux rôles joués par les divers types d'organisations. Il identifie alors 4 types d'organisations, chacune ayant un schéma motivationnel différent : hiérarchique, professionnelle, entrepreneuriale et collective.
- 6- **La typologie de Ronen:** pour Ronen, l'action de l'individu en milieu de travail s'oriente vers des objectifs liés à ce qu'il valorise. Ronen préfère parler de valeur de travail plutôt que de besoins.
- 7- **Les théories contemporaines:** Les modèles cognitifs de la motivation partent de l'idée que chacun de nous

réagit non pas à un environnement objectif, mais à celui qu'il perçoit. Toute motivation sera alors le fruit:

- Des caractéristiques individuelles (motifs, valeurs, besoins).
- De la manière dont chacun comprend les caractéristiques de son environnement (processus cognitif).

Le modèle de Vroom stipule que la motivation de l'individu dépend de l'attente de réussite par rapport aux efforts fournis. Le choix professionnel de l'individu dépend du produit de 3 concepts:

- La valence: caractéristique affective que l'individu attribue aux résultats de son travail, donc une relation entre l'individu et chaque résultat de travail.
- L'instrumentalité: il s'agit de la relation que l'individu établit entre sa performance et la reconnaissance de l'administration (salaire, primes, promotions, appréciations...)
- L'expectation: C'est le degré de conviction de pouvoir atteindre une performance donnée. Elle est donc fonction de la représentation de soi et de ses propres compétences face à un travail demandé. Cette théorie met en lumière la productivité, l'absentéisme et la rotation de personnel.

La contribution de Porter et de Lawber ajoute au modèle cognitif un autre concept: celui de la «clarté du rôle», la personne devant savoir ce que l'on attend d'elle. **La contribution de Raynor** prend en considération les différences industrielles quant au désir de réussir. Il nomme «l'effet de tâche» la relation entre la motivation, la distance de la tâche par rapport à l'objectif à atteindre et le désir de réussir.

La contribution d'Uleiner a introduit la théorie de «l'Attribution». Certains individus attribueront leurs succès ou échecs à leur incompétence, alors que d'autres les attribueront à des causes externes (qualité du matériel, manque de soutien...). Le processus d'attribution est influencé par notre perception de nos expériences passées.

Les théories que nous venons de citer n'ont pas la même capacité de prédiction. Certains trouvent une explication à la rotation du personnel, tandis que d'autres se centrent sur la notion de productivité.

Les employés doivent avoir une idée claire du travail qu'ils sont censés accomplir. Les managers doivent s'assurer que cette condition est satisfaite en aidant à définir des objec-

tifs de travail.

Nous énumérons quelques conseils pour y parvenir :

- Identifier les tâches clés de l'employé (description du poste).
- Etablir des objectifs mesurables, spécifiques et ambitieux pour chaque tâche clé.
- Spécifier une date butoir pour chaque objectif
- Permettre à l'employé de participer activement.
- Fixer des priorités aux objectifs.
- Privilégier les objectifs difficiles et décisifs.
- Mettre en place un mécanisme de feed-back pour évaluer le développement des objectifs.
- Récompenser pour les objectifs atteints.

Les modèles cognitifs de la motivation ne remplacent pas les schémas fondés sur la satisfaction des besoins mais ils leur apportent un complément capital: la perception de l'environnement de travail et sa relation avec la modalité de comportement adopté par l'individu.

Ces processus cognitifs, appelés «autorégulation» sont essentiels pour passer de l'intention à l'action et se font à partir de l'auto-observation, l'auto-analyse et l'auto-évaluation.

Trois idées fondamentales expliquent ce concept d'«autorégulation»:

- 1- La régulation des comportements est un processus dynamique qui met en jeu toutes les ressources et caractéristiques de l'individu.
- 2- Le traitement des informations sur le travail exécuté et son évaluation joue un rôle central.
- 3- Les informations font l'objet de comparaison avec les résultats antérieurs (feed-back) ainsi qu'avec les objectifs futurs (feed-forward).

Enfin, il ne faut pas ignorer le rôle de la personnalité de l'individu et tenter d'identifier les traits de personnalité qui permettent de prévoir la manière dont il se motive ou pas. Les entreprises cherchent à mobiliser leurs effectifs, soit en jouant sur la reconnaissance, sur l'évolution professionnelle ou sur l'évolution des systèmes de rémunérations.

Comment Mettre en Pratique les Concepts Inhérents à la Motivation?

La réponse serait de changer la nature de l'environnement de travail pour augmenter la motivation. Les variables au travers desquelles s'organise une tâche jouent un rôle important sur l'intensité de l'effort fourni dans la structura-

tion du travail.

Le modèle des caractéristiques du travail MCT décrit tout travail à l'aide de cinq dimensions d'après Richard Hackman et Greg Oldhani: La variété des compétences (variété des activités inhérentes à un travail), l'identité de la tâche (degré d'achèvement du travail effectué), l'importance de la tâche (niveau d'impact sur le bien être des autres employés), l'autonomie (Niveau de liberté et d'indépendance), le feed-back (Niveau d'information quant à son efficacité et à ses performances que l'employé reçoit en retour du travail effectué).

Comment Réaménager le Travail pour le Rendre plus Motivant en Mettant en Pratique le MCT

La rotation des postes ou (cross - training): C'est l'augmentation de la diversité des tâches sans augmenter le degré de difficulté ni le niveau de responsabilité, par un changement périodique d'un poste de travail à un autre. Elle offre un atout de réduire l'ennui des tâches répétitives et d'organiser par l'élargissement du champ de compétences des employés, une plus grande flexibilité dans les emplois du temps, l'adaptation aux changements et les remplacements des fautes vacants. Mais par contre elle présente les inconvénients des coûts de formation et ceux d'envoyer un employé à un nouveau poste au moment même où il devenait efficace.

L'enrichissement du travail permet à l'employé de gérer davantage son emploi du temps, d'exécuter et dévaluer son travail avec davantage d'indépendance et de responsabilité. L'accès au feed-back permet d'évaluer ses performances et de s'auto corriger.

Les lignes directrices d'enrichissement du travail sont par actions suggérées et sont les suivantes: regroupement des tâches, formation d'unités de travail, établissement de relations clientèles, expansion verticale du travail et ouverture de canaux de feed-back.

La Rémunération comme Outil de Motivation des Employés

Il s'agit de bien définir les rétributions individuelles en contre partie du travail fourni:

- 1- Etablir une grille salariale: en mettant en balance l'équité interne (la valeur d'un travail pour l'organisation) et l'équité externe (compétitive des salaires d'une organisation par rapport à la concurrence). Le meilleur système de rémunérations consiste à rétribuer la valeur

du travail (équité interne) tout en restant compétitif vis-à-vis de la concurrence.

- 2- Les rémunérations variables: la rémunération à la pièce, les primes de rendement, les intéressements aux bénéfices, les primes et le partage des bénéfices sont des formes de rémunérations variables. La différence avec les modalités traditionnelles c'est qu'une part du salaire dépend non plus uniquement de l'ancienneté mais aussi de la performance réalisée.
- 3- Les plans d'actionnariat (des plans gérés par la société où les employés peuvent détenir des actions, généralement à des prix préférentiels).
- 4- Les rémunérations basées sur la compétence et les théories de la motivation: ce système encourage les employés à devenir plus flexibles, à poursuivre un apprentissage, à se former à d'autres champs d'activités que le leur, à être des généralistes plutôt que des spécialistes et à travailler en coopération avec les autres salariés de l'organisation.

En conclusion, les managers doivent tenir compte des différences entre les individus, tous les employés n'ont pas les mêmes besoins, cela permet d'individualiser les objectifs, les niveaux d'implications et les rétributions de façon à répondre aux besoins de chacun et d'optimiser le potentiel motivationnel du poste. Les managers doivent définir des objectifs difficiles à atteindre en proposant un feed-back qui permettra aux employés de participer aux décisions qui les concernent directement, relier les rétributions à la performance et enfin s'assurer que le système est équitable.

Pour créer un environnement de travail motivant, il faut:

- Combiner les tâches (en rapprochant les tâches spécialisées et divisées)
- Créer des unités de travail naturelles (c.à.d. travail identifiable et qui fait sens)
- Etablir des relations avec la clientèle (pour accroître la variété des tâches, l'autonomie de l'employé et le feed-back dont il bénéficie).
- Viser une croissance verticale du travail (en comblant le fossé entre les aspects exécutif et contrôleur du travail).
- Ouvrir les canaux de feed-back.

Bibliographie

- * Albert E. et Emery J. -L, *Le Manager est un psy*, Editions d'organisations, 1998, Paris.
- * Albert E. Bournois F. et Duval - Hamel J., *Pourquoi j'irais*

travailler ? Eyrolles, 2 è éd., 2006, Paris.

* Aubert N. *Diriger et Motiver. Art et pratique du management*, Editions d'organisations 2è éd. 2005, Paris.

* Bourcier C. et Palobart y, *La reconnaissance, un outil de motivation*, Editions d'organisation 1997 - Paris.

* Clément P., Rouault F., *construire les succès la motivation des hommes est le futur de l'entreprise*, AFNOR, 2010, 157 p.

* Commarmond G. et Exiga A, *Manager par les objectifs* Dunod 2e éd, 2004, Paris.

* Donnadieu G, *Du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations*, 3e éd. Editions Liaisons, 2000, Paris.

* Feertchak H., *Les motivations et les valeurs en psychosociologie*, Armand Colin, coll. Cursus, 1996, Paris.

* Gallway T., *La Dynamique interne du travail. Le rôle du mental*, village Mondial, 2000, Paris.

* Huang X. et Van De Vliet E., *(where Intrinsic Job Satisfaction fails to work: National Moderators of Intrinsic Motivation* *Journal of organizational Behavior*, 2003.

* Claude Lévy - Leboyer, *«La motivation au travail, modèles et stratégies»*. Edit d'organisation, Paris, 2006.

* Lanciaux C, *Stratégies de la récompense : le salaire au mérite*, Editions EME, coll. Ressources humaines et management 1990, Paris.

* Lévy - Leboyer C. *les motivations dans l'entreprise, Modèles et Stratégies*, Editions d'organisations, 3e éd, 2006, Paris.

* Harback V. *Evaluer et énumérer les compétences*, Editions d'organisation, 1999, Paris.

* Michel S. *peut-on gérer les motivations ?* PUF, coll, Gestion, 2e éd. 1994, Paris.

* Montserrat X, *comment motiver*, Editions d'organisation, 1999, Paris.

* Morel F., *Temps du travail : durée, réduction et aménagement* groupe Revu Fiduciaire, 5è éd, 2008, Paris.

* Mucchielli A, *les Motivations* PUF, coll, que sais-je ? n° 1949, 8e éd, 2006, Paris.

* Pell A., *Encadrer et motiver une équipe*, les échos Editions, 2000, Paris.

* Peretti J. - M et Roussel P. *Les Rémunérations : politiques et pratiques pour les armés* 2000, Vuibert, 2000, Paris.

* Robot J., Roussel P. *Vanden Berghe, Comportement organisationnel* De Boeck, coll., Méthodes & Recherches, 2009, Bruxelles.

* Roman B., *Bâtir une stratégie de rémunération*, Duodi, Coll. Fonctions de l'entreprise, 2010, Paris, 253P.

* Roussel P. *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica 1996, Paris.

* Robbins S., Judge, T., *comportements organisationnels* Pearson, 14e éd, 2011.

* Thévenet M. *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Editions d'organisations, 2e éd, 2004, Paris.

* Thévenet M. et Neveu J. - P, *L'implication au travail*, Vuibert, 2002, Paris.

* Vallerand R. et Thill E., *Introduction à la psychologie de la motivation*, vigot, 1993, Montréal / Québec.

* Vanderkam, L. « overestimating our overworking » wall street Journal l, 29 Mai 2009, Pw13.

Protégez votre Santé



Direction Générale:

Centre ALRIAYA, Boulevard Alfred Naccache, Sassine, Achrafieh

B.P.: 166196 Beyrouth 1100 2100 LIBAN

Tél: (01) 20 40 82 - Fax: (01) 32 17 65

HOT LINE: (03) 77 61 83 - INFO: (03) 40 70 20

E-mail: alriaya@alriaya.org - Website: www.alriaya.org

