

RÉPUBLIQUE DU BENIN



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (É.N.A.M)

**MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION
DU DIPLÔME DU CYCLE II EN ADMINISTRATION**

DÉPARTEMENT :
MANAGEMENT

SPÉCIALITÉ :
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ANNÉE ACADÉMIQUE : 2014-2015

**CONTRIBUTION À L'ORGANISATION DU
TRAVAIL DE L'ANTENNE ANTS
ATLANTIQUE-LITTORAL**

Réalisé et soutenu par :
Sahi Moussoun

Sous la Direction de :

Maître de stage :
Dr Edgard Padonou,
Chef de l'antenne ANTS A/L

Directeur de mémoire :
M. Bruno Tohi,
*Consultant,
Enseignant à l'ÉNÉAM*

Septembre 2015

IDENTIFICATION DU JURY

Président : Abraham VOGLOZIN

Vice-président : Martin DAVOH

Membre : Gilbert FANOU

AVERTISSEMENT

L'École Nationale d'Administration et de Magistrature n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

SOMMAIRE

INTITULÉS	Pages
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER : Cadre institutionnel de l'étude et problématique de l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique-Littoral	4
Section 1 : Cadre physique du stage et état des lieux du fonctionnement de l'antenne départementale ANTS Atlantique-Littoral	5
Section 2 : De l'inventaire des problèmes aux séquences de résolution de la problématique retenue	12
CHAPITRE SECOND : Démarche méthodologique et propositions de solutions à la problématique de l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral	26
Section 1 : Revue de littérature et approche méthodologique	27
Section 2 : De l'analyse des données d'enquête aux conditions de mise en œuvre des solutions	38
CONCLUSION	51
BIBLIOGRAPHIE	54
ANNEXES	56
TABLE DES MATIÈRES	XIX

DÉDICACE

À
mon épouse et mes enfants.

REMERCIEMENTS

À notre directeur de mémoire, monsieur Bruno Tohi.

Au Docteur Edgard Padonou, notre maître de stage.

À notre école, l'ÉNAM, ses responsables à divers niveaux, le corps enseignant et tout le personnel de l'administration.

À tout le personnel de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral.

Aux amis d'amphi, pour les deux années passées ensemble.

À toutes et à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à ce résultat.

Nous remercions les membres du jury pour avoir accepté d'apprécier ce travail et la contribution qu'ils apporteront pour l'amélioration de sa qualité.

LISTE DES SIGLES

ACE :	Agent contractuel de l'État
ADDSB :	Association Départementale des Donneurs de Sang du Bénin
AESS :	Agent d'Entretien des Services de Santé
AL:	Agent de Liaison
ANTS :	Agence Nationale pour la Transfusion Sanguine
APE :	Agent permanent de l'État
AS :	Aide-Soignant
ASA :	Attaché des Services Administratifs
ASF:	Assistant des Services Financiers
BDS :	Banque Départementale de Sang
C/ANTS	Contractuels de l'ANTS
CNHU :	Centre National Hospitalier Universitaire
CNTS :	Centre National de Transfusion Sanguine
CVA :	Conducteur de Véhicule Administratif
HOMEL :	Hôpital de la Mère et de l'Enfant
IB :	Infirmier Breveté
IDE:	Infirmier Diplômé d'État
IT:	Ingénieur de Travaux
MD:	Médecin
PSA :	Préposé des Services Administratifs
PSL :	Produits Sanguins Labiles
PTS :	Poste de Transfusion Sanguine
SASA :	Secrétaire Adjoint des Services Administratifs
SSA :	Secrétaire des Services Administratifs
TLB:	Technicien de Laboratoire niveau B
TSL:	Technicien Supérieur de Laboratoire

LISTE DES TABLEAUX

N^{os} d'ordre	Titres	Pages
I	Tableau récapitulatif du personnel de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral	11
II	Inventaire des éléments de l'état des lieux	15
III	Identification des problématiques possibles	16
IV	Récapitulation de demandes d'établissement de cartes de donneurs	20
V	Synthèse des approches génériques par problème	21
VI	Tableau de bord de l'étude	25
VII	Les abandons de don de sang du 1er janvier 2008 au 31 décembre 2013 (constat physique matérialisé par les cartes de donneurs abandonnées à l'antenne)	36
VIII	Position des agents (collaborateurs) de l'antenne ANTS-A/L par rapport à la qualité de l'organisation du travail	40
IX	Position des supérieurs hiérarchiques (07) par rapport à l'inexistence de fiches de poste	40
X	Position des supérieurs hiérarchiques (07) par rapport au retard des agents pour les activités du poste fixe	41
XI	Position des supérieurs hiérarchiques (07) par rapport à l'inefficacité dans la fidélisation des donneurs	41
XII	Position des donneurs par rapport à leur relation avec l'antenne	42
XIII	Position des supérieurs hiérarchiques (07) par rapport à la lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs	42
XIV	Tableau de synthèse provisoire de l'étude	50

LISTE DES FIGURES

N^{os} d'ordre	Titres	Pages
1	Représentation graphique des cas d'abandon de don de sang (traduit par le non retrait de leurs cartes)	37

GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE

Assurance qualité : Ensemble des mesures visant à donner la garantie constante que les produits sanguins ont la qualité requise pour leur utilisation.

Banque de sang : C'est la structure d'un établissement de soins qui stocke et attribue nominativement les produits sanguins.

Client : Personne ou organisme qui reçoit un produit ou un service ; se dit aussi d'un donneur ou receveur de Produits Sanguins Labiles(PSL).

Distribution : La fourniture de PSL aux banques de sang des établissements de soins et à d'autres services de transfusion sanguine.

Fournisseur : Organisme qui fournit un produit ou un service au client qui peut être l'établissement de transfusion sanguine ou une partie de cet établissement.

Hémovigilance : Ensemble des procédures de surveillance organisées relatives aux incidents et réactions indésirables graves ou imprévus survenant chez les donneurs ou les receveurs, ainsi qu'au suivi épidémiologique des donneurs.

Transfusion sanguine : Passage du sang validé dans les veines d'une personne qui est dans le besoin.

Validation des PSL : Processus à l'issue duquel un produit sanguin cesse d'être placé en quarantaine (à part), après utilisation de systèmes et de procédures garantissant que le produit fini satisfait aux spécifications permettant la levée de quarantaine.

RÉSUMÉ

L'antenne départementale de l'Agence Nationale pour la Transfusion Sanguine de l'Atlantique et du Littoral (ANTS-A/L) a servi de cadre physique pour notre stage de fin de formation. Cette structure assure la gestion de la transfusion sanguine dans les départements suscités.

Outre les forces révélées par l'état des lieux de son fonctionnement, nous avons noté des faiblesses qui sont certainement une source de préoccupation permanente de ses responsables. En effet, vu la transversalité du sous-secteur de la transfusion sanguine dans le processus de médication, les responsables de l'antenne ANTS A/L travaillent sans répit pour mettre à la disposition des services demandeurs, des PSL en quantité et en qualité.

Du regroupement des faiblesses par centres d'intérêts, il découle deux problématiques causes du dysfonctionnement de l'antenne.

La problématique retenue est celle du « **de l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral** ». Elle se justifie par la nécessité pour toute organisation qui aspire à la performance d'avoir à l'interne une organisation efficace de travail.

La résolution de cette problématique a été possible grâce à une recherche diagnostique suivant quatre problèmes spécifiques.

Les objectifs de l'étude en quatre sont :

- 1- Relever une corrélation entre la non perception par l'antenne de la nécessité de l'établissement des fiches de poste et l'implication effective de tous les agents.
- 2- Déterminer l'impact des mesures incitatives liées au poste fixe sur la ponctualité des agents.
- 3- Evaluer, par rapport à la performance de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral, les inconvénients de la non responsabilisation d'un agent pour la fidélisation des donneurs.
- 4- Mesurer l'impact de l'inexistence d'un système de timing sur le processus d'établissement des cartes de donneurs.

Ces objectifs ont servi à tester les hypothèses formulées, liées aux causes jugées les plus à même d'être à l'origine des problèmes spécifiques. C'est la confirmation de ces hypothèses qui nous a conduit au diagnostic selon lequel :

- 1- L'inexistence de fiches de poste se justifie par la non perception par l'antenne de l'importance de l'établissement des fiches de poste pour tous les agents.
- 2- Le retard notoire de certains agents pour les activités du poste fixe se justifie par l'absence de mesures incitatives liées au poste fixe lors des sorties de l'équipe mobile.

- 3- L'inefficacité dans la fidélisation des donneurs est due à la non responsabilisation d'un agent pour le suivi des donneurs.
- 4- La lenteur dans le processus d'établissement des cartes des donneurs s'explique par l'inexistence d'un système de timing.



INTRODUCTION

La transfusion sanguine est transversale à toutes les disciplines de santé. Le sous-secteur de la transfusion sanguine a donc un rôle important à jouer dans l'amélioration de l'état de santé de la population béninoise.

Créée en 2012 en lieu et place du Centre National de Transfusion Sanguine (CNTS) par décret n° 2012-232 du 13 août 2012, l'Agence Nationale pour la Transfusion Sanguine (ANTS) est l'organe de gestion de la transfusion sanguine au Bénin. Elle est sous la tutelle du Ministère de la santé. Elle assure l'application de la politique nationale en matière de transfusion sanguine.

L'organisation du sous-secteur de la transfusion sanguine est calquée sur la pyramide du système sanitaire du pays.

Au niveau central la Direction Générale de l'ANTS est composée de cinq directions techniques qui assurent l'encadrement des activités du niveau intermédiaire.

Au niveau intermédiaire nous avons six antennes départementales de transfusion sanguine qui quadrillent l'ensemble du territoire.

Les antennes départementales ANTS ont donc pour mission essentielle de pourvoir toutes les banques de sang en produits sanguins en quantité et en qualité. Pour y parvenir, elles doivent fidéliser les anciens donateurs de sang et acquérir en même temps de nouveaux donateurs.

Mais force est de constater qu'aucune des six antennes ne parvient réellement à ses objectifs.

C'est ce qui nous a amené à nous intéresser au fonctionnement de l'antenne ANTS Atlantique-Littoral qui est en outre la plus ancienne parce qu'ayant hérité de la structure nationale.

- Est-ce une mauvaise volonté affichée par les potentiels donateurs de sang ?
- Serait-ce un dysfonctionnement dans l'organisation du travail?
- Un maillon n'aurait-il pas été omis dans la chaîne des acteurs de la promotion du don de sang ?
- Pourquoi l'antenne départementale ANTS Atlantique-Littoral ne parvient-elle pas à atteindre ses objectifs ?

Pour aider les responsables de cette unité dans leur souci permanent de parvenir à la performance, il est souhaitable de rechercher les leviers sur lesquels les actions doivent être menées pour favoriser l'atteinte des objectifs. Ceci justifie le choix de « CONTRIBUTION À L'ORGANISATION DU TRAVAIL DE L'ANTENNE ANTS ATLANTIQUE-LITTORAL » comme thème de notre étude.

En effet, l'organisation du travail est un préalable fondamental à l'efficacité dans le fonctionnement de toute entreprise.

Notre étude passera par deux étapes essentielles que sont :

- cadre physique de l'étude et problématique de l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique-Littoral
- démarche méthodologique et propositions de solutions à la problématique de l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral.

CHAPITRE PREMIER : CADRE
INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE ET
PROBLÉMATIQUE DE L'ORGANISATION
DU TRAVAIL DE L'ANTENNE ANTS
ATLANTIQUE-LITTORAL

Dans ce chapitre nous faisons la description de l'antenne départementale ANTS Atlantique-Littoral, nous exposons ses mécanismes de fonctionnement, pour enfin inventorier les problèmes identifiés et déboucher sur la problématique choisie.

Section 1 : Cadre physique et état des lieux du fonctionnement de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral

Cette section présente l'antenne départementale ANTS Atlantique-Littoral cadre physique du stage (paragraphe 1) ainsi que son organisation (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Présentation de l'antenne ANTS Atlantique/ Littoral : cadre du stage

L'antenne départementale ANTS Atlantique-Littoral est la structure de gestion de la transfusion sanguine dans les départements de l'Atlantique et du Littoral. Nous présentons ce service à travers son historique et ses missions d'une part (I) et ses différentes structures et leur fonctionnement d'autre part (II).

I. L'historique et les missions de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral

L'antenne départementale ANTS Atlantique-Littoral a traversé le temps. Quelles sont ses origines (A) et ses missions (B) ?

A. L'historique

Faire l'historique de l'antenne ANTS Atlantique-Littoral revient à retracer l'histoire de la transfusion sanguine au Bénin. En effet,

➤ Avant 1962 :

Le sang utilisé dans l'ex-Dahomey aujourd'hui le Bénin était importé du Centre Fédéral de Transfusion Sanguine de Dakar (capitale AOF).

➤ De 1962 à 1974 :

Il y a eu une amélioration progressive de la transfusion sanguine à l'hôpital de Cotonou érigé en Centre National Hospitalier et Universitaire (CNHU) de Cotonou en 1973.

➤ **De 1974 à 1978 :**

La loterie Nationale construit un bâtiment de 300 m² au CNHU pour la transfusion sanguine (bâtiment inauguré le 14 juin 1975).

- La campagne nationale de sensibilisation pour rendre le don de sang anonyme, bénévole et volontaire voit le jour.

➤ **De 1978 à 1990 :**

• Il y a eu la mise en place d'un véritable réseau transfusionnel comprenant le Centre National de Transfusion Sanguine (CNTS) au niveau national, cinq centres départementaux au niveau intermédiaire et une trentaine de postes de transfusion sanguine au niveau périphérique.

• La banque de sang du CNHU est érigée en CNTS par le décret présidentiel n° 78-284 du 16 octobre 1978 avec pour mission la supervision technique des centres départementaux de transfusion sanguine.

➤ **De 1991 à 1999 :**

• Adoption du décret n° 97-579 du 19 novembre 1997 portant création, organisation et attributions de la Commission Nationale de Transfusion Sanguine ;

• l'adoption le 7 janvier 1999 en Conseil des ministres du premier document de politique et stratégies de développement du sous-secteur de la transfusion sanguine.

➤ **À partir de l'an 2000 :**

• Il eut séparation des activités départementales de transfusion sanguine de celles nationales du CNTS et ainsi fût installé le Centre Départemental de Transfusion Sanguine (CDTS) de l'Atlantique-Littoral ;

• le 13 août 2012 L'Agence Nationale Pour la Transfusion Sanguine (ANTS) voit le jour en lieu et place du CNTS avec le décret n° 2012-232 ;

• pour raison de conformité, par décret n° 2014-787 du 31 décembre 2014 les CDTS sont désormais appelés Antennes Départementales ANTS ; d'où l'appellation Antenne Départementale ANTS Atlantique-Littoral, cadre physique de notre étude.

Mais quelles sont les missions de cette antenne ?

B. Les missions

L'antenne départementale ANTS Atlantique-Littoral assure dans les départements de l'Atlantique et du Littoral la gestion des donneurs de sang ; le prélèvement, la qualification biologique et la préparation des produits sanguins labiles homologues et autologues ainsi que l'approvisionnement des banques de sang et des postes de transfusion sanguine en réactifs et consommables.

Outre ces attributions, l'antenne départementale ANTS Atlantique-Littoral approvisionne la banque de sang du CNHU, mais dispose de sa propre banque départementale de Sang (BDS) logée à l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant (HOMEL). Celle-ci a pour mission d'une part d'approvisionner les banques de sang et postes de transfusion sanguine en produits sanguins labiles (PSL) qualifiés et d'autre part d'attribuer nominativement les PSL aux malades.

Enfin l'antenne départementale ANTS Atlantique-Littoral est chargée de l'encadrement des structures transfusionnelles relevant de sa juridiction (coordination, formation, supervision, contrôle de qualité).

II. Les différentes structures de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral et leur fonctionnement

L'antenne départementale ANTS Atlantique /Littoral est animée par les organes (A) qui fonctionnent de manière à mettre à la disposition des services demandeurs des produits sanguins en quantité et en qualité (B).

A. Les organes

L'antenne ANTS Atlantique/Littoral a rang d'une direction technique au même titre que les cinq directions techniques qui composent la direction nationale.

L'antenne ANTS Atlantique/Littoral devrait être animée par cinq divisions comme l'indique l'organigramme à l'annexe n°1. Il faut toutefois signaler que cet organigramme doit être réactualisé et validé. Cependant à quelques exceptions près il ne sera pas différent de celui de l'ex Centre Départemental de Transfusion Sanguine (CDTS). Ces divisions se présenteraient ainsi qu'il suit :

➤ **La division de l'administration et des finances**

Elle assure au quotidien la gestion administrative et financière de l'antenne sous l'autorité du chef antenne. Elle comprend les sections

- secrétariat administratif (SSA)
- comptabilité financière (SCF)
- matériel et logistique (SML)

➤ **La division de la statistique, de la formation et de la documentation**

Tout en étant la mémoire de l'antenne, elle est chargée d'identifier les besoins en formation continue et de produire les statistiques. Elle comprend les sections :

- statistique (SS)
- formation (SF)
- documentation (SDo)

➤ **La division de promotion du don de sang et de la gestion des donneurs**

Elle assure la promotion du don de sang, le suivi des donneurs et la relation avec les associations de donneurs de sang. Elle comprend les sections :

- promotion du don de sang (SPDS)
- gestion des donneurs (SGD)

➤ **La division de la production**

C'est cette division qui s'occupe des activités de collecte, de qualification/validation et de préparation/conservation des produits sanguins labiles. Elle comprend les sections :

- prélèvement (SP)
- préparation et conservation (SPC)
- qualification et validation (SQV)

➤ **La division de la distribution et des hémothérapies**

Cette division assure la distribution des PSL vers les banques de sang et les services utilisateurs et s'occupe de l'hémovigilance. Elle comprend les sections :

- distribution (SDi)
- hémothérapies (SH)

Mais comment devraient fonctionner ces organes concrètement ?

B. Le fonctionnement

Les différentes divisions de l'antenne concourent à la mise à disposition des produits sanguins en quantité et en qualité à tous les services demandeurs.

➤ **La division de l'administration et des finances**

La section secrétariat administratif (SSA) gère les courriers arrivés et départ. Elle établit les ordres de mission des agents de l'équipe mobile et finalise l'établissement des cartes des donneurs à soumettre à la signature du chef antenne.

La section comptabilité financière (SCF) gère les fonds de l'antenne. Elle paie les frais de mission de l'équipe mobile et effectue toutes les dépenses liées à l'équipement et aux réparations sous l'autorité du chef antenne.

La section matériel et logistique (SML) identifie les besoins en matériel, logistique et réactifs qu'elle soumet à l'appréciation du chef antenne, avant le déblocage des fonds par la section comptabilité.

➤ **La division de la statistique, de la formation et de la documentation**

La section statistique (SS) produit les statistiques par rapport à toutes les activités de l'antenne à savoir :

- le nombre de donneurs reçus, nouveaux comme anciens ;
- les donneurs recalés à la visite avec les raisons justificatives ;
- les prélèvements effectués tant au poste fixe qu'à l'équipe mobile ;
- les examens hématologiques et sérologiques permettant d'éliminer les poches contaminées ;
- le nombre de poches de sang préparées (concentrés globulaires, le plasma, les plaquettes) ;
- la répartition faite des PSL validés.

La section formation (SF) identifie les besoins en formation du personnel. Elle organise et assure le suivi de la formation.

La section documentation (SDo) assure l'archivage de toutes les informations tant en supports physiques qu'électroniques.

➤ **La division de promotion du don de sang et de la gestion des donneurs**

La section promotion du don de sang (SPDS) s'occupe des campagnes de sensibilisation au don de sang.

La section gestion des donneurs (SGD) assure le suivi des donneurs et collabore avec les associations de donneurs de sang.

➤ **La division de la production**

La section prélèvement (SP) assure l'accueil des donneurs, la visite médicale et prélève les donneurs aptes au don.

La section préparation et conservation (SPC) assure la préparation des différents constituants du sang (concentrés globulaires, plasma, plaquettes)

La section qualification et validation (SQV) est chargée de la réalisation des examens hématologiques et sérologiques. Elle marque les proches jugées bon à utiliser : c'est la validation.

➤ **La division de la distribution et des hémothérapies**

La section distribution (SDi) assure la distribution des PSL aux banques de sang et aux différentes structures utilisatrices.

La section hémothérapies (SH) s'occupe de l'hémovigilance c'est-à-dire les incidents liés au don de sang et post transfusionnels.

Dans l'attente de la validation de cet organigramme, l'antenne ANTS-Atlantique/Littoral fonctionne suivant un organigramme opérationnel (voir annexe n°2).

Paragraphe 2 : L'organisation du travail à l'antenne ANTS Atlantique/Littoral

La fiche d'emploi devrait nous permettre de savoir davantage sur la division et la coordination du travail pour l'atteinte des résultats. Son inexistence nous a conduit à mener des entretiens avec le personnel pour savoir davantage sur le fonctionnement de l'antenne.

I. Le personnel de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral

Le personnel de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral est constitué d'hommes et de femmes de compétences variées, à statuts et catégories confondus.

En effet, on y dénombre des agents des catégories A, B, C, D et E.

Ils sont : Agents Permanents de l'État (APE), Agents Contractuels de l'État (ACE), Agents Contractuels de l'ANTS (C/ANTS), Agents recrutés par l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) et des jeunes volontaires. Ces derniers sans contrat de travail et sont payés par les primes de sorties s'ils y prennent part.

Cinquante-cinq agents répartis comme suit (voir page suivante), assurent le fonctionnement de l'antenne ANTS-Atlantique/Littoral

Tableau 1: Tableau récapitulatif du personnel de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral

Statut	APE	ACE	C-ANTS	ANPE	Volontaires	Total
MD	1	0	0	0	0	1
IT	5	3	5	2	1	16
TSL	0	0	1	0	4	5
Biologiste	1	0	0	0	0	1
TLB	4	4	3	0	0	11
IDE	1	3	0	0	0	4
ASF	1	1	0	0	0	2
IB	1	0	0	0	0	1
ASA	0	1	0	0	0	1
SSA	0	0	0	1	0	1
SASA	0	3	0	0	0	3
Maintenancier	0	0	0	0	2	2
PSA	0	1	0	0	0	1
AS	0	0	1	0	0	1
CVA	0	3	0	0	0	3
AL	0	0	1	0	0	1
AESS	0	0	1	0	0	1
Total	14	19	12	3	7	55

Source : *Nous-même à partir des entretiens*

Ce personnel assure le fonctionnement de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral c'est-à-dire depuis l'accueil des donneurs jusqu'à l'approvisionnement des banques de sang en PSL validés.

II. Les activités de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral

Les activités de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral vont de l'accueil des donneurs à la mise à disposition des produits sanguins validés aux différentes banques de sang.

➤ L'accueil

Les donneurs sont accueillis, ils remplissent la fiche de visite médicale avant de passer à la consultation.

➤ La sélection

C'est l'étape de la visite médicale où le donneur peut se voir recalé pour plusieurs raisons.

➤ **Le prélèvement**

Le donneur apte au don subit le prélèvement de son sang.

➤ **La préparation**

Le sang prélevé est séparé en ses différentes composantes (concentré globulaire, plaquettes, plasma).

➤ **La qualification**

C'est la phase des examens hématologiques pour connaître le groupe de la poche de sang, donc le groupe du donneur. On réalise également les tests sérologiques pour s'assurer que le sang est exempt de toutes maladies contagieuses.

➤ **La validation**

Les poches de sang infesté sont écartées pour être détruites et les poches saines sont identifiées et marquées.

➤ **La distribution**

Les poches de sang validées sont réparties dans les différentes banques de sang.

Il est à noter que les donneurs qui sont à leur 3^{ème} don fournissent les photos d'identité pour se faire établir la carte de donneurs. Cette carte sera présentée à chaque fois que le donneur viendra à son rendez-vous. Ses différents dons sont consignés sur la carte. C'est la pièce de suivi de fidélité du donneur.

Mais quelle est en réalité la physionomie du fonctionnement de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral ? Quelles sont ses forces et faiblesses ?

Section 2 : De l'inventaire des problèmes aux séquences de résolution de la problématique retenue

Pourquoi l'antenne départementale ANTS Atlantique-Littoral n'atteint-elle pas ses objectifs, ceux de fidéliser les anciens donneurs de sang et de recruter de nouveaux afin de pallier au problème de pénurie de produits sanguins dans ces deux départements?

Nous nous trouvons dans le domaine de la recherche-diagnostic. En effet nous ferons une recherche ayant pour moyen principal l'établissement d'un diagnostic lié à la situation professionnelle en observation. À chaque problème spécifique sera associée sa cause réelle pour nous permettre de proposer des solutions audit problème.

La problématique liée à l'étude sera choisie à l'issue de l'inventaire des problèmes recensés au cours de la restitution des mécanismes de fonctionnement de l'antenne ANTS

Atlantique/Littoral. Après quoi, nous allons entrevoir une vision de résolution des problèmes à travers un cadre théorique.

Paragraphe 1 : Inventaire des éléments de l'état des lieux et choix de la problématique

Le choix et la spécification de la problématique de l'étude (II) requiert un inventaire préalable de l'état des lieux (I).

I. Inventaire des éléments de l'état des lieux

L'antenne ANTS Atlantique/Littoral présente autant des forces que des faiblesses(A). Alors que les forces sont constitutives d'atout, les faiblesses quant à elles sont regroupées par centres d'intérêt (B).

A. Les forces et les faiblesses

- L'antenne ANTS Atlantique/Littoral est informatisée avec la connexion Internet permettant aux différents postes de travailler en réseau (force).
- Dans le hall d'accueil des donneurs il n'y a pas d'affiches indiquant l'activité qui se mène à l'antenne ANTS Atlantique/Littoral (faiblesse).
- À l'antenne ANTS Atlantique/Littoral tous les actes posés sont consignés dans des supports tant physiques qu'électroniques. C'est dire que la traçabilité est assurée (force).
- Il n'y a pas de pendule dans le hall alors qu'on demande aux donneurs d'indiquer l'heure d'arrivée sur la fiche d'évaluation du temps passé (faiblesse).
- Il existe des supports de communication avec les donneurs tels que :
 - les cartes de donneurs. Par cette carte, le donneur est identifié par rapport à sa régularité au don ou non ;
 - les fiches de visite médicale. Elles sont à remplir par le donneur dès le hall d'accueil avant de passer à la consultation médicale ;
 - les bulletins de résultat du don, ils portent les résultats des différents examens réalisés sur le prélèvement du donneur ;
 - les fiches de rendez-vous pour le retrait des résultats de don de sang ; c'est juste un papier de rendez-vous indiquant la date et l'heure à laquelle le donneur passera pour retirer ses résultats ;
 - les fiches d'évaluation du temps passé par le donneur à l'occasion de chaque don ; ce qui du coup amène les agents à chaque poste de passage du donneur à

s'empresse ; une manière d'amener le personnel à s'occuper du donneur avec célérité.

Tout ceci constitue une force à l'actif de l'antenne.

- Les fiches de visite médicale comportent des éléments d'incompréhension qui conduisent à la surcharge lors du remplissage ou carrément à la destruction de la fiche pour remplir une autre. C'est une source de gaspillage. (faiblesse)
- Des postes téléviseurs sont installés au hall d'accueil, au prélèvement et au réfectoire des donneurs. (force)
- Seulement l'antenne ANTS n'est pas encore parvenue à passer des documentaires sur le don de sang tant au plan national qu'international. (faiblesse)
- Des messages électroniques sont de temps en temps envoyés aux donneurs leur rappelant leur rendez-vous. (force)
- Les messages électroniques envoyés aux donneurs sont anonymes. Du coup il n'est pas rare que des donneurs se présentent le lendemain pour un éventuel don alors que leur rendez-vous n'est pas arrivé. On leur signifie l'impossibilité de donner pour cause de dons rapprochés, ceci crée de désagréments aux donneurs. (faiblesse)
- On note une ponctualité remarquable des agents quand ils sont conviés aux activités de l'équipe mobile. (force)
- L'antenne ANTS Atlantique/Littoral ne dispose pas d'un organigramme validé. (faiblesse)
- L'inexistence formelle de fiches de poste est à signaler ; du coup personne ne peut justifier concrètement des tâches qui sont les siennes. (faiblesse)
- On remarque le retard notoire de certains agents pour les activités du poste fixe entraînant du coup le mécontentement des donneurs. (faiblesse)
- L'inefficacité dans la fidélisation des donneurs est à signaler, ce qui fait que certains donneurs finissent par abandonner le don. (faiblesse)
- La lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs, allant parfois jusqu'à la perte du dossier du donneur est à déplorer. (faiblesse)

Tableau II : Inventaire des éléments de l'état des lieux

Forces	Faiblesses
<p>-L'antenne ANTS Atlantique/Littoral est informatisée avec la connexion internet permettant aux différents postes de travailler en réseau.</p> <p>-À l'antenne ANTS Atlantique/Littoral, tous les actes posés sont consignés dans des supports tant physiques qu'électroniques (existence des documents).</p> <p>-Il existe des supports de communication avec les donneurs tels que</p> <ul style="list-style-type: none"> • les cartes de donneurs • les fiches de visite médicale • les bulletins de résultat du don • les fiches de rendez-vous pour le retrait des résultats de don de sang. • les fiches d'évaluation du temps passé par le donneur à l'occasion de chaque don ; ce qui amène les agents à chaque poste de passage du donneur à s'empresser. <p>-Des postes téléviseurs sont installés au hall d'accueil, au prélèvement et au réfectoire des donneurs.</p> <p>-Des messages électroniques sont de temps en temps envoyés aux donneurs leur rappelant leur rendez-vous.</p> <p>-Une ponctualité remarquable des agents quand ils sont conviés aux activités de l'équipe mobile.</p>	<p>-Absence d'affiches dans le hall d'accueil des donneurs pour indiquer l'activité qui se mène à l'Antenne ANTS Atlantique/Littoral.</p> <p>-Il n'y a pas de pendule alors qu'on demande au donneur d'indiquer l'heure d'arrivée sur la fiche d'évaluation du temps passé.</p> <p>-Les fiches de visite médicale comportent des éléments d'incompréhension qui conduisent à la surcharge lors du remplissage ou carrément à la destruction de la fiche pour remplir une autre. C'est source de gaspillage.</p> <p>-Les messages électroniques envoyés aux donneurs sont anonymes. Du coup il n'est pas rare que des donneurs se présentent le lendemain pour un éventuel don alors que leur rendez-vous n'est pas arrivé. On leur signifie l'impossibilité de donner cela cause de désagrément aux donneurs.</p> <p>-L'inexistence formelle de fiches de poste est à signaler ; du coup personne ne peut justifier concrètement des tâches qui sont les siennes.</p> <p>-Le retard notoire de certains agents pour les activités du poste fixe entraînant du coup le mécontentement des donneurs.</p> <p>-L'inefficacité dans la fidélisation des donneurs est à signaler.</p> <p>-La lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs, allant parfois jusqu'à la perte du dossier du donneur est à déplorer.</p>

Source : *Nous-même*

B. Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts

La performance du secteur de la transfusion passe essentiellement par deux axes principaux à savoir : une organisation efficace du travail et une bonne communication avec les donneurs de sang.

C'est ce qui ressort des faiblesses relevées dans le fonctionnement de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral. Ainsi le regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts nous conduit tout naturellement au schéma qui suit :

Tableau III : Identification des problématiques possibles

N°	CENTRES D'INTERETS	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMES SPÉCIFIQUES	PROBLÉMATIQUES
1	Organisation du travail	Problème lié à l'organisation du travail	-Inexistence de fiches de poste -Retard notoire de certains agents pour les activités du poste fixe -Inefficacité dans la fidélisation des donneurs -Lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs	Problématique de l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique /Littoral
2	Communication avec les donneurs de sang	Problème lié à la communication Avec les donneurs	-Présence d'éléments d'incompréhension sur la fiche de visite médicale -Absence d'indication de rendez-vous du prochain don sur les cartes -Absence de pendule dans le hall d'accueil des donneurs -Absence d'affiches dans le hall d'accueil des donneurs indiquant l'activité qui se mène à l'ANTS A/L -Absence d'affichettes remerciant les donneurs pour leur geste	Problématique d'une politique de communication avec les donneurs de sang

Source : *Nous-même*

De l'inventaire des problèmes de dysfonctionnement de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral nous avons identifié deux problématiques correspondant à deux problèmes généraux que sont :

- 1- du problème lié à l'organisation du travail débouche la problématique de l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral.
- 2- du problème lié à la communication avec les donneurs nous avons la problématique d'une politique de communication avec les donneurs de sang.

Partant, un choix s'impose pour coller à notre étude.

II. *Choix et spécification de la problématique*

La résolution des deux problèmes identifiés participe à l'amélioration du fonctionnement de l'antenne départementale ANTS Atlantique/Littoral. Cependant, la rédaction du mémoire professionnel nous impose d'opérer un choix d'une seule problématique (A) qu'il faut spécifier (B).

A. Choix de la problématique et justification de notre sujet de réflexion

De l'analyse de l'état des lieux nous avons dégagé deux centres d'intérêts qui ne feront pas tous objet de notre présente étude. Nous travaillerons essentiellement sur le premier centre d'intérêt dont le problème général est lié à l'organisation du travail. Ce centre d'intérêt qui conduit à la problématique **de l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral** fera l'objet de la présente étude. En effet nous estimons que l'organisation du travail est le socle sur lequel doit se fonder toute organisation qui aspire à la performance.

B-Spécification de la problématique choisie

Le problème général lié à l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral nécessite d'être décliné en problèmes spécifiques pour une résolution subséquente. Ainsi quatre problèmes spécifiques sont identifiés à savoir :

- L'inexistence de fiches de poste (problème spécifique n°1)
- le retard notoire de certains agents pour les activités du poste fixe (problème spécifique n°2)
- l'inefficacité dans la fidélisation des donneurs (problème spécifique n°3)

- la lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs (problème spécifique n°4)

Ce sont donc les solutions de ces quatre problèmes spécifiques qui permettront de résoudre le problème général de notre étude dont la problématique est : **Celle de l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral.**

Paragraphe 2 : Vision globale et cadre théorique de l'étude

Une fois que les problèmes spécifiques à résoudre sont identifiés, la problématique spécifiée et le sujet de réflexion formulé, la vision globale devant nous permettre de résoudre le problème identifié doit être précisée (I) ainsi que le cadre théorique de notre étude (II).

I. Vision globale de résolution de la problématique

Nous allons entrevoir une vision de résolution tant du problème général(A) que de chacun des problèmes spécifiques (B).

A. Approche générique de résolution du problème général

Le problème général est lié à l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral. Nous envisageons la résolution de ce problème par la mise en place d'une organisation efficace du travail. En effet, pour MONTSERRAT (2004 : 227)

L'organisation est un ensemble finalisé caractérisé par une hiérarchie, l'existence de règles internes de fonctionnement, ainsi qu'une inscription dans la durée.

La notion d'organisation recouvre des institutions diverses qui se fixent des objectifs déterminés. L'organisation se fonde sur la division des tâches et la coopération interne entre ses membres.

Il ressort de ce qui précède qu'organiser le travail consiste en une division et une répartition des tâches aux différents agents chargés d'assurer le fonctionnement d'une entreprise. Cette division et répartition des tâches doit être assortie des objectifs à atteindre et des règles à suivre.

B- Approche générique de résolution des problèmes spécifiques et synthèse des approches génériques par problème

➤ **Par rapport à l'inexistence de fiches de poste (problème spécifique n°1)**

La fiche de poste décrit l'exercice du travail tel qu'il est réellement exécuté par le titulaire du poste. La résolution de ce problème spécifique consiste à occuper réellement l'agent au travail. La fiche de poste est un prélude à une future évaluation de tout agent. En effet on ne peut évaluer que ce qui réalisé par rapport à ce qui est prévu. Au-delà, la fiche de poste a l'avantage d'être le premier instrument de responsabilisation du personnel. Alors que l'emploi définit ce qui est de l'ordre général et de référentiel, le poste est l'incarnation même de l'emploi. Le poste est la raison d'être de tout agent à son service. C'est par le poste que l'agent justifie sa présence quotidienne et sa contribution effective à la marche de son organisation. Il faut donc établir les fiches de poste pour tous les agents en situation de travail.

➤ **Par rapport au retard notoire de certains agents pour les activités du poste fixe (problème spécifique n°2)**

La solution à ce problème nécessite l'effectivité d'une gestion quotidienne du personnel en exploitant à bon échéant les fiches d'heure d'arrivée du personnel. Il faut amener ces agents à justifier leur retard, surtout que pour les activités de l'équipe mobile ils sont à l'heure. Mais mieux, il faut entrevoir le problème sous un autre angle. En effet dès qu'il y a une sortie à effectuer, l'équipe résiduelle au poste fixe accomplit à la fois ses propres tâches en plus de celles des collègues partis en équipe mobile. Le principe d'équité voudrait que l'équipe résiduelle soit récompensée à la mesure de la surcharge du travail à accomplir. Mais paradoxe ! C'est plutôt l'équipe mobile qui est intéressée, alors que le fait de quitter les lieux habituels de service constitue en soi déjà une motivation.

➤ **Par rapport à l'inefficacité dans la fidélisation des donneurs (problème spécifique n°3)**

Il faut définir des objectifs individuels et d'ensemble. En effet la performance de l'antenne s'apprécie par rapport à la fidélisation des anciens donneurs et l'acquisition de nouveaux.

En la matière, il n'y a pas de solutions toutes faites. Il faut travailler de manière à ce que toutes les occasions de fidélisation des anciens donneurs soient toujours saisies.

Ne jamais perdre de vue que c'est l'antenne qui est à la recherche des donneurs. Un simple merci adressé au donneur après le don de sang, lui va droit au cœur et il ressent qu'il est utile et considéré.

D'ailleurs, ce sont ces mêmes donneurs fidélisés qui vont servir de relai pour l'acquisition de nouveaux. En effet, ils parlent au public en se citant comme exemple. C'est plus porteur que le discours des agents de santé qui sont perçus comme étant seulement à la recherche de solutions à leur problème de pénurie de produits sanguins.

Il faut motiver par responsabilisation des agents pour le suivi des donneurs.

➤ **Par rapport à la lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs (problème spécifique n°4)**

C'est toute la chaîne du fonctionnement de l'antenne qui est concernée. En matière de gestion du temps, il est recommandé de ne pas reporter à plus tard ce qui peut être fait ici et maintenant. C'est la cumulation des dossiers de demandes de cartes qui fait qu'on se retrouve submergé par l'abondance de travail. Il n'y a jamais plus de cinq demandes d'établissement de cartes par jour comme l'indique l'annexe n°3 et que nous avons récapitulé dans le tableau suivant.

Tableau IV : Récapitulation de demandes d'établissement de cartes de donneurs par mois et interprétation (1^{er} semestre 2015)

Mois	Nombre de demandes
Janvier 2015	7
Février 2015	22
Mars 2015	25
Avril 2015	16
Mai 2015	7
Juin 2015	22
Total/180jrs	99

Source : *Nous-même à partir du registre de demandes d'établissement de cartes*

Interprétation

Il ressort de l'analyse de ce tableau que la fréquence de demandes d'établissement de cartes est d'une demande tous les deux jours en moyenne ($99/180 = 0,55$)

Pourquoi prendre au moins trois mois voire plus pour établir une carte de donneurs ?

Nous pensons qu'il faut instituer un système de timing et que chaque poste parvienne à justifier pourquoi la demande a séjourné longtemps à son niveau. Pour être pratique, il faut responsabiliser quelqu'un pour suivre le processus d'établissement des cartes.

Partant, un tableau de synthèse des approches génériques retenues par problème peut être présenté par rapport aux différentes parties de la contribution à l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral.

Tableau V : Synthèse des approches génériques par problème

Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
Inexistence de fiches de poste	Approche axée sur l'établissement des fiches de poste
Retard notoire de certains agents pour les activités du poste fixe	Approche axée sur l'institution de mesures incitatives liées au poste fixe
Inefficacité dans la fidélisation des donneurs	Approche axée sur la responsabilisation d'un agent au suivi des donneurs
Lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs	Approche axée sur l'institution d'un système de timing

Source : *Nous-même*

La résolution de cette problématique suivra la démarche suivante :

- identification des causes supposées à la base des problèmes spécifiques;
- formulation des hypothèses ;
- définition des objectifs pour tester les hypothèses ;
- construction d'un tableau de bord ;
- revue de la littérature ;
- exposition de la méthodologie de travail ;
- analyse des données ;
- vérification des hypothèses ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions et
- conditions de mise en œuvre.

II. Cadre théorique de l'étude

Nous présentons les causes et hypothèses de la problématique (A) avant d'exposer les objectifs pour la vérification desdites hypothèses (B).

A. Causes et hypothèses de la problématique de l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral

Les hypothèses sont nécessairement liées à des causes qu'il faut préciser au préalable.

➤ **Causes et hypothèse de du problème spécifique n°1**

Problème 1 : L'inexistence de fiches de poste

Les causes ci-après peuvent être à la base de l'inexistence de fiches de poste :

- La non perception de l'importance par l'antenne de l'établissement des fiches de poste pour tous les agents d'une organisation.
- La méconnaissance par l'antenne des outils stratégiques de gestion.
- La non clarification des responsabilités à tous les postes.
- L'inexistence en amont d'un organigramme validé.
- La non maîtrise des techniques d'élaboration de la fiche de poste.

De l'examen minutieux de ces causes, il ressort que la plus importante est celle de la non perception par l'antenne de l'importance de l'établissement des fiches de poste pour tous les agents de l'organisation.

Partant, nous pouvons dire que l'absence de fiches de poste est liée à la non perception par l'antenne de l'importance de l'établissement des fiches de poste pour tous les agents d'une organisation (hypothèse spécifique n°1).

➤ **Causes et hypothèse du problème spécifique n°2**

Problème 2 : Le retard notoire de certains agents pour les activités du poste fixe

Nous identifions deux causes essentielles à savoir :

- L'insuffisance relative à la gestion quotidienne du personnel malgré l'institution des fiches de présence journalière du personnel pour indiquer l'heure d'arrivée au service.
- L'absence de mesures incitatives liées au poste fixe lors des sorties de l'équipe mobile qui est par ailleurs primée

Des deux causes, nous pensons que la deuxième l'emporte sur la première. En effet ces mêmes agents sont bien ponctuels lorsqu'ils sont désignés pour les sorties.

Alors nous pouvons conclure que l'absence de mesures incitatives liées au poste fixe justifie le retard de certains agents au service quand ils savent que leurs collègues sont sur le terrain (hypothèse spécifique n°2).

➤ **Causes et hypothèse du problème spécifique n°3**

Problème 3 : L'inefficacité dans la fidélisation des donneurs

Par rapport à ce problème spécifique qui du reste a de liens avec l'objectif général de l'antenne c'est-à-dire la fidélisation des donneurs, nous identifions les causes suivantes :

- L'absence d'une stratégie de motivation des donneurs
- Le manque de responsabilisation des agents pour le suivi des donneurs

La première cause identifiée (absence de stratégie de motivation des donneurs) relève du pouvoir de décision des autorités dans la gestion de l'antenne et de ce fait elle n'est pas liée à la gestion interne des ressources humaines de la structure.

Partant la non responsabilisation du personnel justifie l'inefficacité dans la fidélisation des donneurs par l'antenne ANTS Atlantique/Littoral (hypothèse spécifique n°3)

➤ **Causes et hypothèse du problème spécifique n°4**

Problème 4 : La lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs

Concernant ce troisième problème spécifique, on constate que lorsqu'à leur 3^{ème} don, quand les donneurs fournissent les photos d'identité, ils observent parfois plus de trois mois supplémentaires avant d'entrer en possession de leurs cartes. Il n'est pas rare qu'on leur notifie que le dossier est perdu. Qu'est ce qui peut être à la base de ce phénomène ?

Nous relevons comme causes :

-l'inexistence d'un système de timing dans le processus d'établissement des cartes de donneurs

-l'éternelle question de non responsabilisation d'agents, cette fois-ci pour suivre le processus d'établissement des cartes.

Même si l'on responsabilise quelqu'un pour suivre le processus d'établissement des cartes, il ne peut pas travailler à la place des agents au niveau de chaque poste. Il faut forcément qu'un délai soit fixé à chaque poste dans le traitement du dossier du donneur.

D'où l'inexistence d'un système de timing entraîne la lenteur observée dans le processus d'établissement des cartes de donneurs (hypothèse spécifique n°4)

B. Les objectifs de la problématique De l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral

Les objectifs de l'étude se déclinent en un objectif général et quatre objectifs spécifiques. Avant de les aborder, faisons d'abord un rappel de la problématique de notre étude. La problématique que nous avons retenue est celle de l'organisation du travail l'antenne ANTS Atlantique/Littoral.

➤ Objectif général de l'étude

Le problème général étant lié à l'organisation du travail, l'objectif général de l'étude sera de mesurer l'impact d'une organisation peu efficace du travail sur la performance de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral.

➤ Les objectifs spécifiques de l'étude

Problème 1 : L'inexistence de fiches de poste

Objectif 1 : Relever une corrélation entre la non perception par l'antenne de l'importance de l'établissement des fiches de poste et l'implication effective de tous les agents.

Problème 2 : Le retard notoire de certains agents pour les activités du poste fixe

Objectif 2 : Déterminer l'impact des mesures incitatives liées au poste fixe sur la ponctualité des agents.

Problème 3 : L'inefficacité dans la fidélisation des donneurs

Objectif 3 : Évaluer, par rapport à la performance de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral, les inconvénients de la non responsabilisation d'un agent pour la fidélisation des donneurs

Problème 4 : La lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs

Objectif 4 : Mesurer l'impact de l'inexistence d'un système de timing sur le processus d'établissement des cartes de donneurs

Tableau VI : Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématique	Causes probables	Hypothèses	Objectifs
Niveau général		<u>Problème général</u> Dysfonctionnement dans l'organisation du travail de l'antenne ANTS A/L	-	-	<u>Objectif général</u> Mesurer l'impact d'une organisation peu efficace du travail sur la performance de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème 1</u> : Inexistence de fiches de poste	<u>Cause 1</u> : La non perception par l'antenne de l'importance de l'établissement des fiches de poste pour tous les agents.	<u>Hypothèse 1</u> : L'inexistence de fiches de poste est liée à la non perception par l'antenne de l'importance de l'établissement des fiches de poste pour tous les agents d'une organisation	<u>Objectif 1</u> : Relever une corrélation entre la non perception par l'antenne de l'importance de l'établissement des fiches de poste et l'implication effective de tous les agents.
	2	<u>Problème 2</u> : Retard notoire de certains agents pour les activités du poste fixe	<u>Cause 2</u> : L'absence de mesures incitatives liées au poste fixe lors des sorties de l'équipe mobile	<u>Hypothèse 2</u> : L'absence de mesures incitatives liées au poste fixe justifie le retard de certains agents au service quand ils savent que leurs collègues sont sur le terrain	<u>Objectif 2</u> : Déterminer l'impact des mesures incitatives liées au poste fixe sur la ponctualité des agents
	3	<u>Problème 3</u> : Inefficacité dans la fidélisation des donneurs	<u>Cause 3</u> : Le manque de responsabilisation des agents pour le suivi des donneurs	<u>Hypothèse 3</u> : La non responsabilisation du personnel justifie l'inefficacité dans la fidélisation des donneurs par l'antenne ANTS Atlantique/Littoral	<u>Objectif 3</u> : Évaluer, par rapport à la performance de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral les inconvénients de la non responsabilisation d'un agent pour le suivi des donneurs
	4	<u>Problème 4</u> : Lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs	<u>Cause 4</u> : L'inexistence d'un système de timing	<u>Hypothèse 4</u> : L'inexistence d'un système de timing entraine la lenteur observée dans le processus d'établissement des cartes de donneurs	<u>Objectif 4</u> : Mesurer l'impact de l'inexistence d'un système de timing sur le processus d'établissement des cartes de donneurs

CHAPITRE SECOND : DÉMARCHE
MÉTHODOLOGIQUE ET PROPOSITIONS
DE SOLUTIONS À LA PROBLÉMATIQUE
DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DE
L'ANTENNE ANTS
ATLANTIQUE/LITTORAL

Une fois le tableau de bord réalisé, ce second chapitre apportera les solutions aux problèmes identifiés à partir d'une méthodologie adaptée. Il partira des approches méthodologiques et de la revue de littérature (section 1) pour aboutir aux propositions de solutions en passant par la vérification des hypothèses (section 2).

Section 1 : Revue de littérature et approches méthodologiques

Les approches méthodologiques sont inspirées des connaissances antérieures sur les problèmes identifiés ; d'où la nécessité préalable d'une revue de littérature.

Paragraphe 1 : La revue de littérature

Dans le cadre de toute recherche, la revue de littérature permet de s'assurer au préalable des connaissances acquises sur les problèmes identifiés et en rapport avec la documentation mobilisée.

Nous ferons alors le point sur les connaissances liées à l'organisation du travail, problème général de notre étude (I) d'une part et d'autre part le point des connaissances antérieures sur les problèmes spécifiques (II).

I. Exposé des connaissances liées à l'organisation du travail

L'organisation du travail est l'ensemble rationnel des techniques et mesures gouvernant la mise en œuvre d'une activité dans un système, depuis la conception de cette activité jusqu'à la dernière étape de son exécution.

Au commencement était la conception industrielle de l'organisation du travail. Il s'agissait surtout pour les ingénieurs des industries de la fin du XIXe siècle et du début du XXe siècle de trouver des moyens pour rendre les ouvriers plus productifs. La figure de proue en était Frederick Taylor (1911) qui posa les principes d'une organisation scientifique du travail (OST) dont les piliers majeurs sont :

- La parcellisation du travail,
- La recherche de l'homme le plus adéquat pour exercer chaque emploi,
- La recherche de la manière la plus rationnelle dont chaque tâche pourrait être exécutée
- Le paiement du salaire selon le rendement du travailleur.

A cette théorie qui fut vite répandue, il a été opposé de violentes contestations qui entraînent des mouvements sociaux dans les firmes américaines dans la première moitié du XXe siècle. Mais le taylorisme ne disparaîtra pas pour autant au contraire, il influencera divers courants qui essaieront de l'améliorer. C'est ainsi que le fordisme puis le toyotisme lui succéderont.

Mais au-delà de ces considérations purement théoriques, la question de l'organisation du travail revêt un intérêt hautement pratique pour les organisations.

En effet, ce qui fait la performance d'une organisation, ce ne sont pas son équipement de pointe, ses infrastructures modernes et son enseigne de luxe, mais bien l'ordre rationnel qui intègre et emploie les compétences de cette organisation. C'est d'ailleurs pourquoi plusieurs auteurs dont notamment Friedman (1964), Bernoux (1995) et Crozier et Friedberg (1976) ont clamé la supériorité de la structure sur l'infrastructure, la prévalence du système sur ses éléments et donc la nécessité d'une prise en compte des diverses interactions agissant dans une organisation pour la proposition de mesures d'amélioration du fonctionnement de celle-ci.

De façon concrète, c'est de la manière dont le travail est organisé que dépend dans une large mesure le rendement des hommes.

Cependant, l'organisation du travail n'est pas la même dans toutes les organisations. La tâche est orientée autrement dans une firme de transformation que dans une entreprise de services, mais elle est davantage organisée de manière différente dans le service public. Peretti aura eu alors raison lorsqu'il dit qu'«il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines. Les pratiques performantes sont celles qui permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter» (1988, p. 5).

Toutefois de toutes ces diversités d'action et de stratégie, il y a une convergence unique : l'emploi judicieux et rationnel des ressources humaines dont on dispose. D'ailleurs, plusieurs axes majeurs de l'organisation du travail dans une entreprise peuvent être exploités avec fruits dans une administration en vue de sa performance. Ainsi le travail à la chaîne issu du fordisme qui lui-même est un héritage du taylorisme (Hellriegel et Slocum, 2004) peut bien inspirer l'organisation du travail dans les administrations, complétant ainsi les théories de Fayol (1918) sur le travail bureaucrate. Ainsi, il n'est pas impossible que soit envisagée une mise en chaîne du travail dans une administration de

service public. Ceci implique au préalable une parcellisation de la tâche mais aussi une responsabilisation de l'agent de manière que l'activité bureaucrate étant ainsi rationalisée, elle croisse en rendement et augmente en productivité.

C'est d'ailleurs dans cette vision qu'une nouvelle technique d'organisation du travail a vu le jour et est connu sous le nom de *Lean*. Étymologiquement, *Lean* est un mot anglais qui signifie "maigre". Le *Lean management* reprend donc quelques principes majeurs du toyotisme et du fordisme dont surtout le "juste-à-temps" pour prôner une gestion rationnelle du temps de travail qui évite le gaspillage de l'énergie du travailleur dans des gestes inutiles. Cette « technique avance des propositions intéressantes : ergonomie des postes, management de proximité, expression des salariés » (Delabroy, 2013, p. 41). La spécificité du *Lean* est d'associer les collaborateurs à l'optimisation des différents processus et elle intervient sur trois axes principaux : l'organisation du travail pour une meilleure productivité, la qualité du service RH et le management des équipes (Buffé, 2014). Elle consiste à diviser le travail comme dans le taylorisme, à créer des postes de travail comme dans le fordisme et à faire une rotation des employés aux différents postes existants. L'intérêt de la rotation est double : elle permet d'éviter au travailleur de verser dans la répétition ennuyeuse et à maîtriser toutes les tâches qui se trouvent sur la ligne de production.

Toutefois, la méthode *Lean* n'est pas sans défaut et il lui est surtout reproché de ne pas tenir compte de la volonté des travailleurs et de maintenir l'absence de l'autonomie des salariés dans la réalisation de la tâche.

En définitive, les auteurs préconisent une perception de l'organisation comme un système, c'est-à-dire un ensemble intégré où chaque employé est non un agent mais un acteur parce qu'il influence l'ensemble (Bernoux, 1995). Et tant qu'il ne sera pas perçu comme un acteur, son efficacité qui est aussi celle de l'entreprise sera partielle. De même, il faut, sans tomber dans la déshumanisation taylorienne, diviser la tâche pour n'en confier qu'un bout à un salarié de manière qu'il le fasse bien dans un environnement respectueux de la personne humaine.

Une fois que le travail est bien organisé, il ne faut pas croire que l'organisation s'en portera mieux de fait ; encore faut-il que plusieurs autres mesures soient prises, comme l'établissement des fiches de postes, la prise de mesures destinées à hausser la motivation des travailleurs.

II. *Exposé des connaissances liées aux problèmes spécifiques*

Les problèmes spécifiques sont :

- L'inexistence de fiches de poste
- le retard notoire de certains agents pour les activités du poste fixe
- l'inefficacité dans la fidélisation des donneurs
- la lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs

Les causes identifiées respectivement sont :

- La non perception par l'antenne de l'importance de fiches de poste
- l'absence de mesures incitatives liées au poste fixe
- la non responsabilisation du personnel
- l'absence d'un système de timing

A. *Exposé des connaissances liées aux fiches de poste*

Alors que l'emploi se définit parce qu'il est abstrait, le poste se décrit parce qu'il est concret. C'est pourquoi Peretti (2008 : 120) définit la fiche de poste comme une fiche sur laquelle est porté l'ensemble des éléments décrivant un poste. La fiche de poste est la photocopie de l'exercice réel de l'emploi, c'est-à-dire que le poste est l'incarnation physique et historique du travail.

Autant pour l'organisation en général, la fiche de poste est une vertu pour chacun de ses agents car elle matérialise l'apport de l'agent en situation de travail. C'est dans ce sens qu'en 1959, Frederick Herzberg dans sa théorie de motivation établissait que pour être motivé, l'être humain en situation de travail a besoin de connaître le rôle de son poste dans la marche de l'entreprise afin d'assumer la responsabilité des résultats qu'il obtient.

Sans nul doute, la fiche de poste serait le premier outil de gestion des ressources humaines. Pour Hellriegel, Slocum et Woodman (1999, P. 362)

La description du poste de travail consiste à déterminer les caractéristiques formelle et informelle des tâches qui vont être accomplies par les employés, y compris les relations interpersonnelles que l'on attend d'eux et les interdépendances que crée l'exécution de la tâche avec d'autres personnes situées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

C'est donc dire que le poste prend en compte aussi bien les besoins et les objectifs de l'organisation que des agents en situation de travail.

B. Exposé des connaissances liées au retard de certains agents pour les activités du poste fixe

Le retard est le fait d'arriver, de se produire, après le moment fixé ; temps écoulé entre le moment où quelque chose ou quelqu'un aurait dû arriver et le moment où il arrive réellement (Dictionnaire universel).

Le retard est une sorte d'absence car, du moment où vous n'êtes pas encore arrivés et qu'un contrôle de présence était réalisé, rien ne peut justifier le défaut de votre présence physique à l'heure-là ; vous êtes simplement absents. En effet :

L'absence est la situation de celui qui n'est pas présent sur son lieu de travail. L'absence peut être rémunérée ou non selon les dispositions légales, contractuelles ou conventionnelles applicables.

Le règlement intérieur prévoit les modalités de demande d'autorisation d'absence et de prévenance.

La loi autorise le remplacement d'un salarié absent par le recours à un contrat déterminé ou à un travailleur temporaire. (PERETTI, 2008 : 1)

Cependant, il convient de chercher les causes de l'absentéisme ou du retard dans :

-les conditions de travail et d'organisation, par exemple la pénibilité des conditions de travail, problèmes liés à la répartition des tâches.

-l'influence du management, par exemple un management trop souple face aux abus et permissif sur la sanction des retards.

Mais au-delà, c'est la cause indexée dans le cas d'espèce qu'il convient d'analyser. En effet, les agents qui accusent de retard pour les activités du poste fixe sont par ailleurs très ponctuels quand il s'agit d'aller en équipe mobile. Partant, on peut se dire qu'ils ont des raisons à évoquer par rapport à ce comportement.

Les employés évaluent subjectivement ce qu'ils retirent de leur travail (rétribution) par rapport à ce qu'ils y investissent (contribution).

Exemple

A représente l'employé et B est un référent pertinent

$$\frac{\text{Rétribution A}}{\text{Contribution A}} < \frac{\text{Rétribution B}}{\text{Contribution B}} \quad \text{Il y a iniquité : A est sous-payé}$$

$$\frac{\text{Rétribution A}}{\text{Contribution A}} = \frac{\text{Rétribution B}}{\text{Contribution B}} \quad \text{Il y a équité}$$

$$\frac{\text{Rétribution A}}{\text{Contribution A}} > \frac{\text{Rétribution B}}{\text{Contribution B}} \quad \text{Il y a iniquité : A est surpayé}$$

Théorie de l'équité d'Adams

Pour Adams, il y a perception d'une injustice chaque fois qu'il existe une inégalité entre le ratio personnel contribution-rétribution d'un individu et le ratio des autres.

L'égalité prouvée par Adams n'a rien de commun avec celle du tyran Pisistrate pour qui « l'égalité consiste à couper tous les épis qui dépassent des autres » affirmation qu'il tenait en s'emparant du pouvoir d'Athènes, en -561 avant Jésus-Christ.

Ainsi pour MONTSERRAT,

En matière de management, la recherche de l'équité comme principe de motivation se fonde sur trois principes : « le principe de la sincérité » qui exclut toute tentation de manipulation, « le principe de la transparence » qui prône le contrat clair et « le principe de la permanence des méthodes » qui garantit le respect de la règle du jeu dans la durée (2004 : 160).

C. Exposé des connaissances liées à l'inefficacité dans la fidélisation des donneurs

Responsabiliser c'est rendre responsable, habituer à assumer des responsabilités c'est-à-dire conférer la possibilité d'agir en connaissance de cause (dictionnaire universel)

Dans une entreprise, il existe des rôles individualisés de responsabilité et de représentativité joués par un petit groupe de personnes essentiellement une seule, le directeur général. Mais si le directeur général est l'acteur privilégié du fonctionnement et de l'évolution d'une organisation, il ne peut à lui seul la faire fonctionner. Mieux s'il est appelé directeur général, c'est qu'il existe d'autres directeurs qui ne le sont pas.

C'est pourquoi, citant T. Daous et J. Deas (1976), les auteurs Declerck, Debourse et Navare (1983 : 98) considèrent que la stratégie de la firme est une préoccupation de nombreux niveaux hiérarchiques au travers de toute la pyramide.

En clair, il faut responsabiliser les hommes à tous les postes de l'organisation. Toute organisation doit alors avoir un organigramme qui cadre avec les activités qu'elle mène et ceci à tous les niveaux hiérarchiques.

Nous convenons avec Hellriegel, Slocum et Woodman (1999, P. 450) qui pensent que

Pour l'individu, la détermination d'un objectif consiste à mettre au point, négocier et officialiser les buts que la personne a la responsabilité d'atteindre. Les employés dont les objectifs ne sont pas clairs ou qui n'ont pas d'objectif à atteindre sont plus enclins à lambiner, à se contenter d'un rendement médiocre, à s'ennuyer et à en faire moins que les employés dont les buts sont clairs.

Tous les agents de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral savent tout naturellement que la fidélisation des donneurs est un indicateur de leur performance. Mais puisque nul n'est désigné à cet effet, personne ne prend l'initiative de s'en charger. Pour ce faire, il faut un organigramme clair et précis, responsabilisant tout agent à chaque poste. Mais en réalité qu'est-ce qu'un organigramme ?

Pour Batten (1994, P. 45) « l'organigramme est un résultat final d'une soigneuse étude pragmatique, celui-ci devrait être présenté sous la forme d'une "bible" rendue publique et rédigée de la manière la plus adaptée au climat ou à l'environnement de la compagnie ». Il pense que l'organigramme doit refléter la dynamique propre de l'organisation, sinon la structure "formelle" ne sera pas vraiment fonctionnelle.

Il ne faut d'ailleurs pas perdre de vue que la responsabilisation est une forme de motivation. L'agent responsabilisé, donc motivé n'est cependant pas perçu comme simple lauréat et pour cause : « responsabilité et prise de décision sont des éléments parfaitement indissociables » (Lacono, 2002, P. 224). C'est donc dire que la responsabilité n'est pas une fin en soi mais plutôt une lourde tâche confiée au responsabilisé.

D- Exposé des connaissances liées à la lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs

Par rapport au problème spécifique n°3 à savoir la lenteur dans le processus d'établissement des cartes des donneurs, nous avons indexé l'inexistence d'un système de timing comme cause probable.

Le mot timing que le français emprunte de l'anglais signifie chronométrage. C'est la détermination précise des temps prévus pour les différentes phases d'une opération. Mais qu'est-ce que le temps ?

Le temps est celle des dimensions de l'univers selon laquelle semble s'ordonner la succession irrésistible des phénomènes (dictionnaire universel). Mais en réalité, le mot temps recouvre plusieurs notions qui conduisent à utiliser des outils variés pour analyser ce qui se passe et prévoir ce qu'il faudrait réaliser.

- Le temps entendu le moment ou instant désigne la localisation temporelle ou situations des événements par rapport à une échelle conventionnelle (exemple : date de rendez-vous)
- Le temps perçu comme durée ou délai est le temps passé entre le début et la fin de réalisation d'une tâche, d'un travail (exemple : durée de saisie d'une lettre).

Cette dernière perception du temps cadre avec notre présente étude. En effet notre préoccupation est de remédier à la lenteur observée dans le processus d'établissement des cartes des donneurs en l'encadrant dans un délai.

Peter Drucker, cité par Claux Mouly pense que « le temps est le capital le plus rare, et si on ne sait pas le gérer, alors on ne peut gérer rien d'autre¹ ».

Ceci nous amène à privilégier la gestion du temps et à le maîtriser par rapport aux fonctions occupées ou activités que l'on mène. C'est d'ailleurs ce qui a amené certains auteurs à édicter des lois sur la gestion du temps.

Moyson (2001, p.29-41) revient sur certaines de ces lois dont nous visitons ici la quintessence :

Loi de Carlson : « faire un travail de manière continue, prend moins de temps que de le faire en plusieurs fois. Tout travail interrompu est moins efficace »

La loi d'Immécus prescrit de « ne pas remettre à plus tard les décisions à prendre ou une mission à accomplir. Privilégier l'action immédiate ».

¹<http://www.mmanagement.e-monsite.com/medias/files/l-organisation-du-temps-pdf>L'organisation du travail, gestion du temps, téléchargé le 12 mai 2015 à 20 heures 13 minutes

Nous pensons qu'ils ont parfaitement raison d'autant plus qu'à force de toujours rejeter à plus tard le travail à faire, « dossier et documents s'entassent jusqu'à remplir l'espace disponible pour leur rangement » : **Loi de Douglas**.

Paragraphe 2 : La méthodologie adoptée

Dans le cadre de ce travail, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui nous a conduit à l'observation et l'analyse documentaire d'une part (I) et l'entretien ainsi que l'enquête par questionnaire d'autre part(II).

I. L'observation et l'analyse documentaire

Par l'observation, nous avons noté le retard de certains agents pour les activités du poste fixe (problème spécifique n°1).

Par l'analyse documentaire nous avons remarqué la lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs (problème spécifique n°3) et l'inefficacité dans la fidélisation des donneurs (problème spécifique n°2).

A. L'observation

Elle nous a permis de constater que toutes les fois que c'est le tour de ces agents, ils ne sont jamais arrivés avant 9 heures du matin pendant que l'ouverture des bureaux est à 8 heures. Mieux, certains donneurs se présentent déjà à 7 heures prétextant vite donner leur sang et aller vaquer à d'autres préoccupations.

B. L'analyse documentaire

Elle nous a permis de constater que l'objectif principal de l'antenne, celui de fidéliser les donneurs de sang, peine à se réaliser ; pour preuve il y a de nombreux cas d'abandons de don par les donneurs.

Nous avons découvert 1098 cartes non retirées par leurs propriétaires dans la période allant du 1^{er} janvier 2001 au 31 décembre 2014. Ce fait est le signe d'une mauvaise collaboration entre l'antenne et ses clients.

Pour l'utilité de notre travail consistant à permettre à l'antenne de récupérer au tant que possible lesdits donneurs, nous avons circonscrit notre analyse à la période allant de janvier 2008 à décembre 2013. Les raisons justifiant une telle démarche sont :

- Pour la période antérieure à 2008, on n'a plus la chance de retrouver ces donateurs parce que l'antenne n'était pas encore informatisée. Mieux c'est l'époque où tout le monde ne disposait pas de contacts téléphoniques.

- Quant aux cas d'abandon de l'année 2014, ils feront l'objet de l'entretien téléphonique que nous aurons avec lesdits donateurs pour savoir ce qui justifie leur abandon. Ce sera également l'occasion pour nous de prévenir la pérennisation du phénomène.

Le tableau suivant illustre les cas d'abandon de don de sang par manque de fidélisation.

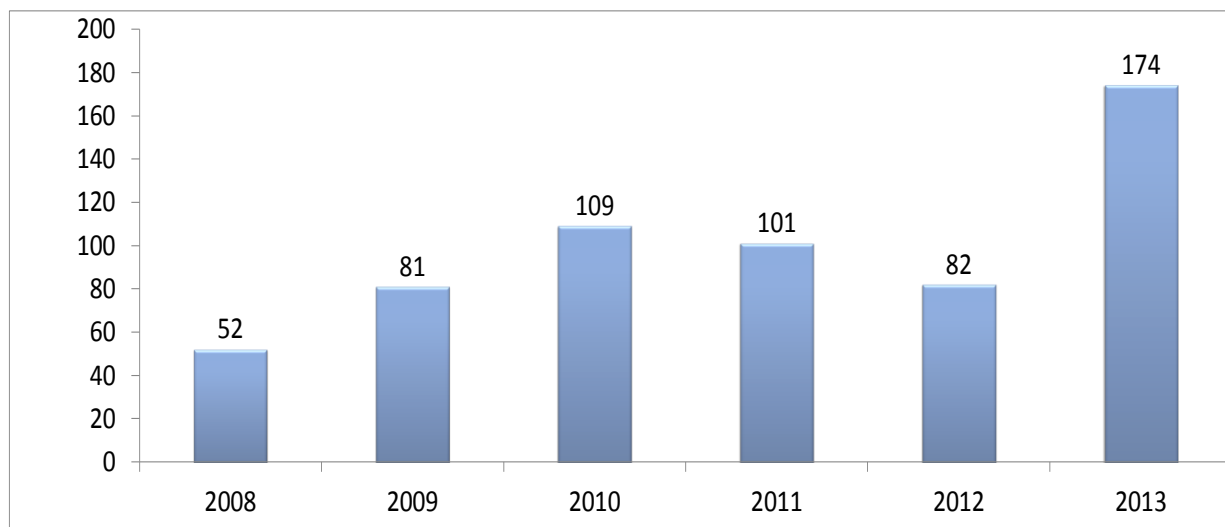
Tableau VII : Les abandons de don de sang du 1er janvier 2008 au 31 décembre 2013 (constat physique matérialisé par les cartes de donateurs abandonnées à l'antenne)

Année	Nombre de dons				Total
	2 dons	3 dons	4 dons	5 et plus	
2008	18	14	10	10	52
2009	16	45	10	10	81
2010	02	84	15	08	109
2011	02	62	22	15	101
2012	10	57	12	03	82
2013	07	131	27	09	174
TOTAL	74	417	109	68	599

Source : *Nous-même à partir du dépouillement des cartes abandonnées*

Nous avons pris le soin de noter au bout de combien de dons ces bénévoles ne sont plus théoriquement passés donner de leur sang. Pour mieux apprécier le phénomène nous avons tracé l'histogramme (page suivante)

Figure N°2 : Représentation graphique des cas d'abandon de don de sang (traduit par le non retrait de leurs cartes)



Source : *Nous-même*

De l'interprétation de la figure nous constatons que de 2008 à 2010 le phénomène d'abandon est allé croissant pour connaître son point culminant en 2010.

À partir de 2011 on a semblé assister à une apparente amélioration de la situation avec la baisse des cas d'abandon jusqu'en 2012. Mais, malgré l'informatisation de l'antenne, l'année 2013 a enregistré le record avec 174 cas d'abandons contre 109 cas en 2010 et 52 cas seulement en 2008. L'on nous dira que proportionnellement le nombre de donneurs a augmenté. Certes mais la performance voudrait qu'on parvienne à fidéliser toute personne qui a eu la volonté de se présenter plus d'une fois pour offrir ce précieux liquide.

Notre travail a offert à l'antenne ANTS Atlantique/Littoral l'opportunité de récupérer 455 donneurs dans le lot.

Par les entretiens et le questionnaire nous recueillons les informations pour vérifier les hypothèses émises.

II. L'entretien et l'enquête par questionnaire

Par l'entretien nous nous sommes aperçu qu'il n'y a pas une description de fiches de poste à l'antenne ANTS Atlantique/Littoral.

Soulignons que les questions de recherche sont posées au cours de l'entretien avec les supérieurs hiérarchiques comme l'indique le guide d'entretien à l'annexe n° 5. Nous y avons inséré des questions de gestion du personnel pour jauger le niveau de management ayant cours à l'antenne.

Le questionnaire administré au personnel (collaborateurs) nous permet de cerner les problèmes de motivation et le degré de leur implication dans les affaires de l'antenne (annexe n° 4).

Quant à l'entretien téléphonique avec les donateurs, il nous permet d'apprécier la qualité de la collaboration de ces derniers avec l'antenne (annexe n° 6).

A. L'entretien

Nous nous sommes entretenu physiquement avec les supérieurs hiérarchiques à savoir le chef d'antenne, le responsable assurance qualité et les cinq chefs-section de l'organigramme opérationnel (annexe 2), soit 07 personnes d'une part (voir le guide d'entretien à l'annexe n°5).

D'autre part et de manière exceptionnelle, nous avons eu des entretiens téléphoniques de manière semi-dirigée avec 35 donateurs ayant abandonné le don durant l'année 2014. Il faut noter que ces donateurs font un effectif de 301 sur lesquels seulement 43 ont le contact téléphonique sur la carte. De ces 43, il y a 08 demeurés injoignables. C'est là l'une des difficultés rencontrées avec en plus le coût des appels téléphoniques (voir le guide d'entretien téléphonique à l'annexe n° 6).

B. L'enquête par questionnaire

Nous avons administré un questionnaire au personnel de l'antenne à l'interne ; soit à un effectif de 38 agents puisque nous avons écarté les volontaires et agents ANPE (un effectif de 10 personnes non concernées par la performance de l'antenne).

Les difficultés rencontrées au niveau du questionnaire se résument à la réticence et ou la méfiance de certains agents ainsi que la négligence avec laquelle d'autres ont répondu aux questions. Le questionnaire est à l'annexe n° 4.

Section 2 : De l'analyse des données d'enquête aux conditions de mise en œuvre des solutions

Dans cette section nous posons un diagnostic par rapport au dysfonctionnement de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral, par l'analyse des données recueillies nous vérifions les hypothèses de recherche. Ceci nous permettra de proposer des solutions à mettre en œuvre dans des conditions adéquates.

Paragraphe 1 : Le diagnostic à blanc et propositions de solutions provisoires

Nous allons présenter et analyser les données mobilisées dans le cadre de notre étude en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

I- Diagnostic à blanc

L'antenne ANTS-A/L souffre d'un dysfonctionnement dans son organisation du travail. Le phénomène est dû à l'inexistence en amont d'un organigramme validé. Ceci du coup ne permet l'attribution et la description de postes à tous les agents. Pour preuve l'antenne travaille pour le moment de manière à juste satisfaire la demande en PSL sans même anticiper sur comment se les garantir car le poste qui devait le faire n'est pas occupé.

A. Présentation et analyse des données

Rappelons que les données sont recueillies à trois niveaux :

-Par le questionnaire administré aux agents nous avons recueilli leur avis sur les problèmes de motivation et leur implication effective dans la gestion de l'antenne.

-Par l'entretien physique avec les supérieurs hiérarchiques nous avons discuté des questions relatives aux problèmes spécifiques. Nous avons fait tantôt un parallèle avec la position des collaborateurs, tantôt avec la position des donneurs contactés au téléphone par rapport à la qualité de leur relation avec l'antenne (troisième niveau).

➤ Présentation des données

- **Par rapport au problème général à savoir l'organisation peu efficace du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral**

La réaction des agents aux questions de motivation et leur implication dans la gestion de l'antenne, baromètre de la qualité de l'organisation du travail, se résume dans le tableau n°8 (page suivante).

Tableau VIII : Position des agents (collaborateurs) de l'antenne ANTS-A/L par rapport à la qualité de l'organisation du travail

Questions	Réponses	Nombre	Pourcentage
Qu'est-ce qui vous déplaît dans le cadre de votre travail ?	Pas de réponses	02	5,26%
	L'organisation du travail en général	30	78,94%
	Absence de tableau de bord	02	5,26%
	La mauvaise ambiance	04	10,52%
Que préconiserez-vous ?	Une réforme profonde	32	84,21%
	Le statu quo	02	5,26%
	Rien à signaler	04	10,52%

Source : Nous-même à partir du questionnaire adressé au personnel

De l'analyse des données recueillies des collaborateurs interrogés, il ressort que 78,94% des agents déplorent l'organisation du travail en général et à 84,21%, ils souhaitent une profonde réforme.

- **Par rapport au problème spécifique n°1 à savoir l'inexistence des fiches de poste**

Les données que nous avons recueillies par rapport à ce problème sont dépouillées manuellement et présentées dans le tableau n°9 suivant :

Tableau IX : Position des supérieurs hiérarchiques (07) par rapport à l'inexistence de fiches de poste

Réponses	Nombre	Pourcentage
Lors des réunions : Les objectifs sont connus de tous.	05	71%
Les fiches de poste sont en cours de validation	02	29%
Total	07	100%

Source : Nous-même par entretien avec les supérieurs hiérarchiques

La majorité des supérieurs hiérarchiques (5 sur 7) lie l'inexistence des fiches de poste au fait que tout le personnel est censé connaître les objectifs de l'antenne.

- **Par rapport au problème spécifique n°2 à savoir le retard notoire de certains agents pour les activités du poste fixe**

Les données que nous avons recueillies par rapport à ce problème sont dépouillées manuellement et présentées dans le tableau n° 10 qui suit.

Tableau X : Position des supérieurs hiérarchiques (07) par rapport au retard des agents pour les activités du poste fixe

Réponses	Nombre	Pourcentage
Manque de mesures incitatives liées au poste fixe	04	57%
Manque de volonté	02	29%
Problème de gestion de personnel	01	14%
Total	07	100%

Source : *Nous-même à partir de l'entretien avec les supérieurs hiérarchiques*

La majorité des supérieurs hiérarchiques (4 sur 7) lie le retard à l'inexistence de mesures incitatives liées au poste fixe.

- **Par rapport à l'inefficacité dans la fidélisation des donneurs (problème spécifique n°3)**

Les données recueillies sur l'avis des supérieurs hiérarchiques par rapport aux difficultés dans la fidélisation des donneurs sont traitées manuellement et présentées dans le tableau n°11 qui suit :

Tableau XI : Position des supérieurs hiérarchiques (07) par rapport à l'inefficacité dans la fidélisation des donneurs

Réponses	Nombre	Pourcentage
Problème de communication	02	29%
a- Il n'y a pas un responsable pour le suivi des donneurs	05	71%
b- La responsabilisation d'un agent peut améliorer le phénomène		
Total	07	100%

Source : *Nous-même à partir de l'entretien avec les supérieurs hiérarchiques*

Ici ce sont les donneurs qui émettent leur point de vue sur la question. Les 35 donneurs avec qui nous nous sommes entretenus affirment qu'ils n'ont jamais été contactés avant notre coup de fil (réponse a tableau 12).

Tableau XII : Position des donneurs par rapport à leur relation avec l'antenne

Réponses	Nombre	Pourcentage
a- Personne ne nous a jamais contactés au paravent	35	100%
b- Nous n'avons pas eu de rendez-vous pour le retrait de notre carte	35	100%
Total	35	100%

Source : *Nous-même grâce à l'entretien téléphonique avec les donneurs*

- **Par rapport à la lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs (problème spécifique n°4)**

Le tableau n°13 présente les données recueillies auprès des supérieurs hiérarchiques sur la lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs. Ces données sont également traitées manuellement comme suit :

Tableau XIII : Position des supérieurs hiérarchiques (07) par rapport à la lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs

Réponses	Nombre	Pourcentage
a- Il n'y a pas de délai pour l'établissement des cartes de donneurs	07	100%
b- Le système de timing peut résoudre le problème de lenteur à ce niveau		
Total	07	100%

Source : *Nous-même à partir de l'entretien avec les supérieurs hiérarchiques*

La totalité des supérieurs hiérarchiques reconnaît qu'on ne fixe pas de rendez-vous aux donneurs pour le retrait de leurs cartes. Mieux, ils reconnaissent que l'institution d'un système de timing serait une solution à la lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs.

De leur côté, les donneurs se prononcent par rapport à la lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs en déclarant tous n'avoir pas eu droit à un rendez-vous pour le retrait de leurs cartes.

➤ **Analyse des données**

• **Par rapport à l'inexistence de fiches de poste (problème spécifique n°1)**

71% des supérieurs hiérarchiques ne trouvent plus l'importance des fiches de poste puisque les objectifs de l'antenne sont connus de tous les agents.

• **Par rapport au retard de certains agents pour les activités du poste fixe (problème spécifique n°2)**

De l'analyse du tableau illustrant la position des supérieurs hiérarchiques de l'antenne départementale ANTS Atlantique /Littoral, il ressort que la majorité (57%) reconnaît que certains agents arrivent en retard au poste fixe à cause de l'inexistence de mesures incitatives liées à ce poste.

• **Par rapport à l'inefficacité dans la fidélisation des donneurs (problème spécifique n°3)**

Les 71% des supérieurs hiérarchiques reconnaissent l'inexistence formelle d'un responsable pour le suivi des donneurs pour le moment. La raison est l'attente de la validation du nouvel organigramme qui prendra en compte ce poste indispensable pour la fidélisation des donneurs.

Tous les 35 donneurs que nous avons interrogés au téléphone témoignent de l'inexistence d'un tel responsable ; pour preuve ils n'ont jamais été contactés au paravent.

• **Par rapport à la lenteur dans l'établissement des cartes de donneurs (problème spécifique n°4)**

Il ressort de l'analyse des données que nous avons recueillies auprès des 07 supérieurs hiérarchiques par rapport à la lenteur observée dans le processus d'établissement des cartes de donneurs, qu'aucun délai n'est fixé. Pour preuve les donneurs confirment qu'aucun rendez-vous ne leur est donné pour le retrait de la carte.

B. Vérification des hypothèses et éléments de diagnostic

Le seuil de décision à retenir pour la vérification des hypothèses de recherche est fixé à la majorité, c'est-à-dire que l'hypothèse est confirmée si elle est entérinée par plus de 50% des avis recueillis lors de l'enquête.

➤ **Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n°1 et élément de diagnostic au problème spécifique n°1**

L'hypothèse spécifique n°1, relative aux questions 1, 2 et 4 à l'annexe n°4 est : l'inexistence de fiches de poste est liée à la non perception par l'antenne de l'importance de l'établissement de fiches de poste pour tous les agents.

De l'analyse des résultats obtenus (tableau n°9), nous constatons que la majorité des supérieurs hiérarchiques ne perçoit pas l'importance des fiches de poste.

La vérification de cette hypothèse nous conduit à l'élément de diagnostic : la non perception par l'antenne de l'importance de l'établissement de fiches de poste.

➤ **Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n°2 et élément de diagnostic au problème spécifique n°2**

L'hypothèse spécifique n°2, relative à la question n°5 à l'annexe n° 4 est : l'absence de mesures incitatives liées au poste fixe justifie le retard de certains agents lors des sorties de l'équipe mobile. Au regard des résultats obtenus (tableau n° 10), nous pouvons conclure que le retard de certains agents pour les activités du poste fixe est lié à l'inexistence de mesures incitatives liées à ce poste. L'hypothèse spécifique n°2 est donc confirmée.

Comme élément de diagnostic au problème spécifique n°2 nous retenons l'absence de mesures incitatives liées au poste fixe.

➤ **Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n° 3 et élément de diagnostic au problème spécifique n° 3**

L'hypothèse n°3, relative à la question n° 7 à l'annexe n°4 est : la non responsabilisation d'un agent pour le suivi des donneurs explique l'inefficacité dans la fidélisation des donneurs. Les résultats de l'entretien (tableau n° 11) confirmant notre hypothèse, nous pouvons retenir comme élément de diagnostic : la non responsabilisation d'un agent pour le suivi des donneurs comme élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 3.

➤ **Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n°4 et élément de diagnostic au problème spécifique n° 4**

L'hypothèse spécifique n°4, relative à la question n° 6 à l'annexe n°4 est : l'inexistence d'un système de timing explique la lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneur.

Les données du tableau n° 13 établissent l'inexistence d'un système de timing dans le processus d'établissement des cartes de donneurs et la pertinence de l'institution d'un système de timing. Les donneurs de leur côté indiquent l'inexistence de rendez-vous pour le retrait des cartes pour signifier que l'opération d'établissement de cartes n'est pas encadrée dans un délai.

Cette vérification de notre hypothèse nous amène à l'élément de diagnostic du problème spécifique n°4 à savoir : l'inexistence d'un système de timing.

II. Propositions de solutions provisoires

Les solutions ont pour but l'éradication ou tout au moins l'atténuation des causes à la base des problèmes soulevés. Il faut minimiser les faiblesses tout en renforçant les atouts.

A. Solution au problème général

Par rapport au problème général qui est l'organisation peu efficace du travail à l'antenne ANTS Atlantique/Littoral. La solution du problème passe par la mise en place d'une organisation efficace du travail.

B. Solutions aux problèmes spécifiques

Les problèmes spécifiques identifiés étant au nombre de quatre, il faut trouver une solution adaptée à chaque problème.

➤ **Approche de solutions au problème d'inexistence de fiches de poste.**

L'être humain n'est dévoué au travail que s'il connaît le rôle qui est le sien dans l'organisation. Cette identification de la responsabilité de tout agent passe par l'établissement de sa fiche de poste. Partant l'antenne ANTS Atlantique/Littoral doit opter pour l'établissement des fiches de poste de tous ses agents. C'est manière de responsabiliser, de motiver le personnel.

Il faut donc procéder à la description de poste pour tous les agents

➤ **Approche de solutions au problème de retard de certains agents pour les activités du poste fixe lors des sorties de l'équipe mobile.**

Il faut instituer une prime d'astreinte pour encourager le personnel résiduel au poste fixe lors des sorties de l'équipe mobile. Et pour ne pas tomber dans l'accoutumance, il faut veiller à ce que ce soit vraiment les agents ponctuels qui en bénéficient.

Puisqu'il est institué des listes d'émargement du personnel par rapport à l'heure d'arrivée au service, il ne faut pas que cette opération soit juste symbolique. Des explications allant jusqu'aux sanctions doivent suivre pour amener aux changements de comportements. Il faut conditionner la perception de cette prime à la ponctualité.

➤ **Approche de solutions au problème de l'inefficacité dans la fidélisation des donneurs**

Les solutions suivantes doivent être envisagées par rapport à ce problème spécifique :

- responsabiliser un agent de manière formelle pour le suivi des donneurs ;
- porter systématiquement les contacts téléphoniques des donneurs sur leurs cartes afin de les joindre facilement ;
- appeler les donneurs qui tardent à venir retirer leurs cartes ;
- en cas de perte de cartes par les donneurs, éviter de leur demander d'aller dépenser pour la déclaration de perte à la police. En effet, les donneurs se plaignent de ce qu'ils ne gagnent rien en donnant le sang et comme si ça ne suffisait pas, il faut aller dépenser encore avant d'avoir une carte de bénévole.

➤ **Approche de solutions au problème de la lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs**

La célérité dans la parution des cartes participe à la fidélisation des donneurs. Pour ce faire, il faut à tout prix trouver les moyens pour y parvenir. À cet effet il faut :

- Opter pour la parution hebdomadaire des cartes afin d'alléger la surcharge de travail et éviter du coup les cas de perte de dossiers des donneurs.
- Désigner un agent à qui les donneurs pourront s'adresser pour des informations à propos de leurs cartes. En effet il n'est pas rare que le donneur passe plus d'une demi-heure à parcourir les différents postes à la recherche de qui va résoudre son problème.

- Informer immédiatement les donneurs dès que leurs cartes sont établies. Ils se sentiront considérés et motivés.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions provisoires et tableau de synthèse de l'étude

La mise en œuvre de toute résolution requiert l'existence préalable de conditions favorables

I. Conditions de mise en œuvre des solutions provisoires et recommandations

Nous allons envisager les conditions de mise en œuvre des solutions (A) avant de proposer des recommandations (B).

A. Conditions de mise en œuvre des solutions

Les solutions ci-dessus énumérées ne peuvent être mises en œuvre que grâce à l'appropriation des objectifs de l'antenne départementale ANTS Atlantique/Littoral par tout son personnel. Si les autorités ont à charge les stratégies de l'antenne, il revient à la base de les mettre en pratique. Ceci ne peut être effectif que par une gestion participative.

Mais la condition première au bon fonctionnement d'une entreprise est une organisation efficace du travail.

Aussi faut-il que le pouvoir central veille à soutenir l'ANTS en général et l'antenne ANTS Atlantique/Littoral en particulier à cause de la densité de la population dans ces départements, laquelle densité est synonyme d'une forte demande de produits sanguins.

B. Recommandations

L'utilité capitale des produits sanguins dans le processus de médication nous amène à adresser les recommandations à toutes les couches de la population.

Les recommandations intéresseront donc tant les services à charge de la transfusion sanguine, les autorités politiques que la population qui se retrouve parfois donneur parfois receveur de produits sanguins.

➤ Recommandation à l'endroit des responsables de l'antenne ANTS A/L :

- Revoir l'organisation du travail avec l'actualisation et la validation d'un organigramme prenant en compte tous les aspects de la transfusion sanguine.

- Fixer des postes et établir des fiches de poste à tout le personnel
 - Fixer un cadre de concertation avec des donneurs de sang pour définir dans la mesure du possible, les conditions de leur prise en charge.
 - Recycler le personnel par rapport à l'attitude à avoir vis-à-vis des donneurs de sang.
- **Recommandation à l'endroit de la direction générale de l'ANTS :**
- Être plus regardant vis-à-vis de l'antenne ANTS A/L particulièrement à cause de la densité de la population dans ces départements d'une part et de la présence sur ce territoire de la structure sanitaire de référence au plan national d'autre part (ce qui implique une demande élevée de PSL).
 - Renforcer le partenariat avec les associations des donneurs de sang.
 - Susciter la fidélisation des agents du sous-secteur de la transfusion sanguine par la mise en place des mécanismes de motivation du personnel.
 - Accélérer les négociations pour l'effectivité de l'article 5 du décret n°2014-787 du 31 décembre 2014 afin que le Centre de Formation Professionnelle en Transfusion Sanguine (CFPTS) puisse voir le jour. Ainsi on aura une génération d'agents formés exclusivement pour la transfusion sanguine avec tout ce qu'elle comporte comme sacerdoce.
- **Recommandation à l'endroit du Ministère de la santé :**
- Plus de sollicitude à l'endroit du sous-secteur de la transfusion sanguine ;
 - Sensibiliser tous les services demandeurs de produits sanguins sur une utilisation rationnelle des PSL ;
 - À l'entame de la saison pluvieuse, prendre langue avec les autres ministères intervenant dans la lutte contre les vecteurs de la transmission du paludisme ;
- **Recommandation à l'endroit du Gouvernement :**
- Renforcer le ministère de la santé en personnel et surtout le sous-secteur de la transfusion sanguine et plus particulièrement l'antenne ANTS A/L ;
- **Recommandation à l'endroit de l'Assemblée nationale :**
- Voter une loi sur la transfusion sanguine, plaçant les élus locaux au cœur de la promotion pour le don de sang.

➤ **Recommandation à l'endroit des usagers :**

- Plus d'indulgence vis-à-vis de l'antenne ANTS A/L qui déploie d'énormes efforts pour satisfaire les demandes de PSL.
- S'impliquer encore plus dans le don de sang.

II. Tableau de synthèse de l'étude

Le présent tableau résume la contribution de l'étudiant à l'effort permanent des responsables de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral dans leur souci de participer à l'amélioration de l'état de santé des populations par la disponibilité des PSL. Il résulte de la fixation des objectifs, de l'établissement d'un diagnostic sur la base des hypothèses formulées et enfin de l'apport de solutions (voir page suivante).

Tableau XIV : *Tableau de synthèse provisoire de l'étude*

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic	Solutions
Niveau général		<u>Problème général</u> Organisation peu efficace du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral	<u>Objectif général</u> Suggérer la mise en place d'une organisation efficace du travail à l'antenne ANTS Atlantique/Littoral	-	-	-
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique 1</u> Inexistence de fiches de poste	<u>Objectif spécifique 1</u> Relever une corrélation entre la non perception par l'antenne de l'importance de l'établissement des fiches de poste et l'implication effective de tous les agents	<u>Cause 1</u> Non perception par l'antenne de l'importance de l'établissement de fiches de poste pour tous les agents	<u>Diagnostic 1</u> L'inexistence de fiches de poste se justifie par la non perception par l'antenne de l'importance de l'établissement de fiches de poste pour tous les agents	<u>Solution 1</u> - Recenser pour chaque poste de l'antenne ses activités, responsabilités et missions ainsi que les compétences nécessaires pour son occupation - Procéder à l'établissement formel des fiches de poste pour tous les agents
	2	<u>Problème spécifique 2</u> Retard de certains agents pour les activités du poste fixe	<u>Objectif spécifique 2</u> Déterminer l'impact des mesures incitatives liées au poste fixe sur la ponctualité des agents	<u>Cause 2:</u> Absence de mesures incitatives liées au poste fixe lors des sorties de l'équipe mobile	<u>Diagnostic 2</u> Le retard notoire de certains agents pour les activités du poste fixe se justifie par l'absence de mesures incitatives liées au poste fixe lors des sorties de l'équipe mobile	<u>Solution 2</u> -Instituer des mesures incitatives au profit des agents du poste fixe pour récompenser la surcharge de travail qu'ils déploient pendant que les collègues sont sur le terrain -Procéder à des séances d'échange et d'explication avec les agents sur la nécessité d'assurer une continuité sans faille du service même pendant que l'équipe mobile effectue une sortie -Demander des explications par rapport à ces retards et sanctionner les récidivistes
	3	<u>Problème spécifique 3</u> Inefficacité dans la fidélisation des donneurs	<u>Objectif 3 :</u> Évaluer par rapport à la performance de l'ANTS-AL les inconvénients de la non responsabilisation d'un agent pour la fidélisation des donneurs	<u>Cause 3:</u> Le manque de motivation du personnel par responsabilisation	<u>Diagnostic 3</u> L'inefficacité dans la fidélisation des donneurs est due à la non responsabilisation d'un agent pour leur suivi	<u>Solution 3</u> -Responsabiliser un agent pour le suivi des donneurs -Porter systématiquement les contacts téléphoniques sur les cartes des donneurs -Appeler les donneurs qui tardent à retirer leurs cartes -En cas de perte de cartes par les donneurs, éviter de leur demander d'aller dépenser pour la déclaration de perte à la police.
	4	<u>Problème spécifique 4</u> Lentueur dans l'établissement des cartes de donneurs	<u>Objectif 4 :</u> Mesurer l'impact de l'inexistence d'un système de timing sur le processus d'établissement des cartes des donneurs	<u>Cause 4:</u> Inexistence d'un système de timing	<u>Diagnostic 4</u> La lenteur dans le processus d'établissement des cartes des donneurs s'explique par l'inexistence d'un système de timing	<u>Solution 4</u> -Opter pour une parution hebdomadaire des cartes afin d'alléger le travail et éviter du coup les cas de perte de dossiers des donneurs -Désigner un agent à qui les donneurs pourront s'adresser pour des informations à propos de leurs cartes -Informers immédiatement les donneurs dès que leurs cartes sont établies

CONCLUSION

En présentant l'antenne départementale de l'Agence Nationale pour la Transfusion Sanguine de l'Atlantique et du Littoral et ce, à travers sa structure et dans son fonctionnement, un seul objectif est poursuivi. Cet objectif est de faire ressortir les forces et les faiblesses de cette institution dans ses activités quotidiennes. Tout en souhaitant le renforcement des atouts, nous avons dégagé des faiblesses en deux centres d'intérêts que sont :

- L'organisation du travail et
- La communication avec les donneurs

Ces deux centres d'intérêts nous ont conduit à deux problématiques à savoir :

- La problématique de l'organisation du travail et
- La problématique d'une politique de communication avec les donneurs

Malgré la pertinence de chacune de ces deux problématiques, un choix s'est imposé par la nécessité de ne traiter qu'une seule problématique. En faisant option d'apporter des suggestions pour aider l'antenne ANTS Atlantique/Littoral à viser la performance qui est le souci majeur de ses responsables, notre choix s'est porté sur la problématique de l'organisation du travail. Il ne peut en être autrement car une organisation efficace du travail est le socle sur lequel toute organisation qui aspire à la performance doit se bâtir.

La pénurie de produits sanguins est une question qui tout en n'ayant pas de solutions *a priori*, a quand même une solution toute simple. Il suffit que nous comprenions que :

- le sang ne se fabrique pas dans une usine ;
- les tentatives artificielles de substituer le sang humain par de produits synthétiques ont montré leurs limites ;
- le sang ne connaît ni race ni sexe ni religion ;
- le sang est donné par toute personne bien portante âgée d'au moins dix-huit ans et pesant au moins cinquante kilogrammes de poids corporel à une personne qui est dans le besoin.

Alors la transfusion sanguine devient une affaire de tout le monde. Cependant puisqu'il y a des structures comme l'antenne ANTS Atlantique/Littoral pour présider et coordonner cette activité, nous avons cru devoir jouer notre partition par nos suggestions à son endroit.

C'est par des objectifs fixés et des hypothèses formulées qu'il nous a été possible de comprendre que cette structure doit opter pour une organisation efficace du travail si elle veut atteindre ses objectifs. Pour le mener à bien, elle doit résoudre les problèmes spécifiques tels que :

- l'inexistence de fiches de poste
- le retard de certains agents pour les activités du poste fixe
- l'inefficacité dans la fidélisation des donneurs
- la lenteur dans le processus d'établissement des cartes des donneurs.

BIBLIOGRAPHIE

- BATTEN, J. D. 1974. *Direction par les objectifs et motivation des hommes*. Paris : Dalloz.
- BELANGER, L., PETIT, A., BERGERON, J-L. 1984. *Gestion des ressources humaines*. Québec : Gaëtan Morin.
- BERNOUX, P. (1995). *La sociologie des entreprises*, Paris : Seuil.
- CADIN, L. et al. 2004. *Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie*. Paris : Dunod.
- CITEAU, J-P. 2000. *Gestion des ressources humaines*. Paris : éditions DALLOZ.
- CITEAU, J.P. 2002. *Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques*. Paris : 4^e éd Armand Colin.
- COTE, N., BALANDIER, L., JACQUES, J. 1994. *La dimension humaine des organisations*. Québec : Gaëtan Morin.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (2004). *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.
- DECLERCK, R. P., DEBOURSE, J. P., NAVARRE, CH. 1983. *Méthode de direction générale: le management stratégique*. Boulogne-Billancourt : Editions hommes et techniques.
- FRIEDMANN, G. (1964). *Le travail en miettes*, Paris : Gallimard.
- GELINIER, O. 1993. *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*. Paris : éditions d'organisations
- HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W., WOODMAN, R. W.1999. *Management des organisations*. Paris : Nouveaux Horizons 1^{ère} édition 6^e tirage.
- LACONO, G. 2002. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Gualino éditeur.
- MONTERRAT, X. 2004. *Comment motiver*. Paris : éditions d'organisation.
- MOYSON, R. 2001. *Gérer son temps et son stress*. Bruxelles : éditions de Boeck université.

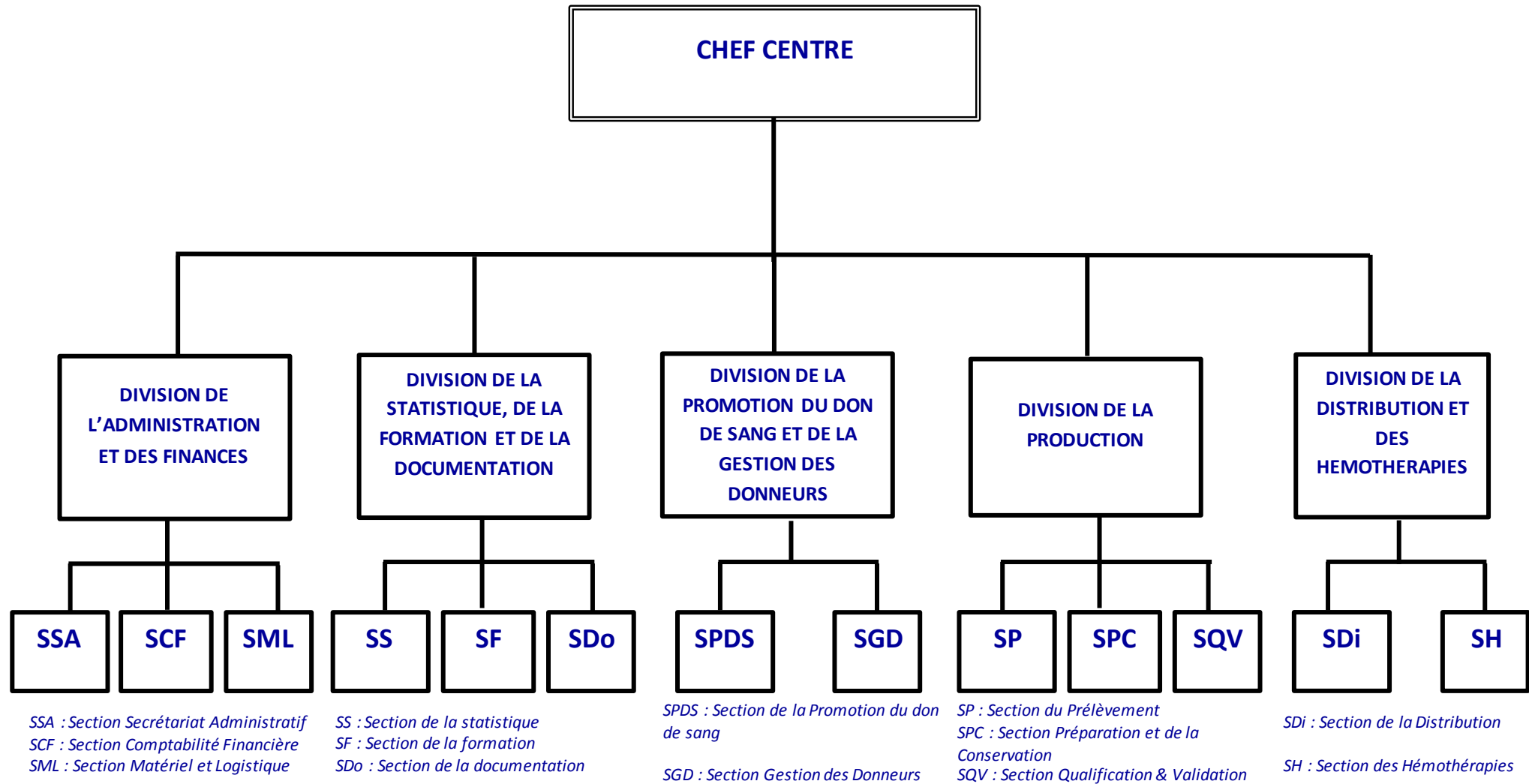
- NOGUERA, F. 2006. *Management du temps de travail*. Paris : Dunod.
- PERETTI, J-M. (1998). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 7^e édition.
- PERETTI, J. M.2008. *Dictionnaire des ressources humaines*. Paris : Vuibert 5^{ème} édition.
- PETIT PAS, J. G., GAGNE, P. A. et BOUCHER, G. 1994. *Comment motiver, mobiliser et responsabiliser mon personnel*. Québec : Presse universitaire.
- SPIELMANN, M. 1992. *De la définition de poste à l'organigramme*. Paris : Les éditions d'organisation.
- WERTHER, W. B., KEITH DAVIS, J.R., Lee-GOSSELIN, H. 1981. *La gestion des ressources humaines*. Québec : édition MC GRAW-HILL.
- Manuel qualité du SNTS édition 2007.
- Décret n°2009-698 du 31décembre 2009 portant création, organisation et fonctionnement du Centre National de Transfusion Sanguine.
- Décret n°2012-232 du 31août 2012 portant modification du décret 2009-698.
- Décret n°2014-787 du 31décembre 2014 modifiant et complétant le décret n°2009-698.

Sites :

- www.kdc.ca: fichiers PDF consulté le 30 mars 2015 à 20heures 58minutes
- Comprendre et susciter la motivation : Ministère d'agriculture Ontario, Canada.
- <http://www.mmanagement.e-monsite.com/medias/files/l-organisation-du-temps-pdf>
L'organisation du travail, gestion du temps, téléchargé le 12 mai 2015 à 20 heures 13 minutes ;
- http://www.infressources.ca/fer/depotdocuments/comprehension_de_la_motivation_et_des_enjeux_du_benevolat-enjeux_du_benevolat_en_soins_palliatifs-Pbrodeur_Essai_doc-dec2010.pdf , téléchargé le 12 mai 2015 à 20 heures 21 minutes ;

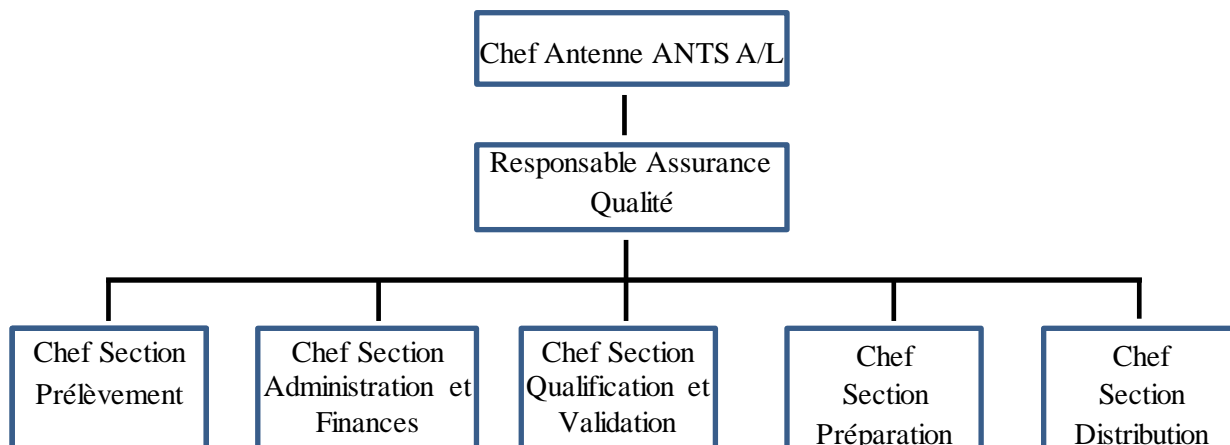
ANNEXES

Annexe n°1 : Organigramme du Centre Départemental de Transfusion Sanguine



Source : Archives de l'antenne ANTS Atlantique / Littoral

Annexe n°2: Organigramme opérationnel



Source : Nous-même par entretien.

**Annexe n°3 : Demandes d'établissement de cartes de donneurs
du 1er janvier au 30 juin 2015**

Dates	Nombre de demandes
Mois de Janvier	
26/01/2015	1
27/01/2015	3
28/02/2015	2
29/01/2015	1
Mois de Février	
04/02/2015	2
05/02/2015	1
06/02/2015	2
10/02/2015	2
11/02/2015	1
12/02/2015	2
13/02/2015	3
16/02/2015	1
17/02/2015	1
18/02/2015	1
23/02/2015	2
25/02/2015	1
26/02/2015	1
27/02/2015	2
Mois de Mars	
03/03/2015	3
04/03/2015	1
05/03/2015	2
06/03/2015	1
09/03/2015	1
10/03/2015	1
12/03/2015	1
13/03/2015	3
17/03/2015	3
18/03/2015	2
25/03/2015	1
26/03/2015	2
27/03/2015	1
31/03/2015	3
Total	99

Dates	Nombre de demandes
Mois d'Avril	
02/04/2015	2
07/04/2015	1
08/04/2015	2
09/04/2015	1
13/04/2015	3
15/04/2015	1
17/04/2015	5
30/04/2015	1
Mois de Mai	
04/05/2015	1
06/05/2015	1
07/05/2015	1
12/05/2015	2
13/05/2015	1
27/05/2015	1
Mois de Juin	
02/06/2015	1
05/06/2015	1
08/06/2015	4
10/06/2015	3
12/06/2015	2
15/06/2015	1
16/06/2015	2
18/06/2015	2
22/06/2015	1
23/06/2015	1
24/06/2015	2
25/06/2015	1
30/06/2015	1

Source : *Nous-même à partir du registre de demande d'établissement de cartes*

Annexe n°4 : Questionnaire (Cible le personnel)

Dans le cadre de la formation en Gestion des Ressources Humaines (GRH) au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration de Magistrature (ÉNAM), j'entreprends des recherches pour la rédaction d'un mémoire sur le thème : « **contribution à l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral** ».

A cet effet, je vous prie de bien vouloir contribuer à la réalisation de ce travail en répondant au questionnaire suivant :

Identification

Statut : APE : ACE : C/ANTS :

Catégorie : A : B : C : D : E :

1°) Etes-vous tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord ou plutôt pas du tout d'accord avec chacune des affirmations suivantes concernant la motivation ou la satisfaction dans votre travail.

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt pas du tout d'accord
a- Vous êtes satisfaits de votre travail aujourd'hui				
b- Vous vous rendez au travail par plaisir				
c- Vous vous rendez au travail par nécessité				
d- Vous vous sentez soutenus, encouragés dans votre travail				
e- Vous changerez de structure si une autre opportunité s'offre à vous				
f- Vous êtes satisfaits de la manière de composer l'équipe mobile				
g- Il y a équité dans la fixation des tours en équipe mobile				

2°) Que pourrait-on faire pour améliorer l'organisation des tours de passage dans l'équipe mobile?

.....

.....

3°) Quelles sont les suggestions que vous pouvez formuler pour améliorer le cadre de travail ?

.....

.....

4°) Etes-vous tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord ou plutôt pas du tout d'accord avec les affirmations suivantes

		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt pas du tout d'accord
a- L'ambiance de travail est gaie :	Au poste fixe				
	En équipe mobile				
b- Les conditions de travail sont stressantes :	Au poste fixe				
	En équipe mobile				
c- Vous êtes Enthousiastes pour le travail :	Au poste fixe				
	En équipe mobile				
d- La répartition des tâches :	Est objective				
	Est subjective				
	Respecte le profil				

5°) a- Concernant les cas d'abandon par les donneurs, qu'est-ce qui à votre avis peut justifier le phénomène ?

.....
.....
.....

b- Quelles sont les solutions que vous préconisez ?

.....
.....
.....

6°) Il vous est souvent arrivé de savoir que vous allez travailler en nombre réduit quand les collègues sont en équipe mobile. Avez-vous le même enthousiasme ces jours-là en quittant votre domicile ?

Oui :

Non :

Je vous remercie.

Annexe n°5 : Guide d'entretien (Aux supérieurs hiérarchiques)

Données sur l'appréciation du personnel

1- Les responsabilités ou activités de vos collaborateurs sont-elles clairement définies ?

.....
.....

2- Des objectifs de rendement sont-ils fixés à vos collaborateurs en début d'année ?

a- Si oui, dites comment.....

b- Sinon, justifiez.....

3- Qu'est-ce qui peut expliquer les cas d'abandon de l'activité par les donneurs auxquels on assiste parfois ?

.....

4- Est-ce que vous entretenez vos collaborateurs sur les objectifs que vous leur assignez ?

.....

5- Qu'est – ce qui peut expliquer que certains agents arrivent en retard au service quand ils doivent tenir le poste fixe alors que les collègues sont en équipe mobile ?

.....

6- a-)Existe-t-il un délai déterminé dans le processus d'établissement des cartes de donneurs ?

.....

b-) Est-ce qu'un système de timing à l'instar de la fiche d'évaluation du temps passé par les donneurs à l'occasion du don n'est pas un remède au problème ?

.....

7- a-)Existe-t-il un responsable pour le suivi des donneurs ?

.....

b-) Est-ce que les cas d'abandon constatés dans le rang des donneurs ne sont pas dus à la non responsabilisation d'un agent pour leur suivi ?

.....

Annexe n°6 : Guide d'entretien téléphonique et directif

(Cible : les donneurs)

Bonjour madame ! / Monsieur !

Je suis en stage à l'antenne ANTS A/L.

J'ai retrouvé votre carte de donneur établie depuis le.... /.... /.....

Vous ne vous en servez plus ? Pourquoi ?

.....
.....

Comment expliquez-vous aujourd'hui ce désintérêt ?

.....
.....

Avez-vous eu droit à un rendez-vous pour son retrait ?

-Non

-Oui

Pourriez-vous nous dire les raisons pour lesquelles vous n'êtes pas venu la chercher ?

.....
.....
.....

Etes-vous prêts à venir retirer votre carte ?

.....

Etes-vous prêts à reprendre le don de sang ?

.....

Merci pour votre disponibilité

TABLE DES MATIÈRES

	Page
IDENTIFICATION DU JURY	i
AVERTISSEMENT	ii
SOMMAIRE	iii
DÉDICACE	iv
REMERCIEMENTS	v
LISTE DES SIGLES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE	i X
RÉSUMÉ	X
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER : Cadre institutionnel de l'étude et problématique de l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique-Littoral.	4
SECTION 1 : Cadre physique et état des lieux du fonctionnement de l'antenne ANTS Atlantique-Littoral	5
Paragraphe 1 : Présentation de l'antenne ANTS Atlantique-Littoral : cadre du stage	5
I- L'historique et les missions de l'antenne ANTS Atlantique-Littoral	5
A- L'historique	5
B- Les missions	7
II- Les différentes structures de l'Antenne ANTS Atlantique-Littoral et leur fonctionnement	7
A- Les organes	7
B- Le fonctionnement	9
Paragraphe 2- L'organisation du travail à l'antenne ANTS Atlantique/Littoral	10
I- Le personnel de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral	10
II- Les activités de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral	11
Section 2 : De l'inventaire des problèmes aux séquences de résolution de la problématique retenue	12
Paragraphe 1 : Inventaire des éléments de l'état des lieux et choix de la problématique	13
I- Inventaire des éléments de l'état des lieux	13
A- Les forces et les faiblesses	13
B- Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts	16

II- Choix et spécification de la problématique choisie	17
A- Choix de la problématique et justification de notre sujet de réflexion	17
B- Spécification de la problématique choisie	17
Paragraphe 2 : Vision globale et cadre théorique de l'étude	18
I- Vision globale de résolution de la problématique	18
A-Approche générique de résolution du problème général	18
B- Approche générique de résolution des problèmes spécifiques et synthèse des approches génériques par problème	19
II- Cadre théorique de l'étude	22
A- Causes et hypothèses de la problématique de l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral	22
B- Les objectifs de la problématique de l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral	23
CHAPITRE SECOND : Démarche méthodologique et propositions de solutions à la problématique de l'organisation du travail de l'antenne ANTS Atlantique/Littoral	26
Section 1 : Revue de littérature et approches méthodologiques	27
Paragraphe 1 : La revue de littérature	27
I- Exposé des connaissances liées à l'organisation du travail	27
II- Exposé des connaissances liées aux problèmes spécifiques	30
A-Exposé des connaissances liée à la fiche de poste	30
B-Exposé des connaissances liées au retard de certains agents pour les activités du poste fixe	31
C-Exposé des connaissances liées à l'inefficacité dans la fidélisation des donneurs	32
D-Exposé des connaissances liées à la lenteur dans le processus d'établissement des cartes de donneurs	33
Paragraphe 2 : La méthodologie adoptée	35
I- L'observation et analyse documentaire	35
A- L'observation	35
B- L'analyse documentaire	35
II- L'entretien et l'enquête par questionnaire	37
A- L'entretien	38
B- L'enquête par questionnaire	38
Section 2 : De l'analyse des données d'enquête aux conditions de mise en œuvre des solutions	38
Paragraphe 1 :Le diagnostic à blanc et propositions de solutions provisoires	39
I- Diagnostic à blanc	39
A- Présentation et analyse des données	39
B- Vérification des hypothèses et éléments de diagnostic	44
II-Propositions de solutions provisoires	45
A- Solution au problème général	45

B- Solutions aux problèmes spécifiques	45
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions provisoires et tableau de synthèse de l'étude	47
I- Conditions de mise en œuvre des solutions provisoires et recommandations	47
A-Conditions de mise en œuvre des solutions	47
B- Recommandations	47
II- Tableau de synthèse de l'étude	49
CONCLUSION	51
BIBLIOGRAPHIE	54
ANNEXES	56
TABLE DES MATIÈRES	XIX