

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATION

Cette partie est consacrée aux discussions et recommandation. Sur ce partie précédent des différents donnés ont été dénichées qui nous permettre de confirmer que la motivation du personnel fait partie de la performance.

Ainsi, il est maintenant de discuter l'analyser de ces résultats pour une compréhension plus large et profond et aussi d'apporter les recommandations qui s'en suivent. Alors, ce dernière partie permettra d'une part d'analyser, de discuter les résultats de la démarche et d'autre part d'apporter des recommandations fruit pour traduire le sens de ces résultats qui on comme base les discussions de ces résultats.

CHAPITRE I : DISCUSSIONS

Les discussions porteront successivement sur l'impact de la prise en compte des intérêts du salarié et des intérêts de l'employeur sur l'efficacité du système de motivation.

SECTION I: L'IMPACT DE LA PRISE EN COMPTE DES INTERETS DU SALARIE

Par ailleurs, l'inventaire des différents avantages dont bénéficient les agents du CHU et l'enquête sur les autres moyens de motivation (tableau n°4) nous apprennent que les avantages ne sont pas les mêmes pour tous. Les critères de cette différenciation révélés par l'inventaire sont :

1.1. Le poste :

Lorsque le poste expose l'agent à des risques particuliers, des mesures particulières sont prises par le Centre comme l'octroi de produits laitiers aux techniciens de laboratoire. Il y a ici une considération des besoins de sécurité des agents.

1.2. La responsabilité qui incombe a l'agent :

Un véhicule de fonction est mis à la disposition des chefs de service pour faciliter leur déplacement vu l'abondance de leurs occupations. Cela répond aux besoins relatifs à l'estime de soi (satisfaction de ce que l'on fait) et à l'estime des autres (car ce genre d'avantages démarque l'agent de ses pairs qui n'ont pas les mêmes responsabilités que lui)

1.3. Les besoins physiologiques :

Les agents et leur famille sont pris en charge par le Centre en cas de maladie (soins et remboursements des frais médicaux)

Des formations sont octroyées par le Centre en partenariat avec d'autres organismes pour renforcer les compétences de son personnel.

Il en ressort que les besoins des agents : les besoins physiologiques, ceux liés à l'estime de soi et l'estime de l'autre, sont considérés dans ce système.

Cependant, le besoin de l'estime de soi et de l'autre est parfois négligé comme dans les situations suivantes :

- Le choix des bénéficiaires des formations se fait par tour et non pas en considération de la performance et de la capacité des agents. Ce manque de considération peut engendrer la démotivation des plus méritants car quoi qu'il fasse, son tour arrivera et quoi qu'il fasse, ses collègues auront aussi leur tour. Il ne pourra pas se démarquer des autres malgré la qualité de ses prestations.
- La notation de l'agent, qui est censé l'inciter à bien travailler, ne tient pas réellement compte de sa performance ; parfois, le supérieur ayant le pouvoir de notation ne connaît même pas l'agent concerné. Cela démotive également l'agent car ses efforts ne sont pas récompensés, il sera traité comme tous les autres.
- Enfin, la promotion au travail étant dictée essentiellement par les affinités politiques, une fois encore, la performance, l'expérience et les compétences de l'agent n'ont pas d'importance. Une raison de démotivation de plus.

Concernant l'analyse de la grille indiciaire, nous pouvons déduire qu'un système de motivation, bien qu'il ne soit très organisé, existe au sein de l'établissement à savoir la rémunération en fonction des valeurs personnelles et de l'ancienneté qui se traduisent respectivement par : le renforcement de compétences (permettant à l'agent d'évoluer dans ses fonctions par l'ancienneté) et la gestion de carrière. En effet, la revue de la littérature nous a révélé que la rémunération devient un facteur de motivation quand elle est liée à d'autres facteurs de motivation.

Toutefois, force est de constater que le système de motivation du Centre repose surtout sur la rémunération. Mais comme le disait Mallow dans sa théorie des besoins, « la rémunération n'est motivante que pour les bas salaires ». Or, le personnel du CHU est composé essentiellement de médecins et de paramédicaux, de catégorie élevée, donc ne relevant pas de bas salaire. Ainsi, une faille existe dans ce système de motivation bien qu'elle ne soit pas trop visible sur la qualité de service.

En outre, les résultats de nos recherches rapportés dans la deuxième partie du devoir sur la qualité du travail des agents et sur la satisfaction des usagers nous révèlent que la qualité de travail des agents du Centre est bonne et que les usagers en sont suffisamment satisfaits.

Nous pouvons en déduire que le système de motivation au sein du Centre a été efficace car il a produit les effets escomptés : l'encouragement des salariés à bien travailler.

En effet, de la première enquête (tableau n°7) nous pouvons retenir que les agents en général, n'ont commis aucune faute professionnelle remarquable. Ce qui nous permet de dire que la qualité de leur prestation est assez bonne et par cela même, qu'ils sont suffisamment motivés se référant toujours à l'interprétation de la grille indiciaire et à l'inventaire des avantages.

De la deuxième enquête (tableau n°8), nous pouvons dire que la majeure partie (70%) des usagers du service est satisfaite des prestations effectuées dans le service. Le questionnaire ainsi proposé nous permet de dire que la non satisfaction de l'autre fraction (30%) des usagers n'est pas étranger à la démotivation car est liée au mauvais accueil, à la mauvaise prise en charge et à l'absence de professionnels, les services étant assurés par des stagiaires. Mais dans un raisonnement a contrario, nous pouvons retenir que la motivation est à 70 %, dont la justification est tout simplement la satisfaction de cette fraction des usagers.

En grosso modo, malgré la négligence de certains besoins, nous pouvons déduire de toute cette analyse que les besoins des agents sont pris en compte dans le système de motivation du CHU et cela contribue à l'efficacité du système de motivation en question.

D'où la confirmation de la première hypothèse : si le système de motivation ne prend pas en considération les besoins des agents, alors elle ne peut être efficace, dans le cas du CHU PZaGa.

1.4. L'inventaire des avantages

Nous pouvons relever du tableau n°3 faisant l'inventaire des avantages reçus par les salariés que certains des avantages ont été offerts compte tenu essentiellement des intérêts de l'entreprise.

1.4.1. Ces avantages sont :

Attribution de logement administratif et mise à disposition de voiture de service ou de fonction

Elle est surtout dictée par les nécessités de service. C'est ainsi que le Directeur du CHU par exemple doit être logé dans l'enceinte même du Centre pour être accessible à tout moment en cas de problème. Cela explique également que les logements sont répartis en fonction des services d'affectation des agents pour que des représentants de ces services soient toujours sur place lors de problèmes éventuels.

De même, la mise à disposition de voiture de service ou de fonction pour ceux occupant des postes de responsabilité garantit au Centre que ceux-ci disposent des moyens nécessaires pour assurer efficacement leurs attributions.

1.4.2. Les rémunérations

Hormis le fait que les rémunérations soient fonction de la catégorie et du grade des agents, elles tiennent également compte des postes budgétaires ouverts par la loi de finances et ainsi, de la situation financière de l'entreprise.

Cependant, les postes budgétaires ouverts sont souvent très limités. Leur répartition entre les catégories ne concorde pas toujours avec les besoins si bien que de nombreux agents sont recrutés pour un poste qui ne correspond pas à leur diplôme et en corollaire, leurs rémunérations non plus.

Il en est de même pour l'octroi des primes. Leur montant est en fonction des recettes du Centre.

En d'autres mots, elles dépendent de la situation financière du centre.

- Avantages en nature comme les produits laitiers

Ce genre d'avantages, liés au poste, rentre dans les conditions de travail et tend surtout à assurer la sécurité des salariés, exposés à des risques particuliers dans leurs activités. Etant donné que ces risques peuvent se répercuter sur le budget du Centre en raison de la prise en charge en cas d'accidents de travail, par exemple, les mesures tendant à prévenir ces risques sont aussi dans l'intérêt de l'entreprise.

Ainsi, il est juste de dire que les intérêts de l'entreprise sont considérés dans le système de motivation adopté par le Centre.

Il en découle que par comparaison des intérêts de l'employeur et de ceux des employés, pris en compte dans le système de motivation, les premiers prennent largement le dessus sur les derniers.

Cette situation s'explique certainement par la négligence du rôle de la motivation du personnel par le Centre, une négligence caractérisée d'ailleurs par l'absence d'une véritable politique de motivation, l'absence d'études effectuées par les responsables des ressources humaines sur la question.

SECTION II : ANALYSES DE LA SITUATION

2.1. Défaillance des matériels informatiques

Hormis les ressources humaines, il convient de souligner que les ressources matérielles constituent aussi des moyens indispensables pour atteindre l'objectif général d'une organisation et de son fonctionnement. De même, les matériels informatiques sont d'une importance capitale dans le système d'information, car ils permettent de traiter rapidement les données. De surcroît, comme nous avons évoqué auparavant que les matériels informatiques nécessaires pour l'exploitation des informations auprès de cette direction font défaut.

Le traitement, la production, l'exploitation et l'enregistrement des informations et des informations sont compatibles avec des moyens matériels, en particulier les matériels informatiques. En outre, il convient de noter qu'en raison de leur vétusté, les ordinateurs existants tombent souvent en panne. A cela s'ajoute le délestage récurrent à Mahajanga. Il n'est pas superflu d'ajouter que le service maintenance garantit la réparation des pannes ou accidents signalés.

Nous retenons cette défaillance comme facteur de retard dans l'exécution des travaux. Par exemple, au moment de la saisie une panne survient, elle doit être rapportée alors qu'elle doit être faite dans le délai imparti. Ainsi, l'archivage est entaché de retard et cela génère le non-respect du délai prescrit pour l'établissement des dossiers à traiter.

Par ailleurs, il est à remarquer que la répartition inéquitable, à cause de l'insuffisance des ordinateurs en service, à raison d'une machine pour deux agents.

2.1.1. Plan de mise en œuvre

Sachant pertinemment l'aboutissement de notre étude, les principaux problèmes pouvant faire obstacles à la qualité des données sur le personnel, notamment, après avoir vu les différents problèmes constituant un facteur de blocage au traitement relatif à l'avantage des agents non encadrés, nous allons proposer des solutions pouvant dénouer ces problèmes. Les mesures que nous avons requis l'initiative d'adopter dans les domaines de la GRH, nous ne pouvons pas tant bien que mal prétendre qu'il s'agit d'une fin en soi, toujours est-il que nous ne pouvons pas nous cloisonner uniquement à la RH.

En conséquence, nous sommes à même d'élargir notre horizon vers l'environnement administratif du CHU PZaGa. En effet, le traitement des informations procrées à l'intérieur d'une organisation peut dans la mesure du possible croiser incessamment à des problèmes conformément au caractère de plus en plus complexe de la situation qui prévaut.

L'analyse de cette situation s'avère quasiment impératif, d'où l'importance d'une observation soigneuse aux fins de dénouer comme il se doit les problèmes.

2.1.2. Identification des problèmes inhérents au traitement des informations

Chaque service est appelé à traiter les données en leur possession, notamment la saisie, la vérification, l'édition et l'impression, tandis que l'archivage ressort de la compétence du service financier. Le DAAF du CHU PZaGa se charge de dispatcher ces informations et hypothèque leur fiabilité et leur accessibilité aux destinataires. Ainsi, pour pouvoir escompter une efficacité de résultats, il est souhaitable de traiter ces données en toute célérité.

En tout état de cause, nous sommes arrivés à détecter une certaine anomalie au sein de cet établissement concernant le traitement et surtout la transmission des informations. Selon ce constat, plusieurs facteurs concourent à constituer l'origine du problème relatif à l'insuffisance des matériels qui par exemple au traitement des informations, comme la rétention devenue source probante des conséquences graves sur la motivation du personnel.

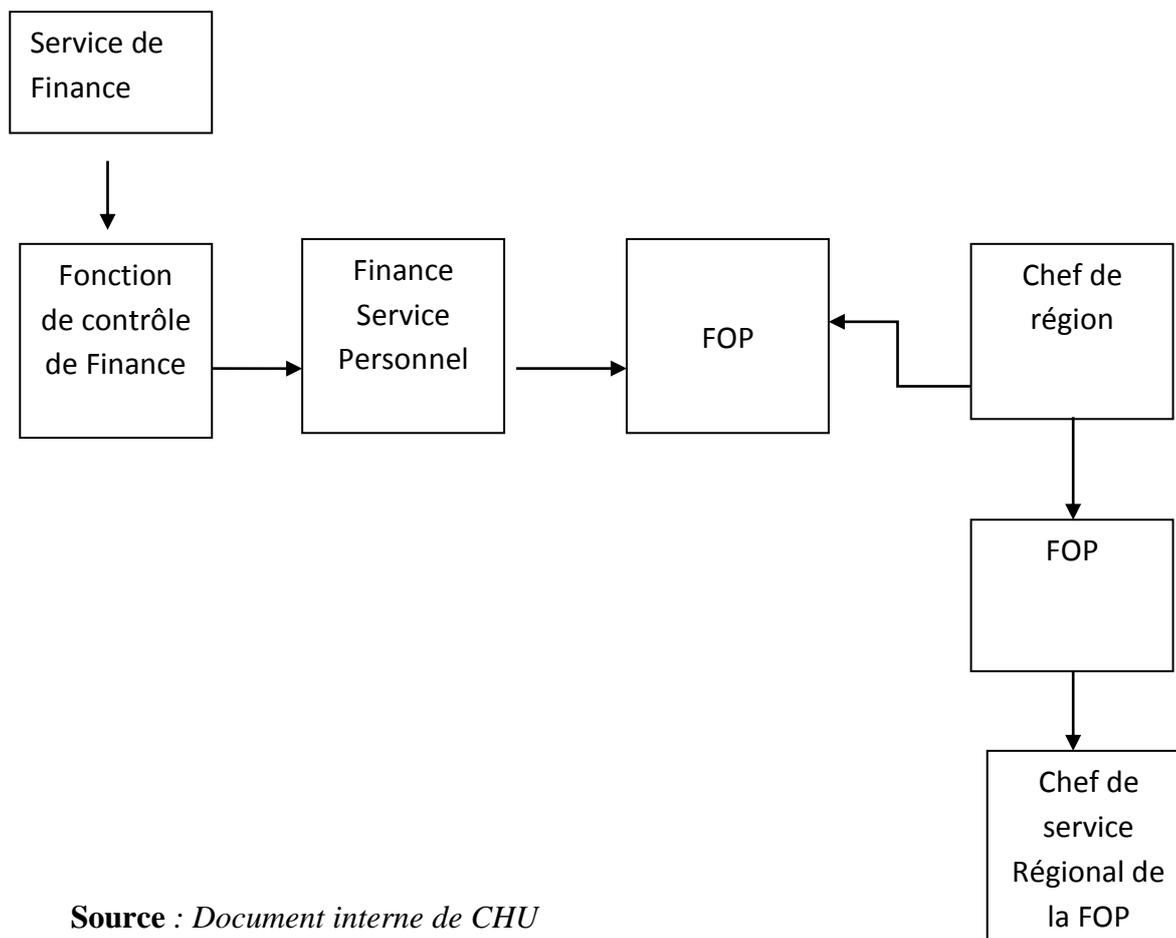
2.1.3. Retard sur la transmission des dossiers à traités

Dans la majorité des cas, la transmission des dossiers concernant les RH souffrent d'un retard, prenons par exemple le cas de la comptabilité, notamment la transmission des pièces comptables. Il convient de souligner l'importance des pièces comptables à transmettre.

En général, la transmission des données s'effectue par l'intermédiaire des documents et par courrier. Par ailleurs, le téléphone est le support utilisé fréquemment au sein de l'établissement. Or, il arrive parfois que la transmission des données s'encourt des risques considérable, car toutes opérations de prise en charge doivent s'accompagner de pièces justificatives adéquates, prouvant leur authenticité. A cause de l'arrivée tardive des missionnaires, leur transfert en subit les conséquences parce que leur acheminement en dépend. Le retard peut découler aussi des navettes effectuées par les documents ou les pièces entre les différents services hiérarchiques jusqu'au ministère de tutelle.

De ce fait, le type d'informations à produire et leur degré d'authenticité sont souvent liés à la notion de facteur temps, donc à un délai. Cela suppose que le non-respect du délai d'établissement des dossiers à traiter est à éviter, car cela devient un facteur de blocage au traitement des informations parce qu'aucune saisie ne peut s'effectuer sans les pièces exigibles. De la complication s'émergent aussi au niveau du classement et de l'archivage de l'établissement.

Figure n°1 : Circuit de dossier



Source : Document interne de CHU

2.1.4. Le volume important des travaux

Nous avons noté l'existence du volume des tâches à effectuer qui s'empile au sein d'un service, par exemple dans le service finance et comptabilité, il y a un chevauchement des tâches : mandatement, enregistrement et gérance du fonds d'équité.

Ainsi, l'alourdissement est imputé simultanément au service et au comptable, qui est trop surchargé car il cumule à la fois le traitement des documents comptables pour la clôture de

l'exercice, l'établissement du compte administratif, l'élaboration du budget programme, et ainsi de suite

2.2. Synthèse des problèmes

Au vu de l'issue de notre étude, nous sommes à même de conclure que les principaux problèmes observables susceptibles de nuire la qualité des données qui requièrent un traitement, nous avons pu dénombrer les difficultés qui favorisent la lenteur du traitement et l'enregistrement des informations. Voilà pourquoi, nous avons envisagé de pallier la situation en proposant des solutions relatives à chaque niveau de problème, que nous démontrons le long de cette partie.

2.2.1. Contrôle à priori des mesures prises

Afin d'expérimenter rationnellement la mise en œuvre des mesures que nous avons prises pour optimiser la gestion des carrières des agents de l'Etat, nous nous sommes donnés la peine de rendre visite à chaque bureau afin de constater si le personnel est motivé ou non.

2.2.2. Formation des agents de l'Etat

Afin de cautionner la rentabilité de la performance des agents de l'Etat dans leur travail, nous proposons à leur endroit une formation leur permettant de maîtriser les tâches qui leur incombent.

Cette formation peut leur motiver et encourager leur initiative, car un agent une fois motivé, est générateur de réussite de tout l'ensemble car la formation garantit l'épanouissement et le perfectionnement individuel de chaque agent.

La faille au niveau de la capacité des RH influées par la carence du plan de formation formelle en termes de gestion, entrave la fidélité et la crédibilité des données collectées. D'ailleurs, il nécessite de repérer aussi que les RH sont des acteurs inévitables et indispensables pour la progression d'une organisation.

De plus, le CHU PZaGa étant un établissement hospitalier, qui offre aux patients la meilleure qualité de soins, les facteurs humains forment le mécanisme essentiel de sa marche. Cela permet de réduire les lourdeurs des tâches qui retombent sur le service. De ce fait, le recrutement d'un agent permet d'activer le dispatching des tâches pouvant accélérer le traitement des opérations, car sa principale fonction est de coopérer avec le DAAF.

En conséquence, ce recrutement est synonyme de motivation pour tout le personnel. Toutefois, il importe de répartir les tâches respectives de chacun pour éviter le conflit de compétence. Pourtant pour activer le traitement et l'enregistrement des informations, il est de mise de moderniser les matériels informatiques actuels.