

Motivation des infirmiers dans les structures sanitaires de la Zone de Santé de Bunia.

DyikpanuTibasima David¹et Nebelo Rebecca¹

1. ISTM Nyankunde

Auteur de correspondance : Dyikpanu Tibasima David

Résumé

Cette étude qualitative axée sur la théorisation concrétisée par des entretiens semi-directifs a identifié et décrit les éléments motivant les infirmiers de la Zone de santé de Bunia.

Globalement, les principaux moteurs de motivation des infirmiers dans les structures sanitaires de la zone de santé de Bunia sont : la rémunération (salaire et prime) ; l'organisation de service, la formation continue du personnel, l'environnement du travail, la bonne planification du travail et l'horaire du travail, la bonne collaboration professionnelle, la prise en charge médicale (sécurité médicale), la possession d'une occupation.

Au vu de ces résultats, il appartient aux gestionnaires des structures sanitaires de la zone de santé de Bunia à prendre des dispositions pour améliorer la motivation des infirmiers.

Mots clés : motivation, infirmier, structure sanitaire, Zone de santé de Bunia

Abstract

This is a qualitative study identified nurses' motivation elements in Bunia health area: The salary and the incentive. It is focused on the theoretical method reinforced by the entertainment semi-directive technique for the data collection. These are the findings:

For the motivation: The payment (The salary and the incentive), service reorganization, continuous training of personnel, work environment, a good work planning, good professional collaboration, health care counseling (medical safety), occupation possession.

Concerning the dissuasion, there is little salary, the defection resources management, and small number of equipment and drugs being out of stock and the non recognition of nurse's professions.

From the above result, the health structures manager must take into account the useful strategies in order to better the salary conditions of nurses.

Keywords: *Motivation, nurse, Health care structure, Bunia health care zone.*

INTRODUCTION

La motivation est l'ensemble de facteurs internes et individuels déterminant le comportement humain. Les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer ; ainsi, on pourrait dire qu'un individu est motivé quand son comportement est orienté vers un but. C'est en fonction de chaque individu que l'entreprise pourra compter pour remporter un véritable succès (Hellriegel, 2010 :167).

D'une façon générale, la motivation des ressources humaines provoque le désir d'accomplissement qui se traduit comme une disposition permanente de la personnalité qui pousse le personnel à tendre vers la performance et le dépassement dans des situations où le rendement peut être évalué en fonction de certains standards d'excellence.

C'est dans ce processus d'agissement que le personnel en tant qu'être humain se dynamise de façon à atteindre ses buts, à combler ses désirs et à gravir ses échelons au sein de l'entreprise (Nizeyumukiza, 2009 :8).

En effet, dans le but de rester un exemple au sein d'une équipe, un employé motivé consacre son temps à l'entreprise et demeure vigilant et diligent dans ses œuvres tout en développant ses propres stratégies et fait porter attention sur ses compétences afin de faire coïncider ses objectifs avec les finalités de l'entreprise, ce qui va lui faire jouir des avantages précieux et suivre un processus de performance (Hellriegel,2010 :169).

L'insuffisance de la motivation des ressources humaines cause un dysfonctionnement du système occasionnant ainsi un blocage dans le système des valeurs ; ce qui conduit à un changement imprévu et des contraintes qui produisent des ennuis à l'entreprise dans la qualité de services (Paradis, 2012).

D'après une étude menée auprès de 40170 salariés d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie par Bonniol en 2015 sur le bien-être et la motivation des salariés, il a été constaté que 40% des salariés ont ainsi affirmé l'insuffisance de leur motivation au travail, relevant que le manque de reconnaissance, une rémunération jugée trop faible et la charge du travail constituaient les principaux griefs de la baisse de la motivation des salariés (Bonniol, 2015).

La motivation des infirmiers étant un facteur déterminant pour augmenter la productivité et le rendement de l'institution, elle est une force qui les incite à conduire d'une manière spécifique orientée vers un objectif (Murengezi, 2009).

Mais l'on constate que dans certains pays africains, la motivation des infirmiers est en baisse. Cela a comme corollaire un exode massif des infirmiers vers les pays étrangers (Monster, 2011).

Selon l'OMS (2006), il y a en moyenne 2,3 % de travailleurs de santé pour 1000 personnes en Afrique, contre 18,9 % en Europe et 24 dans les Amériques, alors que le continent noir subit 24% de la charge mondiale de morbidité. L'insatisfaction et la souffrance au travail des infirmiers en sont les conséquences car elles sont sources d'abandon sous différentes formes : non investissement, absentéisme, démission, etc.

En République Démocratique du Congo, l'insuffisance de la motivation des infirmiers a conduit à une logique d'appuis aux interventions spécifiques et d'autres modes de rétribution dont les effets pervers sur les infirmiers et les services ne se sont pas fait attendre. Ce système amène inexorablement au paiement à l'acte tout à fait en contradiction avec une approche globale de la santé et contraire au principe de la solidarité retenu dans la politique nationale de la santé (Bunu, 2011 :6).

Selon le rapport du Bureau Central de la Zone (BCZ), il a été constaté qu'en Ituri et particulièrement dans la zone de Bunia, la démotivation des infirmiers est un problème majeur affectant certaines structures sanitaires de la dite zone (BCZ, 2016). Ce fait a été constaté à l'Hôpital Général de Référence de Bunia où les infirmiers se lamentaient du paiement de leur

salaires qui souvent connaissent du retard. D'où ils ne se souciaient pas du travail et parfois ne se préoccupaient pas convenablement du suivi des patients.

Cette étude vise à identifier les causes et les facteurs de la motivation et de la démotivation du personnel infirmier ainsi que les conséquences de la démotivation du personnel infirmier dans la zone de santé de Bunia.

MATERIEL ET METHODES

La présente étude a été réalisée dans la Zone de santé de Bunia, précisément dans les structures sanitaires occasionnellement choisies dans les 17 aires de santé composant cette Zone.

Cette étude qualitative basée sur l'ethnographie a couvert une période allant du 07/06/2017 au 17/06/2017, soit 10 jours de collecte des données.

Des 31 structures médicales et chirurgicales de Bunia, nous avons tiré au sort 30 % par la technique de l'urne. Ainsi les structures ci-après ont été sélectionnées : CS Mudzi Maria, Clinique Bomoi, CS Kindia, CS Adventiste, CS Bora-Uzima, Clinique Salama, CS PNC, CME Nyankunde et Clinique Pacifique.

Concernant la sélection des unités échantillonnées (infirmiers) dans chaque structure sélectionnée, nous avons recouru à la technique d'échantillonnage occasionnel en choisissant les éléments de l'échantillon en fonction de l'accessibilité et disponibilité des individus (infirmiers). Les données ont été collectées par la technique d'entretien semi-directif en utilisant le guide d'interview et un téléphone portable pour enregistrer les sons.

Le traitement des données s'est fait par l'analyse des discours des répondants à l'étude dont les étapes successives ont été la retranscription des interviews consistant à lister les informations recueillies, le codage des données et la préparation à l'interprétation en tentant de dégager un certain nombre de thèmes généraux à travers les catégories de codage pour faciliter la triangulation des informations provenant de sources différentes de manière à permettre par la suite l'élargissement des interprétations et le renforcement de la validité des données.

RESULTATS

3.1. Perception des infirmiers sur les raisons de leur motivation et démotivation

Il se dégage un parallélisme quant aux raisons de la motivation et celles de la démotivation des infirmiers dans les structures sanitaires étant donné qu'elle dépend de la gestion d'une structure publique de l'État et celle d'institution privée.

A. Motivation du personnel infirmier

Il ressort de notre entretien plusieurs éléments de la motivation des infirmiers dont la rémunération, la réorganisation du service, la formation continue, l'équipement du service, l'environnement du travail, la collaboration, la prise en charge médicale, la possession d'un travail, la bonne planification du travail, l'horaire du service et la rémunération.

Certains répondants ont évoqué la rémunération comme pilier non négligeable de la motivation.

«...les facteurs qui peuvent nous motiver est tout d'abord le salaire, c'est l'élément principal et aussi l'effectif du personnel car c'est la charge du travail aussi qui nous démotive.... » (L'enquêtée N° 8)

« Le salaire et aussi si ceux-là qui ont le numéro matricule sont payés par l'Etat ou reçoivent les primes de risques cela peut nous motiver.... » (L'enquêtée N° 18).

Réorganisation du service

Certains répondants mentionnent la réorganisation du service comme le moyen principal de la motivation. Les gestionnaires étaient considérés comme les responsables de la démotivation des infirmiers. Cela ressort du discours du répondant suivant :

« ... *pour moi, pour que je sois motivé, il faut changer l'équipe de la gestion, réorganiser le service comme ça les choses vont bien marcher car la cause de la démotivation des infirmiers sont les gestionnaires.....* » (L'enquête N° 8).

Formation continue du personnel

D'autres enquêtés ont cité la formation continue comme un des déterminants de la motivation des infirmiers.

« *Pour motiver le personnel infirmier au service, il faut bien le payer et surtout à temps, la formation continue, équiper la structure de matériels de soins ; donc une structure réunissant les normes (conditions de travail)*» (l'enquête N° 4).

Environnement du travail

La plupart de nos enquêtés ont ainsi indiqué l'influence de l'environnement du travail sur leur motivation.

« *L'environnement du travail peut influencer le travail quand il n'y a pas une bonne condition du travail, le manque d'eau au sein de l'institution, l'hygiène de l'installation sanitaire....* » (L'enquête N° 2)

«... *si l'environnement n'est pas bon, ça peut diminuer la fréquentation de malade à l'hôpital qui aura aussi de répercussion sur les recettes de l'institution....* » (L'enquête N° 19).

La bonne planification du travail et l'horaire du travail

De cette question, il ressort que l'horaire du travail a des répercussions sur la motivation des infirmiers.

« *Nous avons le retard dans l'administration de soins, les mésententes à cause de relèves retardées, le non-respect de la planification dans l'exécution des soins....* » (L'enquête N° 6).

« *L'influence de l'horaire du travail a des répercussions sur la motivation surtout dans la charge du travail car notre effectif est minime par rapport à la capacité d'accueil de l'hôpital. Parfois on fait 4 nuits successives et cela pour recevoir un salaire inconvenable....* » (L'enquête N° 9).

Collaboration et prise en charge médicale

Ce travail nous révèle aussi que la collaboration au service et la prise en charge médicale motivent le personnel.

« *Ce que j'apprécie dans mon travail d'abord c'est les soins gratuits que je reçois et la collaboration entre nous....* », (L'enquête N° 3).

Possession d'une occupation (Etre occupé et se sentir utile)

Avoir un travail est un élément motivationnel selon certains enquêtés :

« D'abord avoir une place où on travaille est mieux que rester à la maison sans rien faire.... » (L'enquêtée N° 20).

1.1. Perceptions sur la démotivation des infirmiers.

Il se peut que certains éléments de la motivation en constituent aussi ceux de la démotivation quand ils sont insuffisants ou non adaptés ; mais ici le problème se pose différemment selon qu'il s'agit d'une structure de l'État ou du secteur privé. Il s'agit de la rémunération insignifiante, non conforme aux efforts fournis, de la dévalorisation de la profession infirmière, de l'absence de matériels de soins, de la rupture de médicaments et aussi de l'horaire du travail.

3.2.1. Pour les infirmiers des structures publiques de l'Etat.

Les répondants à notre étude ont déclaré que la rémunération insuffisante est un levier de démotivation au travail.

« Ici au sein de notre structure, c'est la rémunération insignifiante. Nous sommes dans une structure de l'Etat mais nous ne recevons que le salaire produit localement, même ceux qui ont le numéro matricule ne reçoivent pas les primes de risque de l'Etat »

(L'enquête N° 19).

« ...les infirmiers sont mal payés. Le gouvernement congolais donne de primes insignifiantes aux infirmiers même les primes locales sont insignifiantes par rapport au coût de vie actuelle, les infirmiers ne sont pas mécanisés.... » (L'enquête N° 1).

3.2.2. Pour les infirmiers des structures privées.

Quant aux infirmiers d'une structure privée, les différentes raisons de démotivation sont la rémunération insuffisante, l'insuffisance des équipements et la rupture des médicaments.

Rémunération insuffisante

« Les raisons de la démotivation des infirmiers sont nombreuses, nous avons la mauvaise rémunération... » (L'enquête N° 4).

« Pour ce qui concerne la démotivation des infirmiers, les raisons sont nombreuses et cela dépend de l'organisation d'une structure à l'autre. Comme nous sommes dans une structure privée, notre démotivation est surtout liée au salaire..... » (L'enquêtée N° 9).

Gestion défectueuse des ressources de structures

Certains infirmiers soulèvent la mauvaise gestion des ressources notamment le manque d'équité dans la répartition des ressources comme raisons de la démotivation des agents.

«lorsque je travaille beaucoup et je vois comment les malades payent mais à la fin du mois je reçois un salaire insignifiant. Pour moi je dirai que les raisons de la démotivation des infirmiers sont les gestionnaires car ils ne se soucient que de leur ventre.... » (L'enquête N° 7).

Insuffisance des équipements et rupture de circuit de médicaments

Les enquêtés ont parlé de l'insuffisance des équipements et des fournitures, notamment les médicaments comme la raison importante de la démotivation.

« Absence de matériels de soins et aussi la rupture des médicaments surtout dans les structures privées où il n'y a pas de subvention ; tout ceci est à la base de la démotivation des infirmiers..... » (L'enquête N° 4).

Déconsidération de la profession infirmière

La déconsidération et la dévalorisation des infirmiers sont ressorties aussi comme une des raisons de leur démotivation.

«Et aussi l'attitude du patron de l'hôpital. Parfois les infirmiers ne sont pas respectés par le patron de l'hôpital, il y a des moments même que les docteurs disent : «sans infirmiers aussi la structure peut fonctionner »... » (L'enquête N° 9).

3.3. Indicateurs de la démotivation des infirmiers

Plusieurs éléments ont été relevés par les enquêtés comme indicateurs de la démotivation : absence non justifiée, retard au service et non-respect du règlement intérieur.

« ...On va voir le changement de comportement, l'absence non justifiée, le retard au service, le non-respect du règlement intérieur donc suivre le règlement ça leurs devient difficile, de se concentrer au travail parce que leurs idées sont partagées, il mange très mal, chassé de la location.... » (L'enquête No1).

3.4. Conséquences de la démotivation des infirmiers

De notre entretien, il ressort l'existence de plusieurs conséquences liées à la démotivation des infirmiers, ayant des répercussions sur les malades et sur l'institution. Chez le malade, cela peut jouer sur son économie car sa prise en charge n'est pas bien assurée. Du côté de l'institution, il y aura la diminution de la qualité de soins qui jouera à son tour sur le rendement de l'institution.

« s'il y a négligence de certains soins infirmiers faute de l'insuffisance de la motivation des infirmiers, il y aura la diminution de la qualité de soins ne permettant pas aux malades à retrouver leur confort, le séjour prolongé de malade qui aura un impact sur son économie en faisant beaucoup de temps au lit... » (L'enquête N° 6).

«Les principales conséquences sont le manque de la qualité des soins et la diminution de la fréquentation de l'hôpital par les malades, ce qui va jouer sur le rendement de l'hôpital.... » (L'enquête N° 10).

DISCUSSION

1. Motivation

Rémunération

Il ressort des résultats de cette étude que la rémunération de personnel infirmier est l'une des raisons non négligeables de leurs motivations.

Ces résultats s'accordent à une étude menée par Chekib et ses collaborateurs (2016 : 49) sur les « *Facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien* ». Ils ont démontré que la rémunération qui est un facteur extrinsèque apparaît comme le facteur le plus motivant pour le personnel paramédical. Ils ajoutent que l'importance du salaire et son influence sur la motivation professionnelle ont été recherchées et discutées dans la quasi-totalité des études réalisées sur la problématique de la motivation professionnelle.

En effet, cette étude réalisée dans les contextes de la motivation des infirmiers classe la rémunération et les primes comme les premiers facteurs de motivation de ces derniers, étant donné qu'elles constituent un facteur d'épanouissement.

Formation continue

Les résultats de notre étude révèlent la formation du personnel comme étant un des éléments de la motivation du personnel infirmier. Ce constat rejoint les résultats de plusieurs auteurs qui soutiennent l'importance de la formation continue dans la motivation du personnel.

Il ressort des résultats de l'étude réalisée par Mhiri (2012 : 58) sur la formation professionnelle et son impact sur la motivation que celle-ci constitue un moyen capital de la motivation du personnel au travail.

En effet, les traits de personnalité comme l'ouverture aux expériences nouvelles, l'orientation vers les objectifs peuvent être les stimuli de la motivation du personnel, car la formation permet que les infirmiers soient en mesure d'assuèr les tâches difficiles ou mal maîtrisées et d'atteindre les objectifs en termes d'avancement et d'accès aux postes convoités.

Collaboration

La présente étude mentionne la collaboration (relations professionnelles) comme un des leviers importants de la motivation car dit-on l'union fait la force.

Plusieurs autres études ont montré l'influence de la collaboration sur la motivation du personnel.

En effet, d'après les études réalisées respectivement à Grèce et à Chypre par Kontodimo et Lambrou (2009 :164), la collaboration du personnel au service le motive à s'investir considérablement au travail.

Chekib et ses collaborateurs (2016 : 42), ont aussi évoqué la collaboration comme un un des facteurs extrinsèques les plus motivants du personnel paramédical, et qui occupe le deuxième rang après la rémunération.

Prise en charge médicale

De notre étude, la prise en charge ressort comme une des raisons de la motivation des infirmiers dans les structures sanitaires.

Le manque de sécurité sociale a été évoqué par Taylor comme un des facteurs de flânerie systématique. inexistent

En effet, le manque de sécurité sociale capable de financer les soins de santé avait induit les ouvriers à développer une sorte de paresse organisée. Autrement nous pouvons dire que s'il y avait une sécurité sociale, les ouvriers devraient être motivés à travailler.

En outre, le facteur clé qui avait poussé Bismarck à mettre en place un système d'assurance maladie obligatoire était la grève des ouvriers qui devraient se protéger au travail des risques professionnels (Beresnick et Duru, 2008).

Dans le cas concret de notre étude, le personnel infirmier soulève également l'assurance maladie comme une des raisons qui les motive à travailler.

Réorganisation du service

Comme indiqué par certains enquêtés, la réorganisation des services apparaît comme un des moyens de la motivation des infirmiers.

L'étude faite par Taylor noté par Houada (2016 :76) sur l'Organisation Scientifique du Travail aborde clairement l'importance de la réorganisation du travail. Il ressort de cette étude que l'organisation est le processus qui consiste à instaurer une structure organisationnelle permettant aux individus de travailler efficacement en harmonie.

La réorganisation réapparaît dans ce travail comme élément de la motivation dans le sens que les répondants ont constaté que la cause principale de la démotivation est les gestionnaires, car ils sont à la base de la gestion de toutes les ressources au sein de la structure.

Environnement du travail

Le présent travail a identifié l'influence de l'environnement du travail sur la motivation des infirmiers.

Longtemps considéré comme peu important, l'environnement du travail a souvent été négligé au profit de la réduction du coût des entreprises. Pourtant un environnement agréable et sain est propice au bien-être et à la production au niveau des entreprises.

Une étude de Leboyer (2012 :69) intitulé *Environnement du travail, facteur de bien-être* a démontré que l'environnement du travail en faveur de la productivité est un élément non négligeable car un espace de travail intelligemment conçu pour son personnel est déterminant quant à la motivation de l'équipe.

En effet, un bon environnement du travail à la fois sécurisé et agréable favorise l'efficacité au travail des infirmiers car du point de vue managérial ça permet d'accroître la performance.

Horaire du travail

Une planification du travail et l'horaire du travail mal conçus ont des répercussions sur la motivation des infirmiers.

Selon l'étude faite par Beaufaron et ses collaborateurs (2016 :23) sur *les sources de la motivation du personnel en milieu du travail*, ont évoqué que la flexibilité des horaires du travail constitue un élément clé pour accroître la motivation du personnel.

Ceci est en accord avec une expérience effectuée par la mairie de Göteborg, en Suède, selon laquelle la réduction des heures de travail de 6 heures par jour, à 35 heures par semaine constitue un élément de motivation du personnel. D'où le principal objectif de ladite recherche était d'explorer et de démontrer dans quelles conditions l'aménagement de l'horaire du travail peut accroître la productivité tout en préservant ou en augmentant la qualité du travail en général, plus particulièrement en ce qui concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Betbeder, 2016 :8).

C'est pourquoi, l'horaire du travail mal conçu a des répercussions sur la motivation des infirmiers quand il n'y a pas l'équilibre entre la vie professionnelle de ces derniers et leur vie privée.

Possession d'une occupation

Avoir un emploi ressort comme un élément motivationnel des infirmiers dans cette étude.

En effet, l'occupation professionnelle constitue un élément de la motivation de tout individu car le travail assure l'indépendance. C'est pourquoi dans le cadre de cette étude portant sur la motivation des infirmiers, la possession d'un poste de travail constitue pour ces derniers une des raisons de la motivation.

2. Démotivation

Gestion défectueuse des ressources

Cependant il ressort de notre étude que la mauvaise gestion des ressources notamment le manque d'équité dans la répartition des ressources financières est l'une des raisons de la démotivation des infirmiers.

Selon Mhiri (2012 :39), la distribution des contreparties matérielles (salaires, temps libre, etc.) joue sur l'attractivité de l'emploi de deux manières ; les salariés ont tendance à faire des efforts supplémentaires s'ils ont le sentiment d'être bien traités. Mal gérés, les contreparties peuvent faire l'objet de comparaison et susciter des jalousies ; elles peuvent donc être des facteurs de démotivation.

En effet, les gestionnaires des structures sanitaires doivent prendre en compte la relation rétribution-contribution. Le déséquilibre dans cette relation crée une démotivation chez l'infirmier puisqu'il constate qu'il n'est pas rémunéré à la hauteur de l'effort fourni.

Manque de reconnaissance de la profession infirmière

Le manque de reconnaissance, la dévalorisation de la profession infirmière ont été mentionnés dans cette étude comme des éléments de la démotivation.

La reconnaissance sociale influe sur la motivation (Brulhart, 2012 : 25).

En outre, selon Daliff et Lamascon (2008 :29), la valorisation de la profession infirmière est d'une nécessité importante.

En effet, la dévalorisation de la profession infirmière constitue un facteur de la démotivation des infirmiers car cela joue sur leur psychologie et peut entraîner la mauvaise qualité des soins.

Insuffisance des équipements et rupture des médicaments.

Il ressort de cette étude que l'insuffisance des équipements et la rupture de stock de médicaments constituent des facteurs de démotivation.

Selon Mocellin (2011 :76), la rupture de stock génère une perturbation de l'ordonnancement de l'atelier qui risque de générer des surcoûts mais au pire elle peut affecter le client allant jusqu'à la perte de ce dernier. Cependant une saine gestion de stock doit être profitable à l'institution tout en permettant la satisfaction maximale des collaborateurs et des clients.

En effet, dans le cadre d'une bonne prise en charge des malades, la présence des équipements et des médicaments motivent les infirmiers. Cependant, l'insuffisance de ces éléments constitue les éléments de la démotivation.

3. Conséquences de la démotivation des infirmiers.

Les résultats relèvent les conséquences non négligeables de la démotivation des infirmiers en l'occurrence : la diminution de la qualité des soins et la diminution du rendement.

Ces éléments sont repris dans la problématique de *risques de la démotivation des infirmiers sur la qualité des soins et la productivité de l'institution* publiée en 2016 par Chekib (2016 : 49), qui affirme que les conséquences de la démotivation des infirmiers sont de véritables freins à la productivité de l'hôpital. Plus encore, cela peut devenir un cercle vicieux qui impacte directement la qualité de soins.

En effet, ces attitudes défavorables sont dangereuses sur les malades car elles jouent sur leur économie ; étant donné que suite à une insuffisance de la prise en charge médicale du patient, son séjour sera prolongé. Aussi, s'en suivra la diminution de la fréquentation de l'institution par le malade, qui à son tour entraînera la diminution de rendement de l'hôpital.

4. Indicateurs de la démotivation

De l'entretien avec les enquêtés, se dégage certains signes identifiant la démotivation des infirmiers en l'occurrence le non-respect du règlement intérieur de l'institution, l'absentéisme et le retard au service.

Ce résultat s'accorde à une étude d'Odile (2016 :6) sur la question : *Comment détecter la démotivation du personnel ?* Qui a soulevé que l'absentéisme et les retards à répétitions seraient les signes classiques de la démotivation chez le personnel.

En effet, déceler les signes d'alerte de la démotivation chez les infirmiers relève aussi des fonctions du gestionnaire. De ces signes de la démotivation cités par Odile (2016), on peut ajouter le non-respect du règlement intérieur (horaire, tenues vestimentaires), l'isolement, les critiques des autres, le refus de responsabilité ainsi que le non-respect des engagements.

CONCLUSION

Tout compte fait, la motivation et la démotivation sont des facteurs qu'il faut maîtriser pour assurer un bon fonctionnement dans toute entreprise, et pour le cas d'espèce dans les structures sanitaires sous étude. Des infirmiers bien motivés augmentent la productivité et le rendement de la structure sanitaire. Par contre des agents de santé démotivés sont un problème majeur affectant le bon fonctionnement de l'institution de santé. Pour approfondir le sujet, d'autres facettes restent encore en friche, notamment les conséquences de la démotivation des infirmiers sur la prise en charge des patients dans les structures sanitaires.

RÉFÉRENCES

- Beaufaron, A. (2012) *Les 4 sources de motivation au travail pour les salariés*, Paris, Montparnasse.
- Beresnick et Duru, G. (2008), *Economie de la Santé*, Paris, Elsevier Masson
- Bonniol, V. (2015) *Travailler santé : la démarche de santé durable des entreprises*, Paris, De Boeck
- Brulhart S.(2012) *Valoriser la profession d'infirmière dans les EMS SUISSE :quelle perspectives ?*, Haute Ecole de santé, Fribourg, Suisse
- Bunu, U.C. (2011) *Opinion du personnel médical et paramédical sur les conditions de travail à l'Hôpital Général de Référence de Mangobo*, mémoire, UNIKIS, Kisangani.
- Chekib, Z. et Asma Ben Cheik, Manel Mellaouli, Mariem El Ghardallou, Ali Mtriroui et Thouraya Ajmi (2016) *Facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien*, SFSP, Faculté de médecine de Sousse, Tunisie.
- Hellriegel Slocum et Woodman (2010) *Management des organisations*, Paris, De Boeck
- Kontodimo Poulos, N., Paleologou, V., Niakas, D. (2009) *Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals*, Tunis, BMC Health serv. Res
- Leboyer, L. (2010) *Motivation au travail*, Paris, Dunod.
- Mhiri, S. (2012) *Formation professionnelle et son impact sur la motivation*, Université virtuelle de Tunis, Banque Nationale Agricole.
- Mocellin, F.(2011) *Gestion des stocks et des magasins*, Paris, Dunod.
- Nizeumukiza J. (2009) *Impact de la motivation des ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise de service*, Rwanda, Université Adventiste de l'Afrique Centrale.
- Paradis D. (2012) *Performance et motivation au travail : une dynamique cyclique ?* Quebec, Université de Montréal.
- Murengezi J. (2009) *Analyse des conditions de travail du personnel médical en milieu rural*, Rwanda, Université Libre de Kigali.
- Moster R. (2011) *Salaires, première motivation des salariés dans le monde*, Paris, Dunod.
- OMS (2006) *Rapport sur la santé dans le monde : travailler ensemble sur la santé*.
- Betbeder A. et al (2012) *Flexibilité du temps du travail peut-elle améliorer la productivité et les conditions de travail*, Paris, Dunod.
- Odile O. (2016) *Comment détecter la démotivation du personnel ?* Paris, Dunod.