



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA

Fitiavana – Tanidrazana – Fandrosoana



INSTITUT SUPERIEUR EN ADMINISTRATION D'ENTREPRISES

(ISAE)



**MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE
TECHNICIEN SUPERIEUR EN ADMINISTRATION D'ENTREPRISES (D TSAE)**

LE LIEN ENTRE LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ET LA REMUNERATION RATIONNELLE DE LA SECREN S.A

EFFECTUE AU SEIN DE SECREN S.A

Présenté par : Mademoiselle MBOTIZARA Maryame Francisca

Filière : Assistanat de Direction

Promotion LOVA

Date de soutenance : 10 Février 2012

Année universitaire 2010-2011



REOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana – Tanidrazana – Fandrosoana



INSTITUT SUPERIEUR EN ADMINISTRATION D'ENTREPRISES

(ISAE)



MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE
TECHNICIEN SUPERIEUR EN ADMINISTRATION D'ENTREPRISES
(D TSAE)

LE LIEN ENTRE LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ET LA REMUNERATION RATIONNELLE DE LA SECREN S.A

EFFECTUE AU SEIN DE SECREN S.A

Présenté par : **Mademoiselle MBOTIZARA Maryame Francisca**

Filière : **Assistanat de Direction**

Encadreurs :

Pédagogique : **Madame MAHO MARY Raymonde Baptistine**

Professionnel : **Monsieur RAMSEF Said**

Promotion LOVA

Année universitaire 2010-2011

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est la finalité de deuxième année d'études théoriques au sein de l'Institut Supérieur d'Administration d'Entreprises (ISAE) de l'Université d'Antsiranana et de trois mois de stage pratique à la Société d'Etudes, de Construction et de Réparation Navales.

Nous remercions Dieu de nous avoir donné la vie, nous ayant permis d'accomplir ce mémoire. Nous adressons aussi nos vifs remerciements aux personnes citées ci-dessous :

- Mes parents pour leur soutien inconditionnel tant financier que moral, depuis jusqu'alors. Qu'ils veuillent trouver ici en modeste preuve d'une profonde reconnaissance et d'affection filiale ;
- Madame RAZAFINTSALAMA Claudia, ex-Directeur de l'ISAE ;
- Madame MAHO Mary
- Raymonde Baptistine, Directeur au sein de l'ISAE (l'Institut Supérieur en Administration d'Entreprises) de l'Université d'Antsiranana, notre encadreur pédagogique qui malgré ses multiples obligations, s'est montrée constamment disponible lors de l'élaboration du présent ouvrage ;
- Tous les corps Enseignants de l'ISAE, qui nous ont donnés des connaissances et des conseils durant la formation ;
- Monsieur Abel NTSAY, Directeur Général de la Société d'Etude de Construction et de Réparation Navales (SECREN) de m'avoir acceptée comme stagiaire au sein de sa société ;
- Monsieur RAMSEF Saïd notre encadreur professionnel, qui a bien voulu se mettre à notre disposition, malgré ses lourdes responsabilités afin de nous encourager à accomplir ce mémoire;
- Tout le personnel administratif et logistique de la Société d'Etudes, de Construction et de Réparation Navales S.A, pour leur apport et accueil chaleureux durant notre stage.

AVANT-PROPOS

L'Institut Supérieur en Administration d'Entreprises (ISAE) est un établissement Universitaire semi-privé, fondé en année 2000, suivant l'arrêté n°9034/2000 sous tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur, actuellement Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

Sa principale mission est de former les étudiants d'une manière réussissante pour obtenir une bonne compétence et capacité professionnelle et, effectivement, un Diplôme de Technicien Supérieur en Administration d'Entreprises (D TSAE) à la fin de deux années d'études.

L'admission se fait par concours, accessible à tous les candidats titulaires d'un Baccalauréat. L'ISAE forme des techniciens supérieurs et ne regroupe que deux spécialités avant l'année 2008 :

- l'Assistanat de Direction (AD).
- le Gestionnaire Comptable (GC).

L'année universitaire 2007- 2008 est marquée par une nouvelle filière qui est :

- le Transport, Transit et Douanes (TTD).

L'étude dure deux(2) ans et se décompose comme suit :

- Une année de tronc commun pendant laquelle les étudiants effectuent un stage d'observation de cinq(5) semaines au sein d'une Entreprise.
- Une année de spécialisation, appuyée par un stage de quinze(15) semaines, suivi d'une présentation d'un mémoire de fin d'études.

Ce stage de fin d'études a été effectué au sein de la société SECREN SA de Diego. Ce présent rapport est le fruit de toutes les connaissances que j'ai acquises tout au long de ma formation.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

AVANT-PROPOS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre I :GENERALITES

1.1. Présentation générale de la SECREN S.A

1.2. Organisation générale

Chapitre II :LE LIEN ENTRE LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ET LE
TRAITEMENT DE LA REMUNERATION D'UNE SOCIETE

2.1. Notions théoriques et droit des travailleurs

2.2. Recrutement du personnel dans une société

2.3. Le traitement de la rémunération d'une société

2.4. Le lien entre le recrutement et la rémunération

Chapitre III :PROBLEMES CONSTATES,PROPOSITIONS DE SOLUTIONS,IMPACTS

3.1. Problèmes constatés

3.2. Propositions de solutions

3.3. Impacts

CONCLUSION

INTRODUCTION GENERALE

Une entreprise, pour pouvoir fonctionner, assurer sa pérennité et sa croissance dans le contexte actuel où la mondialisation est le mot d'ordre, doit savoir combiner trois ressources essentielles telles que : les ressources financières, matérielles et humaines. Chaque ressource a son importance, mais les ressources humaines sont considérées comme « le poumon de l'entreprise » car, malgré les grandes innovations de la technologie moderne, une machine ne pourrait pas remplacer l'homme dans certains domaines ; l'apport humain reste toujours irremplaçable.

La SECREN a pour activité principale la construction et la réparation navales qui est très importante pour le trafic maritime et l'échange sur le plan économique. Stratégiquement positionné dans l'Océan Indien, ce chantier naval, fier de sa cale sèche de 199 m de long et 26,4 m de large, est sur le passage de l'une des plus grandes voies maritimes et se trouve à proximité de la zone de pêche « Western Indian Océan ». Il est une escale technique de préférence dans la zone.

Au niveau du personnel, plus de 600 personnes s'activent quotidiennement pour l'accueil et la satisfaction des clients. Le Département Administration du Personnel peut bien se vanter de son savoir-faire. Mais la manière objective de recrutement dépend-t-elle de la possibilité de rémunérer ? D'où le choix de ce thème : « **le lien entre le recrutement du personnel et la rémunération rationnelle de la SECREN S.A** ».

Pour répondre à cette question, il nous est nécessaire de diviser le travail en trois grandes parties :

- Généralités de la SECREN S.A
- Lien entre le recrutement du personnel et traitement de la rémunération
- Problèmes constatés, propositions de solutions et impacts

Chapitre I : GENERALITES

1.1. Présentation générale de la SECREN S.A

1.1.1. Renseignements Généraux

Une entreprise est une personne morale. Ce statut de personne morale lui procure une vie. Chaque vie a son propre historique, ses objectifs, son organisation, ...La SECREN S.A est l'une de ces entreprises. Elle est une société Anonyme spécialisée dans la Réparation et la Construction Navales.

Comme toute entreprise, la SECREN S.A. a son propre historique. Cette société a vécu plusieurs situations avant la SECREN S.A actuelle.

Elle a été une base militaire des colons en 1905; elle a aussi vécu une administration socialiste pendant le régime socialiste de la deuxième république ; actuellement, elle est une société anonyme.

1.1.1.1 Identification des Directeurs Généraux qui se sont succédés

Depuis la nationalisation de l'Arsenal en 1975 jusqu'à nos jours :

- 1975-1982 : Monsieur Lucien ZASY
- 1982-1991 : Monsieur Ackram MOHAJY
- 1991-1992 : Monsieur KILOBO REGIS
- 1992-1997 : Monsieur Christophe Jérôme NOSY HARINONY
- 1997-2001 : Monsieur Jean Robert GARA
- 2001-2002 : Monsieur TONIZATOVO Pierre
- 2002-2007 : Monsieur Charles Hilaire SOLOHERY
- 2008-2009 : Monsieur Aboubakary ASSANY
- 2009 à ce jour : Monsieur ABEL NTSAY

1.1.1.2 Les coordonnées de SECREN SA

SIEGE SOCIAL :

1, Rue Lavigerie, BP 135 Antsiranana

Tél : 82 293 21 / Fax : 82 293 26

E-mail : secren@moov.mg

MADAGASCAR

AGENCE :

180, Route circulaire

B.P : 5002 Ankorahotra - ANTANANARIVO (101)

Tél : (00.261.120) 22.270.77 / Fax : (00.261.120) 22.274.99

Email : secren.tana@moov.mg

MADAGASCAR

1.1.2. Historique de l'Entreprise

L'origine de la société remontait bien loin. Suite à la tension diplomatique qu'il y avait eu entre la France et l'Angleterre dans les années 1900, l'hexagone a décidé de faire de Diego Suarez un point d'appui pour ses escadres.

Les travaux d'aménagement du Bassin de Radoub ont eu lieu en 1905 par la Marine Française. Six ans après, en septembre 1911, les travaux ont pris fin.

En 1916 : après la construction du bassin de Radoub, un chantier de guerre fut mis en place pour assurer la réparation et la construction des navires de guerre de l'armée française dans l'Océan Indien.

En 1924 : le bassin de Radoub fut cédé par l'armée française à la Société des Chantiers et Ateliers du Bassin (S. C. A. B.) pour une durée de dix ans ; l'administration du bassin devenait alors civile.

Les dix années passées, l'armée française a repris l'administration du bassin et ce jusqu'à la fin de la deuxième guerre mondiale.

Après la deuxième guerre mondiale, la gestion du bassin fut passée à la Direction des Constructions et Armes Navales (D.C.A.N.). Cette dernière a mis en place un programme d'extension d'ateliers.

Et grâce à l'obtention de plusieurs machines allemandes récupérées après la défaite de l'Allemagne lors de la deuxième guerre mondiale, la DCAN faisait des Réparations des bâtiments Navales surtout ceux de la flotte militaire française.

En février 1975 : la nation fût mise sous directoire militaire suite à l'assassinat du président de la république Richard RATSIMANDRAVA.

Presque chaque secteur d'activité du pays a été gouverné par des militaires. L'Office Militaire Nationale pour les Industries Stratégiques (OMNIS) a été créé.

Il a pour mission la tutelle des industries stratégiques pour la nation. En cette même année, suite à la politique de nationalisation de l'Etat malgache, et dans le cadre de renouvellement des accords de coopération, nombreuses sociétés ont été nationalisées.

L'Arsenal en fait partie et a été pris en main par le gouvernement. Le chantier naval prit le nom de la « Société d'Exploitation pour la Construction et la Réparation Navales » (SECREN) et a été mis sous tutelle de l'OMNIS.

De 1975 à 1978 : aucun événement décisif n'est constaté pour perturber l'exploitation de la société.

L'arrêté n°1062/79 du 01/03/79 a transformé la SECREN en entreprise socialiste en 1979 où elle a été dénommée « Société d'Etudes de Constructions et de Réparations Navales » (SECREN).

Le gouvernement voulait faire de la SECREN un pôle de développement industriel de Diégo Suarez. Elle va s'occuper de la maintenance et de la fabrication pour les industries locales telles que les sucreries, les cimenteries.

Cette politique est appuyée par l'utilisation et l'amplification des équipements existants dans l'Arsenal.

La nationalisation de la société lui a causé des difficultés financières.

Pour sortir de cette situation critique, un programme de campagne thonier a été mis au point en 1985.

Le programme thonier est une opération commerciale visant à assurer l'entretien des navires spécialisés dans la capture thonière dans l'Océan Indien.

La société a emprunté un fonds à la Caisse Centrale de Coopération Economique (CCCE) actuellement Agence Française de Développement (AFD), pour la mise en marche de la campagne.

L'activité de la SECREN S.A a été alors florissante.

En 1992, le décret n°92-029 du 17 juillet 1992 a abrogé la charte des entreprises socialistes.

La SECREN est par la suite transformée en société de fait. Elle était mise sous tutelle de la présidence.

Une assemblée générale extraordinaire tenue en 1994 a régularisé la situation de la SECREN.

Elle a été transformée en société anonyme mais la majorité des actions a été et est toujours détenue par l'Etat et l'OMNIS. La société a été alors dénommée «Société d'Etudes, de Construction et de Réparation Navales S.A» (SECREN S.A) suite à la politique de libéralisation de l'économie.

L'année dernière, la SECREN S.A a célébré son 35ème anniversaire.

L'historique d'une société décrit son parcours et montre aussi, en général, ce que la société peut en faire de son avenir.

Mais pour connaître un peu plus une société, il est nécessaire de parler de l'objectif de sa création, de ses missions ainsi que de ses activités.

La prochaine section va nous présenter les objectifs, les missions et les activités pour le cas de la SECREN S.A.

1.1.3. Objectifs et Missions

1.1.3.1. Objectifs

SECREN S.A veut se positionner comme un partenaire fiable dans la zone Océan Indien, afin de jouir d'une notoriété internationale, exerçant ses activités dans le respect des normes technologiques et environnementales car « Construire avec l'expérience, innover pour l'avenir » est le slogan pour la SECREN S.A.

Pour réaliser ce slogan, la SECREN S.A s'est alors fixée des objectifs tels que l'offre des prestations selon la qualité et les normes internationales, le développement et la modernisation de ses matériels de production, la recherche de financement et/ou de partenariat.

Ces objectifs vont être détaillés dans les sous paragraphes ci-dessous.

- **Qualités des prestations de service**

Dans la majeure partie du temps, les navires se trouvent en mer. Des vies humaines et des marchandises d'une grande valeur sont à leurs bords.

Il est donc d'une importance vitale d'assurer la qualité des travaux que ce soit de réparations ou de constructions de ces navires.

Des normes internationales sont imposées à toutes entreprises de réparation et de construction navales.

SECREN S.A a donc mis en place un département qui a seulement pour responsabilité le contrôle de la qualité des travaux ; un autre département n'a pour fonction que la normalisation des travaux.

Cette stratégie a apporté des résultats concrets et probants pour la société. La société a pu décerner trois trophées prouvant la qualité de ses prestations.

Ces trophées obtenus sont :

- L'Euromarket Award en 1994, à Bruxelles ;
- L'Arco Europa : Estrella de Oro en 1996, à Madrid ;
- L'Etoile de Platine Internationale en 1999, en Espagne.

Actuellement, on observe une baisse au niveau de la qualité des services offerts par la SECREN S.A.

D'où son nouvel objectif visant à mettre en place la norme internationale ISO pour retrouver ce prestige passé de fournisseur de prestation de services de qualité.

- **Développement et modernisation des matériels de production**

Comme il a été mentionné, de nombreuses vies et des marchandises de valeurs très importantes dépendent de l'état des navires ont la réparation requiert donc d'une grande délicatesse.

L'état et la modernisation des matériels de production jouent un rôle important dans l'accomplissement des travaux de réparations demandés par les clients ainsi que des travaux de construction de nouveaux bateaux qui se modernisent de plus en plus au fil des années.

La vétusté des matériels de production peut entraîner des accidents sur le chantier ainsi que des retards des travaux.

Si la société n'arrive pas à suivre le développement de la technologie, elle perdra sa notoriété et par la suite ses clients. Pour éviter tout cela, la SECREN S.A veut acquérir une notoriété internationale en mettant en exergue le professionnalisme et en modernisant ses matériels afin de conformer le chantier aux normes internationales.

- **Recherche de financement et/ou de partenariat**

La démarche « qualité » que la société décide de mettre en œuvre, l'investissement en nouveaux matériels modernes et selon les normes internationales, l'acquisition et la maîtrise de ses nouvelles technologies nécessitent un financement.

Une cellule nommée « Cellule des Grands Projets » a été créée afin d'élaborer un dossier de demande de financement.

Cette demande est adressée, entre autre, à l'Agence Française de Développement (AFD). Une proposition de partenariat avec l'Albacora S.A, une société cliente de la SECREN SA est en phase de discussion.

Une autre restructuration de l'organigramme a mis en place une Direction Générale Adjointe chargée de la Gestion Administrative, Financière et Du Commerce de la SECREN S.A.

Cette direction participe à la recherche de financement. Ses objectifs pour la qualité des prestations de service, de développement et de modernisation des matériels de production, de recherche de financement et/ou de partenariat sont fixés et devraient être atteints.

La manière d'atteindre ces objectifs consiste à améliorer l'accomplissement des missions de la société.

1.1.3.2. Missions

La première mission de la SECREN S.A concerne la réparation des navires étrangers et nationaux en cale sèche ou à flot selon la norme internationale et dans un délai bien déterminé.

SECREN S.A procède à des vérifications complètes ou partielles des navires pour détecter d'autres anomalies et répare aussi des pièces dans ses différents ateliers.

Cette société construit aussi des bateaux, des vedettes,... selon les commandes et propose des produits de diversification à savoir les meubles en palissandre pour bateau, pour des entreprises...

1.2. Organisation générale

1.2.1. Activités de la Société

L'activité est l'ensemble des actions et opérations que pratique une société pour assurer son fonctionnement. Pour le cas de la SECREN S.A, trois activités y sont pratiquées, à savoir : la réparation navale, la construction navale et les produits de diversification.

1.2.1.1. Réparation navale

Il s'agit de l'activité principale de la SECREN S.A. Qui lui génère 80% de son chiffre d'affaires annuel. Dans la réparation navale, on procède aux travaux de carénage, aux travaux d'avarie, aux travaux d'intervention.

- **Les travaux de carénage** sont constitués de tous travaux de Réparation Navale dans le Bassin de Radoub ; ces travaux concernent le traitement de la carène. Coque de navire sous la ligne de flottaison. Le Bassin de Radoub est le poumon même de la société.
- **Les travaux d'avarie** consistent en des travaux de réparation et d'entretien des navires suite à un accident survenu en mer (heurt de récif), leurs réparations s'avèrent urgentes. Ils sont les prioritaires lors du planning de réparation.

Ces travaux peuvent se faire à flot.

- **Les travaux d'intervention** concernent les petits travaux d'entretien de navire qui peuvent être accomplis sans que le navire en question soit obligé d'entrer dans le bassin et se font en général au port de commerce d'Antsiranana.

La société s'occupe aussi de la réparation et de l'usinage des pièces mécaniques telles que les turbos soufflants, les compresseurs thermiques, les moteurs électriques, l'ensemble frigorifique (chambres froides, réfrigérateurs,...), la rectification des vilebrequins.

1.2.1.2. Construction navale

Grâce à la présence d'un bureau d'étude, tous travaux de construction neuve conforme aux exigences internationales et aux besoins requis par la clientèle peuvent être effectués.

Nous allons présenter quelques constructions réalisées par la SECREN S.A :

- vedettes pour passagers ;
- vedettes de pilotage ;
- embarcations en plastique ;
- navires de cabotage, des barques et des chalutiers ;
- Remorqueurs ;
- bacs à pirogues ;
- chalands automoteurs.

La construction se fait en quatre phases à savoir :

- traçage et assemblage de coque ;
- pose des superstructures et du moteur ;
- peinture et diverses installations ;
- mise en eau et essais en mer.

1.2.1.3. Production de produits de diversification

SECREN S.A exécute des activités diversifiées grâce aux différents ateliers en proposant des produits en métaux et en acier pour la fabrication de pièces et outils, la fabrication métallique de bennes à ordures, de citernes, des pylônes, des pipe-lines, la construction de pont Bellay, d'ossature métallique, de coffres forts,...

Elle offre aussi des produits en bois comme les meubles, des portes en série,...le Palissandre est la principale matière première utilisée pour ces produits en bois.

La location des engins fait aussi partie du service proposé par la société.

1.2.2. Organigramme et description des fonctions

La structure est l'ensemble des fonctions et relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités.

Les structures de l'organisation décrivent la façon dont l'organisation s'organise pour atteindre ses objectifs. Ces structures sont représentées schématiquement par l'organigramme.

Cette section va présenter de l'organigramme de la SECREN S.A et la description des fonctions.

1.2.2.1. Organigramme

L'organigramme qui est la représentation schématique de la structure de l'entreprise constitue aussi l'ossature de l'organisation.

L'organigramme montre les relations fonctionnelles et opérationnelles au sein de cette société.

Cet organigramme de la SECREN S.A vient d'être restructuré. La structure est toujours hiérarchique mais le DG a opté pour la séparation de l'opérationnel et du fonctionnel en créant deux (2) poste de DGA. La nouvelle structure va dans ce sens.

1.2.2.2. Description des fonctions

Il y existe six niveaux hiérarchiques à savoir :

- Direction Générale ;
- Directions Générales Adjointes composées de la DGAFAC : Direction Générale Adjointe chargée des affaires Financières, Administratif et du Commerce et la DGATP Direction Générale Adjointe chargée de la Formation Techniques et de la Production ;
- Directions constituées de la Direction Financière, la Direction des Ressources Humaines, la Direction Commerciale, la Direction des Réparations Navales, la Direction de Construction Navale et de Diversification, la Direction de l'Infrastructure et de la Maintenance ;
- Départements ;

- Services ;
- Ateliers.

La Direction Générale :

Est directement responsable devant le Conseil d'Administration de la gestion administrative, financière, comptable et aussi technique et commerciale de la société. Ses actions sont orientées vers :

- définition de la stratégie et des politiques de l'entreprise,
- recherche de financement pour réguler les stocks et assurer le bon fonctionnement de l'entreprise,
- prospection de la clientèle pour remplir le cahier des charges des trois activités de l'entreprise.

Pour mettre à terme ces actions, quelques départements et services lui sont rattachés directement :

- cellule chargée du traitement des grands projets tels que le dossier de recherche de financement,...
- Département approvisionnement et ses services,
- département marketing et ses services,
- conseillers techniques permanents et non permanents,
- attaché de direction.

La DGAFAC :

Est responsable devant la Direction Générale Adjointe chargée des affaires Financières, Administratif et du Commerce de la SECREN S.A. Ses actions sont orientées vers la participation dans la définition des stratégies et des politiques de l'entreprise, la participation à la recherche de financement, la contribution à la prospection de la clientèle.

Des directions et des départements sont rattachés à la DGAFAC il s'agit de la :

- DF et ses Départements ;
- DCO et ses départements ;
- la DRH et ses départements.

Le Département Contrôle de Gestion, le Centre Informatique, un Consultant Technique, sont mis en position d'état major.

La DGATP :

Est responsable devant la Direction Générale Adjointe chargée de la Formation Techniques et de la Production. Ses actions sont orientées vers :

- la participation dans la définition stratégique et politique de l'entreprise ;
- la définition du programme d'investissement des matériels de production ;
- la maintenance ;
- le contrôle ;
- le suivi et évaluation de leur utilisation ;
- la définition des grands axes de l'exploitation en réparation et en construction navales ;
- les exigences requises ;
- la normalisation de l'exploitation et la mise en place de la qualité ;
- la définition et l'orientation de la formation du personnel pour la sauvegarde du métier ;
- la maîtrise des nouvelles technologies ;
- la DRN et ses départements ;
- la DCND et ses départements ;
- la DIM et ses départements.

La DRN est le responsable de l'activité de la réparation navale ; la DCND se charge des activités de construction navale et des produits de diversification et la DIM assure l'appui technique et la maintenance des équipements immobiliers pour la réalisation des activités des deux autres directions qui sont la DRN et la DCND.

Le Département Formation, le Département Normalisation et le Bureau d'Etudes sont en staff à DGATP.

Organigramme de la SECREN S.A

1.2.3. Organisation de ressources matérielles, humaines et financières

L'organisation désigne un ensemble inter relié et interdépendant de personnes, statuts, rôles et moyens réunis en vue de réaliser un ou plusieurs objectifs préétablis. Pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, coordonner les trois ressources avec harmonie s'avère nécessaire.

Pour le cas de la SECREN S.A, l'organisation des ressources matérielles, l'organisation des ressources humaines et l'organisation des ressources financières vont être présentées ci-dessous.

1.2.3.1. Organisation des ressources matérielles

Des ateliers construits du temps de l'administration de la DCAN dont la SECREN S.A a hérité, constituent les principaux matériels de travail de la société. Ils sont au nombre de onze dont la fonderie, l'atelier bois, l'atelier mécanique, l'atelier mécanique ajustage, l'atelier tôlerie bord, la chaudronnerie, l'atelier service généraux, l'atelier peinture. Ils collaborent en fonction des travaux à effectuer.

Pour la gestion des matériels de la SECREN S.A, les opérations suivantes sont effectuées : l'entrée de nouveaux matériels, la sortie de matériels, la comptabilisation, l'inventaire physique et inventaire comptable.

Chacune de ces opérations sont effectuées suivant des procédures bien précises. La maintenance et l'entretien des matériels font partie aussi de la gestion des matériels. Un Département appartenant à la DIM s'en occupe.

1.2.3.2. Organisation des ressources humaines

En septembre 2011, le nombre de salariés de la SECREN S.A est réduit à 867. Leur répartition en fonction de leurs classements professionnels est présentée dans le tableau ci-dessous :

Classement professionnel	Cadre	Technicien	Agent de maîtrise	Agent d'exécutions	Total
effectif	184	25	278	380	867

Effectifs du personnel par classement professionnel

Source : DRH de la SECREN S.A, 15 Septembre 2011.

Pendant la campagne thonière (mars au juillet) et la campagne crevetteière (octobre au février), la société s'affaire à la réparation des navires spécialisés dans la capture thonière et la pêche crevetteière. La SECREN S.A engage alors des journaliers.

1.2.3.3. Organisation des ressources financières

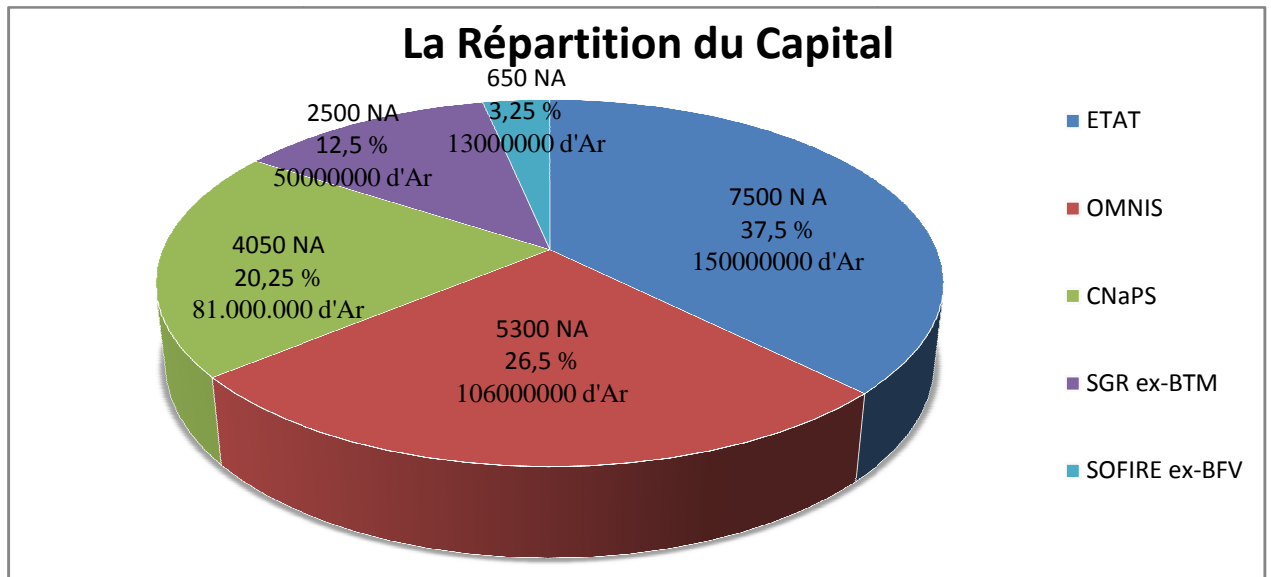
Pour être rentables, les ressources financières doivent être bien organisées et nécessitent un outil de gestion financière. La gestion financière qui représente un ensemble d'activités centrales dans une organisation assure l'exécution et le contrôle des aspects financiers du projet (par exemple, la budgétisation, les rapports financiers et autres procédures nécessaires).

La gestion financière traite essentiellement le comment, quand et pourquoi tel fonds est, ou devrait être, affecté à un tel projet ou investissement.

Les ressources financières de la SECREN S.A sont constituées d'actions de la société,

- de subventions de l'Etat ;
- d'emprunts à l'Union Européenne par le biais de l'Etat.

La répartition du capital de la société se présente comme suit :



Répartition de capital entre les actionnaires en Ar (En décembre 2010)

Source : Direction Générale de la SECREN S.A

L'Etat est l'actionnaire majoritaire de la SECREN S.A en détenant 37,50% du capital.

Il n'y a pas d'augmentation de capital de la société depuis dix ans.

1.2.4. Système d'information, de décision, de communication et d'organisation du travail

Dans une entreprise, trois systèmes bien distincts sont en relation :

- En amont se place le système de décision (les dirigeants) ;
- En aval se trouve le système opérationnel (les employés, les machines et la finance) ;

Le système d'information relie ces deux systèmes, permettant ainsi aux dirigeants de prendre des décisions et aux employés d'exécuter le travail correctement. L'information est transmise à l'aide d'un système de communication.

Ces systèmes sont intéressants dans le sens qu'ils assurent la relation entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise et la circulation des informations permettant à celle-ci de fonctionner dans une meilleure condition.

Pour la SECREN S.A, essayons de voir son système d'information et de décision ainsi que son système de communication.

1.2.4.1. Système d'information et de décision

Les systèmes d'information et de décision sont mis ensemble dans cette même sous section pour la raison que les décisions prises déterminent l'orientation stratégique et tactique de la société.

Elles ne peuvent pas être prises à la légère car avant toute prise de décision, les dirigeants doivent avoir à leur disposition le maximum d'informations nécessaires.

Le système d'information de la SECREN S.A va être présenté dans le premier sous paragraphe, le système de décision dans le second paragraphe.

- **Système d'information à la SECREN S.A**

Deux types d'informations gérées à travers le système circulent au sein d'une société.

L'information descendante est le premier type d'information selon lequel la direction fait connaître aux intéressés sa décision.

Cette information se présente sous forme de note de la direction générale, de note de service, d'affichage, d'appel téléphonique interne, d'E-mail.

Le second type d'information est l'information ascendante selon laquelle la direction demande les avis de ses subordonnés. L'information est demandée surtout lors des réunions. Elle est donnée verbalement, sous forme de compte rendu, de procès verbal, de rapport d'activités,...

- **Système de décision au sein de la SECREN S.A**

La prise de décision nécessite l'accomplissement des conditions suivantes : la précision de la nature de la décision, la détermination de l'ensemble des procédures avant et après le vote de la décision prise, l'existence d'une procédure entièrement fixée à l'avance, et le mode de désignation des participants à la prise de décision.

Pour les décisions stratégiques au sein de la SECREN S.A, le projet est soumis au conseil d'administration qui décide pendant sa réunion ordinaire ou extra ordinaire. Les employés

peuvent soumettre des propositions à la hiérarchie supérieure et qui seront discutées lors de la réunion du comité directeur, ou la réunion de la Cellule des Grands Projets.

Les décisions tactiques sont prises par les directeurs et/ou les membres de la dite cellule.

Concernant l'accomplissement des tâches, les ouvriers sont libres d'agir mais ils doivent tenir compte des normes imposées en matière de réparation et de construction navales. Les décisions sont prises selon les informations transmises aux décideurs.

Les exécutions de ces décisions sont difficiles à accomplir sans informations sur leur mode d'exécution.

Or, ces informations ne peuvent être transmises sans le système de communication. En effet, le système de Communication assure la diffusion des informations.

1.2.4.2. Système de communication

Le système de communication est très développé à la SECREN S.A. En effet, nombreux sont les moyens de communication utilisés par la société. En voici quelques exemples : un réseau téléphonique interne qui relie le chantier avec SECREN plateau ou la direction générale et la cité des cadres ; les directeurs et les chefs hiérarchiques sont dotés de flotte (TELMA) de téléphonie mobile ; presque tous les ordinateurs opérationnel à la SECREN S.A sont dotés d'Internet à haut débit, permettant ainsi de se communiquer entre-eux au moyen des messages électroniques ; lors des travaux de réparation en mer ou au bassin, des « Talkie walkie » (VHF) sont utilisés pour pouvoir se communiquer.

La société a également créé un journal « Trait d'Union » et un site web à travers lesquels elle transmet l'évolution de ses activités, ses exploits et ses objectifs principaux, ..., non seulement à ses employés mais aussi à ses clients, ses fournisseurs et même le grand public.

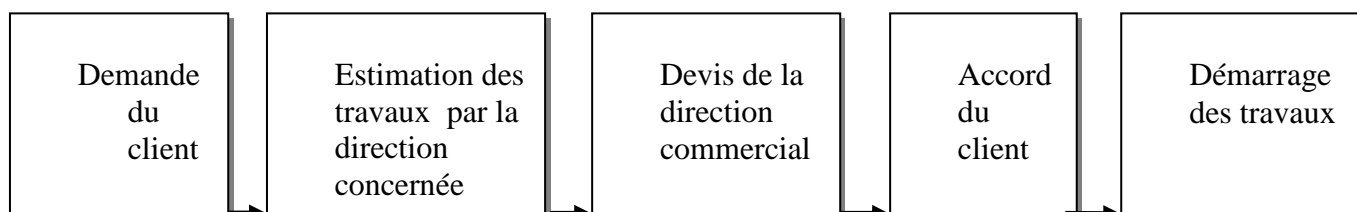
1.2.4.3. Organisation du travail

La construction et la réparation navales sont des travaux pénibles et délicats tant pour les employés que pour les armateurs.

Une bonne organisation du travail s'impose. La planification de la production ainsi que les services impliqués dans le processus de production sont présentés ci-dessous.

- **Planification de la production**

En général, les travaux effectués à la SECREN S.A, qu'il s'agisse de travaux de réparation, de construction de bateaux ou de meubles,... sont exécutés à la demande et selon le processus suivant:



Demande de prestation de service à la SECREN S.A

Source : recherche personnel, septembre 2011.

La demande de prestation des clients est souvent envoyée sous forme de bon de commande à la direction commerciale.

La direction commerciale envoie la souche du bon de commande à la direction concernée. Par exemple si le travail à faire est un travail de réparation, le bon est envoyé à la direction des réparations navales qui procède à une estimation des travaux à faire.

Après estimation, le bon de commande y afférent est renvoyé à la direction commerciale pour qu'elle puisse faire un devis estimatif des travaux à faire.

Le devis sera présenté au client en facture pro-forma. Le déclenchement des travaux est autorisé suite à l'acceptation du client. Un planning est instauré de sorte que les travaux de réparation des thoniers se fassent du mars en juillet et ceux des crevettiers d'octobre en février. Les autres interventions telles que les réparations des remorqueurs, des bateaux de surveillance, ...se font pendant les périodes creuses sauf pour les cas d'urgence.

La construction navale ainsi que la réalisation des produits de diversification se font selon l'arrivée des commandes.

- **Services impliqués dans le processus de production**

Trois directions collaborent s'il s'agit de réparation, de construction ou de produits de diversification. En effet, tout dépend du service demandé par le client.

Par exemple, pour réparer la coque d'un bateau, la direction de réparation navale a besoin de la collaboration du département de diversification dans la direction de construction navale pour les travaux de bois et la peinture ainsi que de la collaboration de la Direction de l'infrastructure et de la maintenance pour l'entretien des machines et pour l'énergie.

Chapitre II : LE LIEN ENTRE LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ET LE TRAITEMENT DE LA REMUNERATION D'UNE SOCIETE.

2.1. Notions théoriques et droit des travailleurs

2.1.1 Quelques définitions

- **Entreprise :**
une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels (service) et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiel (le monopole). Une entreprise est généralement dotée d'une structure juridique, et donc légale, dont la forme dépend du cadre législatif et réglementaire en vigueur.
- **Avancement :**
Action d'avancer ou de progresser dans une carrière.
- **Salaire :**
Rémunération du travail effectué par une personne pour le compte d'un autre, en vertu d'un contrat de travail.
- **Salaire de base :**
Salaire mensuel fixé suivant un coefficient ou d'un point d'indice et qui correspond à une fonction (il se sert au calcul de diverses prestations ou cotisations).
- **Salaire brut ou réel :**
Salaire avant retenue des cotisations sociales (par opposition à salaire net).
- **Permission :**

Droit ou autorisation donnant la liberté ou possibilité (de faire quelque chose).

○ **Dérogation :**

Action de déroger à une règle, une loi, une convention.

○ **Majoration :**

Augmentation du prix ou du montant (de quelque chose).

○ **Préavis :**

Avertissement préalable avant la dénonciation, la rupture d'un contrat ou d'une convention.

○ **Commission :**

Attribution d'une charge, d'une fonction par une autorité ou administration.

○ **Licenciement :**

Rupture à l'initiative de l'employeur, d'un contrat de travail à durée indéterminé.

○ **Congé :**

Autorisation d'arrêter temporairement son travail par an conformément aux lois en vigueur.

○ **Repos :**

Absence ou cessation de travail (pendant une période plus ou moins longue).

○ **Indemnité :**

Somme allouée pour dédommager d'un préjudice.

○ **Indemnité journalière :**

Prestation en espèces destinée à compenser la perte de salaire subie par l'assuré social.

○ **Indemnité de licenciement :**

Indemnité versée par l'employeur à un salarié licencié sans faute grave.

Il est à calculer en proportion de son salaire et de son ancienneté.

○ **Cadre :**

Chargés de la gestion et de la conduite des opérations par l'encadrement des ressources humaines appropriées.

○ **Employés :**

Chargés de l'exécution des processus commerciaux et de production en liaison avec l'encadrement.

○ **Recruter :**

Appel de candidature pour un certain poste.

○ **Recrutement :**

L'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné.

Moyen d'embaucher des personnels.

○ **Rémunération:**

La somme en espèces, dues par un employeur à un travailleur, en vertu d'un contrat de travail ou des dispositions légales. Elle comprend le salaire et les accessoires convenus.

○ **Embauche :**

Emplacement du candidat retenu pendant le recrutement à son poste, afin de remplir le contrat de travail.

○ **Un poste :**

Description de la responsabilité que le travailleur doit assumer en permanence pendant son activité.

○ **Profil :**

Ensemble des traits qui caractérisent une personne par rapport à son aptitude à son emploi.

2.1.2 Droit de travailleurs

○ **Congés annuels**

❖ **Congés payés**

Les codes de 1975 et 1985 ont restitué le congé annuel de 30 jours pour tous les travailleurs.

L'article 110 suivant le code de travail pose les conditions d'octroi du congé, ses modalités de jouissances, ainsi que sa rémunération.

○ **Délai de route**

Les délais de route ne sont pris en compte qu'une seule fois par titre de congé payé et ne peuvent être supérieur aux temps nécessaires au travailleur pour se rendre au lieu de son congé et en revenir, à savoir :

○ Ambilobe-Ambanja-Nosy-Be	1 jour aller et 1 jour retour
○ Vohemar-Sambava-Andapa-Antalaha	2 jours aller et 2 jours retour
○ Majunga	2 jours aller et 2 jours retour
○ Antananarivo	3 jours aller et 3 jours retour
○ Toamasina –Fianarantsoa	4 jours aller et 4 jours retour
○ Tuléar	5 jours aller et 5 jours retour
○ Extérieur	3 jours aller et 3 jours retour

○ **Les conditions d'octroi de congé**

Par l'application de l'article 110 du code de travail, le travailleur acquiert le droit au congé payé à raison de 2,5 jours par mois calendaire de service effectif, soit 30 jours par an. Toutefois il faut accorder le droit aux congés, le travailleur obligatoirement avoir travaillé pendant un temps équivalent à un minimum d'un mois de service effectif dans la même entreprise.

Le mois calendaire correspond à une période équivalente à 4 semaines ou à 24 jours ouvrables et 6 jours de repos. Quant au travail effectif, il recouvre la période d'interruption pour cause de maladie, d'accident de travail, de congé payé et de permission exceptionnelle pour événement familial dans la limite de 10 jours par an.

La permission pour congé d'éducation ou semaine syndicale est limitée à 12 jours par an de repos. Des femmes qui accouchent ont un congé de 14 semaines dont 8 semaines avant l'accouchement et 6 semaines après accouchement.

○ **Les modalités de jouissance des congés**

L'article 112 du code de travail dispose que « le droit de jouissance au congé est acquis après 12 mois de service effectif. Seul peut être fractionné le congé supérieur à 2 semaines ». Cela signifie que :

- l'exercice du droit au congé ne peut avoir lieu dès lors que l'année de service effectif pour laquelle le congé est dû ne soit pas encore accomplie.
- les 15 jours de congé non fractionné par an doivent être pris et accordé sous forme de repos de l'accomplissement des 12 mois de service, c'est le caractère continu impératif et ordre public et du congé.

La période de congé est déterminé à l'avance d'accord entre partis sauf dans le cas de fermeture annuelle pour congé du personnel. C'est l'employeur qui détermine la date du départ en congé après consultation du travailleur.

Le congé peut être pris de 3 façons différentes :

- Soit il correspond à la fermeture annuelle de l'établissement
- Soit à l'issue des 12 mois de services effectifs. Le salarié se contente des 15 jours non fonctionnés obligatoires et fractionne les 15 jours restant pendant les 6 mois qui suivent pour sa convenance personnelle.
- Ou bien pendant 2 années consécutives, le salarié se contente des 15 jours restant de la première année, des 15 jours restant de la deuxième année et des 30 jours du droit du congé de la troisième année soit 60 jours du congé cumulé.

○ **Rémunération du congé**

La rémunération du congé est appelée allocation de congé. Le salarié doit disposer avant son départ en congé sauf convention différente conclue d'accord de parti par écrit.

La période qui sert de base pour le calcul de l'allocation de congé est de 12 mois qui précède la date de départ en congé et l'allocation de congé sera au moins égale à un douzième de salaire.

L'élément de salaire perçu par le travailleur au cours de ces douze mois qui précèdent la date de départ en congé (surtout en cas de variation de salaire) doit comprendre en plus du salaire de base les accessoires de salaire, les heures supplémentaires, les majorations de salaire à l'exclusion des primes de rendement et des remboursements des frais.

Remarque : Les remboursements des frais sont constitués par l'indemnité ou frais de déplacement ou de transport. Toutes fois en cas de rupture ou en cas d'expiration du contrat avant que le travailleur ait exercé ces droits au congé, une indemnité compensatrice de congé doit être accordée à la place du congé et la période à considérer en cas des variations de salaire est inférieure à 12mois.

$$\text{Allocation de congé} = \frac{(\text{SBMN} - \text{P R} + \text{R F})}{24 \text{ jours}} \times \text{NJC}$$

SBMN : Salaire Brut Moyen Mensuel

P R : Prime de Rendement

R F: Remboursement des Frais

NJC : Nombre de Jour de Congé

Exemple : le gardien logé par la SECREN a le droit aux congés payés qui est fixé à 30 jours calendaires par an et d'un congé annuel payé de 15 jours calendaires au-dessus de congé légal d'où 45 jours calendaires dans l'année.

❖ Congé non payé

Les congés non payés ne peuvent être accordés aux personnels qu'après épuisement de leur congé payé et dans la limite du 10 jours ouvrables dans l'année et à la discrétion de leur chef hiérarchique. En dehors de cette limite, le congé est soumis à la discrétion du Directeur Général.

2.1.3 Suspension du contrat

Le contrat de travail est suspendu lorsqu'après une absence, le travailleur doit être repris par son employeur. L'auteur de la suspension a l'obligation d'aviser l'autre partie de la cause de la durée probable de la suspension et de la cessation.

Tous les licenciements pendant une période légale de suspension sont abusifs.

2.1.3.1 Les différents cas de suspension du contrat

- **Pour cause de maladie**

- **Maladie du travailleur**

La durée de suspension du contrat de travail en cas de maladie d'ordre professionnel du travailleur est au maximum 6 mois de délai susceptible d'être prolongé jusqu'à ce que l'employeur trouve un remplaçant au travailleur malade.

En cas de maladie, le travailleur a l'obligation d'informer son employeur par la présentation d'un certificat médical adressé par un médecin agréé dans un délai de 5 jours à partir de la cessation du travail, à défaut l'employeur peut rompre légitimement la relation de travail pour abandon de poste.

- **Suspension pour maternité**

Pendant le congé de maternité la durée de la suspension est de 14 semaines consécutives et 8 semaines après la délivrance, durée susceptible d'être prolongée de trois semaines en cas de maladie dûment constaté résultant de la grossesse ou des couches.

Pendant cette période, la femme a droit à la charge de la CNaPS ou à défaut à la charge de l'employeur le remboursement des frais d'accouchement, des soins médicaux et la moitié du salaire qu'elle aurait dû percevoir.

Pendant la suspension l'autre moitié du salaire est à la charge de l'employeur. Si le travailleur n'est pas déclaré à la CNaPS, ses charges seront remplies par de l'employeur.

- **Suspension pour obligation militaire**

Le contrat est suspendu pendant la durée de service militaire et l'intéressé est réadmis à la SECREN (demande de réintégration à formuler par l'intéressé, 3mois avant sa libération) à l'issue de son service militaire.

Le contrat est rompu, si l'intéressé ne réintègre pas à la SECREN 6 mois après sa libération. L'employeur est tenu de verser au travailleur une indemnité de préavis si celui-ci est maintenue définitivement dans le corps en vu de service national, sur présentation des pièces justificatives de l'intéressé.

- **Autres cas de suspension**

- En cas de participation de travailleur à une compétition sportive internationale.
- Pendant l'absence de travailleur appelé à des fonctions législatives, électorales et publiques.
- En cas de chômage technique de l'entreprise. En d'autres termes pour des difficultés techniques passagères. Dans ce cas, la durée de la suspension doit être limitée dans le temps et il appartient à l'employeur, auteur de la suspension, d'aviser ses travailleurs de la réouverture de l'entreprise.
- Pendant la durée d'une grève licite (conforme à la loi)
- En cas de réquisition d'emploi prévu par la législation en vigueur, en général en cas de catastrophe naturelle.

2.1.4 Cessation du contrat de travail

La durée du contrat de travail est en principe à durée indéterminée, le contrat de travail à durée déterminée est une exception.

2.1.4.1 Le contrat de travail à durée indéterminée

Ce contrat peut cesser à la volonté de l'une des deux parties. La partie qui prend l'initiative de la rupture doit informer par écrit l'autre contractant de sa décision. Le délai de préavis est compté dès le début de cette notification.

Sa durée est en fonction de l'ancienneté et de la catégorie professionnelle à laquelle appartient le démissionnaire ou le licencié.

En cas de rupture de contrat de travail la durée du préavis est fixée dans le tableau ci-dessous conformément à la réglementation en vigueur :

GROUPE PROFESSIONNEL	DUREE DE PREAVIS					LIMITE TOTALE PREAVIS
	(-) 8 jours	(-) 3 mois	(+) 3 mois à 1an	(+) 1 à 3ans	(+) 3ans	
1 ^{er} groupe E3 Ouvriers, Employés	2h	1jour	8jours	10jours	(+) 2jours supplémentaires par année de service	2mois
2 ^e groupe : Ouvriers, Employés E2 et E1 et Techniciens T1 et T2	2h	8jours	15jours	-	(+) 2jours supplémentaires par année de service	3mois
3 ^e groupe : Agents de maitrise, chef d'équipe M3, M2, M1 Techniciens T6	2h	8jours	1mois	1mois ½	(+) 2jours supplémentaires par année de service	4mois
4 ^e groupe : Cadres et Technicien T6	2h	8jours	1mois ½	2mois ½	(+) 3jours supplémentaires par année de service	5mois
5 ^e groupe : Directeurs et Assimilés	2h	8jours	3mois	4mois	(+) 7jours supplémentaires par année de service	6mois

Tableau 2. 1. *Rupture de contrat de travail*

En cas de départ volontaire d'un travailleur avant le délai de préavis, celui-ci doit payer à la SECREN l'équivalent des salaires qu'il aurait perçus pendant le préavis.

Pendant la durée du préavis le travailleur est conservé dans sa situation antérieure et continue à fournir la prestation de travail.

A l'expiration de durée, le contrat cesse définitivement.

N.B. : si le délai de préavis n'est pas intégralement ou partiellement respecté, la partie responsable doit verser à l'autre partie une indemnité. Le montant correspond à la rémunération et à l'avantage de toute nature qu'aurait bénéficié le travailleur durant le délai de préavis qui n'aura pas été effectivement respecté.

Une rupture sans préavis peut intervenir en cas de faute lourde au travailleur.

- **Le contrat du travail à durée déterminée**

Un contrat dont la durée est précisée à l'avance suivant la volonté des parties et qui est donc conclu à temps ou pour la durée d'exécution d'un ouvrage déterminé.

Exemple : Pour six mois, pour un an, pendant la durée de l'année scolaire pour un chantier déterminé, pendant l'absence de travailleur malade ... Dans tous les cas, la durée doit être précisée dans le contrat. Cependant, juridiquement le travailleur ne peut pas s'engager à vie selon l'article 19 du code de travail qui dispose que « le contrat conclu pour durée déterminée ne peut excéder 2ans ».

2.2. Recrutement du personnel dans une société

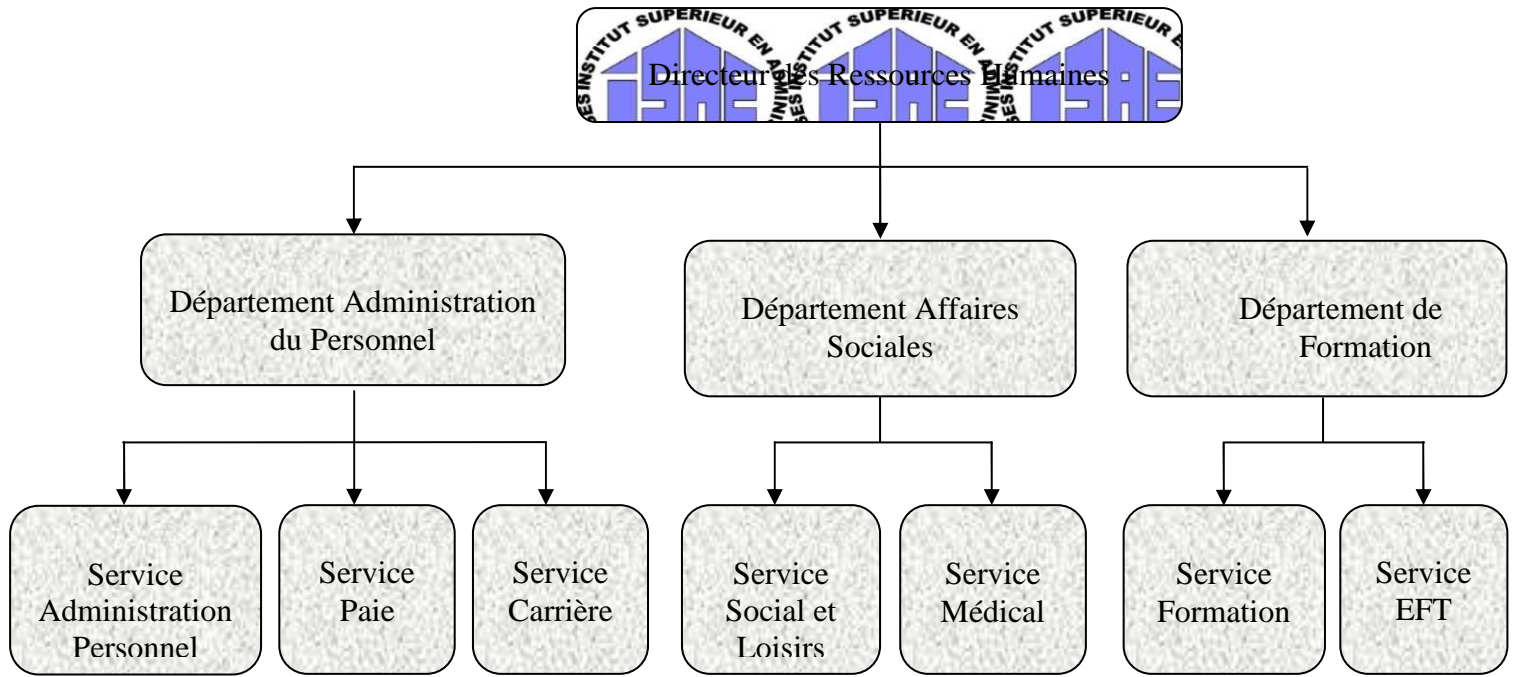
2.2.1. Organisation de la gestion des ressources humaines à la SECREN

La DRH occupe une place très importante dans une société car les activités de cette direction assurent le dynamisme et le développement des ressources humaines. Ce dynamisme est bénéfique pour l'atteindre l'objectif de la société. Il faut alors une structure adéquate de la DRH pour assurer le bon accomplissement de la mission que l'entreprise lui a confiée.

2.2.1.1. Organigramme

L'organigramme de la DRH présente trois niveaux hiérarchiques à savoir la Direction, les Départements et les Services. Le service médical et le service social et loisirs sont rattachés au Département affaires sociales. Trois autres services forment le département administration du personnel :

- le service administration du personnel,
- le service paie du personnel,
- le service carrière.



Organigramme de la DRH

Source : DRH, octobre 2011

2.2.1.2. Description des fonctions

A la SECREN S.A, la structure de la direction des ressources humaines se présente sur trois niveaux : la direction, les départements et les services.

- **Direction**

Sous la direction de la DGAFAC, la DRH qui fonctionne selon la définition de la politique relative au personnel assure la cohérence entre les plans d'action à long, à moyen et à court terme de l'entreprise.

Celle-ci contrôle et organise la conformité des procédures avec la réglementation et les accords contractuels relatifs à l'emploi, aux rémunérations, à la sécurité sociale, à la formation et aux relations professionnelles.

La DRH contribue, le plus souvent, à la régulation interne, en énonçant des diagnostics et des propositions propres à la création des motivations, des implications et des résolutions des conflits ou des insatisfactions.

Un espace de détente autonome financièrement pour les employés de la société et que la population de Diego Suarez peut également profiter est rattaché à la DRH : c'est le Foyer SECREN. On y trouve un service traiteur, des cabarets, location de salle,...

- **Départements**

Les départements sont des branches d'une direction, spécialisés dans un domaine déterminé. Dans la Direction des Ressources Humaines de la SECREN S.A, se composent de deux Départements :

- le Département des affaires sociales, spécialisé dans le traitement de tout ce qui est côté social du personnel ;
- le Département Administration du personnel qui s'occupe des affaires administratives du personnel ainsi que de son développement.

- **Département des affaires sociales :**

Ce département prend en charge les activités d'ordre social de la société. Ses activités concernent surtout l'assurance d'une aptitude physique des employés au travail par l'existence d'un service médical et d'un service social et loisirs (organisant des activités sportives,...)

Le service médical assure l'état de santé des employés qui est primordiale à la SECREN SA. Elle a fait construire un centre médical et un dispensaire familial pour s'occuper de traitement des employés ainsi que de leurs familles. La consultation, les médicaments sont pris en charge par la société suivant le taux affiché dans le tableau ci-dessous :

Prestation \ Taux	Taux pris en charge par la SECREN	Taux pris en charge par l'employé
Consultation	100%	0%
Hospitalisation	100%	0%
Analyse	100%	50%
Pharmacie	100%	0%
Prothèse	80%	20%
Lunettes	100%	0%
Achat de sang	100%	0%

Tableau 2. 2. *Détails sur la prise en charge des soins médicaux du personnel*

Source : la convention collective de la SECREN S.A

Le tableau montre que les employés de la SECREN S.A ne paient presque rien en matière de santé. La société prend en charge tous les frais en matière de consultation, d'hospitalisation, d'analyse médicale, de médicaments, des lunettes, ainsi que l'achat du sang lors d'une transfusion sanguine. Les employés ne paient que 20% des dépenses en prothèse et 50% en analyses ou examens médicaux.

Le service social et loisirs s'occupe des activités ludiques et sportives. La société a une équipe de football, de basket Ball et de hand bal. Les équipes de la SECREN S.A porte le nom de « cosmos ».

- **Département administration du personnel**

Les services administration du personnel, paie et carrière sont rattachés à ce département.

- ❖ **Le service administration du personnel**

Traite les dossiers du personnel depuis son recrutement jusqu'à sa retraite. Trois dossiers principaux sont à remplir et à mettre à jour :

- le dossier de base qui inclut l'état civil de l'employé ;
- le dossier professionnel, on y trouve le parcours professionnel du salarié ;
- le dossier administratif, document servant à enregistrer les mouvements du salarié, la gestion de son congé, les différentes notes et remarques concernant le salarié en question, la gestion des contrats de travail, la relation avec la CNaPS, la relation avec les inspections du travail, bref tout ce qui est de la procédure qui constitue le mot d'ordre de ce service administration de personnel.

- ❖ **Le service des carrières**

Le traitement statistique qui est outil numéro un de la gestion des compétences. Le responsable de la gestion du personnel doit toujours faire des analyses :

- analyse des effectifs du personnel,
- analyse du comportement des salariés au travail,
- analyse de l'environnement où l'on recrute les relèves,
- analyse sur ce qui motive le personnel...

Il est plus intéressant et instructif d'appliquer ces analyses dans chaque direction, chaque département, chaque service, chaque atelier. Elles permettent de détecter les ateliers défailants, de mettre au point la politique de relève, la gestion des carrières,... Le service gestion du personnel ne décide pas des actions à entreprendre.

Il émet un rapport contenant ses analyses et des suggestions des actions à entreprendre. Ce rapport sera transmis à la DRH. Etant donné que la SECREN S.A a mis en place un département responsable de la formation, le service gestion du personnel ne s'occupe pas du plan de formation des employés qui en ont besoin. La demande à chaque direction de leur besoin en formation, la réalisation du planning de formation,... relève du domaine du département formation.

❖ **Le service de paie :**

Il a comme tâche principale l'élaboration du bulletin de paie. Ce service exploite les dossiers du personnel surtout le dossier administratif pour éviter toutes les erreurs. En effet, les absences, les congés (payés et /ou non payés), les promotions, les dégradations... influent sur la rémunération.

La Direction des Ressources Humaines se charge d'un nombre étendu d'activités à savoir :

- la gestion du personnel
- les relations sociales entre les employés.

2.2.2. Recrutements du personnel

2.2.2.1. Procédure

Le recrutement de tout personnel à la SECREN (Ouvriers, Employés, Agent de Maîtrise, Techniciens et Cadre) est subordonné à la réussite à un concours, sauf pour les Cadres Supérieurs.

On déclenche une opération de recrutement lorsqu'il existe un poste vacant ou une extension des activités.

Exemple :

- Décès du titulaire du poste,
- Départ du titulaire du poste (licenciement, démission, retraite,...),

- **La demande de personnel**

Le service de personnel lance un avis de recrutement pour un poste quelconque.

Pour une société fondée formellement, toute demande recrutement de personnel ou offre de service doit être adressé au Responsable du Personnel ou D.R.H.

Cette demande peut prendre la forme imprimée appelée « Demande de personnel », elle est accompagnée des exigences du poste que l'on appelle « profil de poste » et justification du recrutement.

Elle doit être soumise à l'avis du contrôleur de gestion qui devrait attendre le visa du responsable de budget qui confirme l'existence du budget et doit être signée par le Directeur Général.

Cela permet de rassurer la possibilité budgétaire. Il prend position sur cette demande et signera la lettre d'embauche qui lui sera présentée aux cours duquel est exposé au Directeur Général la demande du nouveau recrutement. Ce dernier organise une réunion pour analyser la rémunération du poste.

- **Profil du poste**

Ce profil précise :

- Les compétences spécifiques ou connaissances techniques (niveau d'étude, diplôme ...) requises pour occuper le poste,
- L'expérience professionnelle exigée,
- Les traits de caractères souhaitables (agent sociable, capacité d'organisation, initiative, relation),
- Les motivations pour ce poste et sa classification dans l'organigramme,
- Description sommaire mais précise du contenu du poste.

Chacun de ces éléments du profil est qualifié ainsi :

- **Indispensable** : le candidat qui ne présente pas une aptitude suprême indispensable à ce poste ne peuvent pas exercer ce travail en terme général l'expérience professionnelle.

- **Essentiel** : il s'agit du niveau d'étude pour exécuter le travail. (Ex : le diplôme)
- **Souhaitable** : caractéristique désirée mais non nécessaire pour remplir correctement la fonction. (Ex : l'âge).

2.2.2.2. La recherche des candidats

Elle consiste à définir les sources et les moyens de recrutement. Cette phase de recrutement est effectuée à partir de deux axes.

- **Dans la société (recrutement interne)**

La SECREN adopte ce mode de recrutement.

Elle recrute le candidat au sein même de la Société à partir de ces différentes méthodes :

- Affichage : rédaction d'un texte annonçant la vacance du poste , exposition du profil du poste et demandant à tous les agents qui correspondent au profil de se présenter au responsable chargé de recrutement où chaque Direction transmet sa liste de candidature au service du personnel,
- Analyse des dossiers de personnel à partir de laquelle le service du personnel peut convoquer les agents possédant le profil requis.
- De cooptation ou candidature présentée par les membres du personnel. Ce recrutement interne apparait comme étant la voie normale pour accéder à un poste de haute responsabilité tel qu'un Directeur. C'est le Directeur Général qui recrute les Directeurs.

- **Hors de la société (recrutement externe)**

Appel d'offre d'emploi se fait :

- Par les médias : voie de presse, radio, TV, affichage
Exemple : Midi Madagascar, Radio Varatraza, TVM,...
- Par cabinet privé spécialiste en recrutement
Exemple : ECR (Etude conseil de Recrutement)
- Auprès des universités privées ou professionnelles ou un organisme de formation.

- **La campagne de recrutement**

On l'appelle aussi offre d'emploi ou service, ou encore demande de candidature. Ces critères d'information doivent être étudiés dans une campagne de recrutement :

- Identification des cibles,
- Détermination de la durée de la campagne,
- Sélection des medias les mieux adaptés,
- Rédaction du ou des textes de ou des annonces.

- ❖ **Identification des cibles**

La cible : le prétendant le plus convaincant pour le poste et qui a plus de compétence.

- Déterminer le poste à pourvoir ensuite choisir la cible (exemple le type de formation la plus évoluée à l'utilisation de la nouvelle technologie) plus, on aura des demandeurs, plus on trouvera une meilleure cible, mais le processus prend beaucoup de temps,
- Voir si l'image de marque de la société est forte sur le marché,
- Connaitre si la généralité de la population est atteinte (Ex : jeune).

- ❖ **La durée de la campagne ou de l'annonce**

Généralement la durée de l'annonce ne doit pas dépasser trois semaines.

Pour être certain de l'efficacité, il faut prévoir trois diffusions au moins.

- ❖ **La sélection des medias**

En générale on s'appuie sur les moyens de communication connue nationalement, en d'autre termes le plus populaire.

- ❖ **Rédaction du texte**

Le texte doit attirer l'attention et prend la forme anonyme ou une annonce claire nommant la société.

Il faut aborder dans l'annonce :

- La présentation de l'entreprise (emplacement ou l'adresse exact de l'entreprise, le domaine d'activité),
- Le profil du candidat (Ex : comptable),
- Les critères de sélection (âge, formation, expérience...),
- Précision spécifique à mettre dans le C.V (Ex : prétention salariale).

- L'indication du contrat avec la date limite de dépôt de dossiers.

2.2.2.3. La sélection

La sélection est l'opération de tri par un certain nombre de méthode et procédée.

Elle est réalisée par le service du personnel, ou par un cabinet spécialisé au recrutement.

Le cheminement sera sensiblement le même, mais le plus souvent il revient au service du personnel de sélectionner les candidats et confier le reste à ce cabinet.

- **Présélection**

Il s'agit d'un dépouillement des dossiers des candidatures, après réception des dossiers.

Son objet vise à classer les candidats en trois catégories ou groupes :

- Refusé définitif (Ex : les candidats qui ne remplissent pas la condition d'âge ou de diplôme exigé),
- Mise en réserve éventuelle pour l'autre poste (Ex : les candidats qui ont une prétention salariale trop élevée). On insère ces candidats dans la banque des données appelées aussi portefeuille ou viviers de candidatures,
- Possibilité de poursuite de sélection.

- **Analyse graphologique plus détaillée des demandes d'emplois ou lettre de demande d'engagement**

La graphologie est la science de graphisme. Cette méthode ou ce procédé de sélection consiste à analyser l'écriture droite, soignée, penchée, régulière, compte tenu de la finesse, de la force des caractères, des espacements.

Le candidat serait perçu comme ayant une forte personnalité, comme individu organisé, dispersé,...

On fait appel à un spécialiste pour réaliser cette analyse.

- **Analyse du C.V**

Cette analyse est l'une des pièces maîtresses du dossier de candidature. Il relève un bon nombre de paramètres sur le savoir, le savoir-faire ou l'expérience professionnelle des candidats.

Dans ce C.V on observe surtout :

- La durée totale pour l'obtention de chacun des diplômes,

- De même, il faut analyser les différents changements d'école, qui peut être des indicateurs sur la valeur scolaire des candidats,
- La vie professionnelle : le changement des professions, la polyvalence. Les changements fréquents d'entreprise peuvent être parfois signe d'infidélité, d'incompétence ou d'insatisfaction.
- Lorsque cette phase a retenu une quinzaine ou dizaine de candidats suivant le cas on les soumet à la visite médicale pour éliminer les candidats inaptes avant de passer aux autres épreuves de sélections, « les tests ».

- **Les tests**

Les candidats sélectionnés à l'issue de la visite médicale sont ensuite convoqués pour subir les tests.

Les tests ont pour objectif de déceler les aptitudes du candidat à l'exercice des fonctions .

On distingue trois (3) types :

- Les évaluations des connaissances scolaires,
- Les tests professionnels ou essais professionnelles,
- Les tests psychotechniques.

A ces tests on ajoute la méthode de constatation ou essais au poste pour une durée très courte.

- ❖ **Les évaluations des connaissances scolaires**

Lorsqu'il s'agit de recruter des candidats à un poste administratif de faible niveau, en général inférieur ou égal à la classe de troisième. Ce sont des postes de commis de bureau, Platon, agent de sécurité, jardinier.

On teste les candidats par des épreuves classiques d'évaluation des connaissances : dictée, calcul, mathématique et composition française auxquels on ajoutera un entretien.

- ❖ **Les tests professionnels ou essais professionnels**

Ce type de sélection est utilisé pour recruter des Agents de maîtrise et même parfois des cadres supérieurs.

Ils sont de deux(2) types :

- Problèmes rencontrés au niveau de la tâche à résoudre par écrit (questionnaire, schémas...),

- Réalisation d'une pièce ou résolution par manipulation d'un problème créé par le technicien examinateur.

Ex : réparer un moteur mis en panne volontairement dans un temps limités (refaire un câblage, tourner une pièce...).

❖ **Les tests psychotechniques**

Ce sont des tests d'évaluation des attitudes du candidat pour l'organisation du travail. La tâche comporte une mise en œuvre soit de connaissances acquises soit de fonction sensori-motrice ou mentale.

Les tests vont essayer d'approcher leur personnalité pour détecter leurs connaissances, savoir-faire, mentalité, aptitude, caractère et leurs comportements dans certaines situations particulières.

Plus le poste à pouvoir est plus élevé et plus les candidats seront soumis aux tests psychotechniques. Ces épreuves sont destinées surtout aux cadres, agents de maîtrise, techniciens ayant une responsabilité particulière.

On les classe globalement en trois(3) grandes catégories :

- Les tests oraux
- Les tests papier crayon
- Les tests de manipulation

• **L'interview ou entretien**

Après les tests psychotechniques, l'analyse du C.V, l'analyse graphologique, un dernier entretien sera réalisé. Généralement l'entretien est effectué par un technicien de service utilisateur.

Mais lors qu'il s'agit d'un poste de haute responsabilité (Ex : un Directeur), le DG et un technicien de service utilisateur feront ensemble l'entretien.

Cet entretien est de la forme semi-structurée, autrement dit discussions qui donnent beaucoup de latitude au candidat. Il lui permettra de s'exprimer sur des sujets précis, déterminés à l'avance portant sur l'expérience passée, formation,...

• **L'embauche**

La sélection permet de trier les deux ou trois meilleures candidatures. Un dernier entretien a permis de choisir les candidats à débaucher. Quand le choix est fixé le candidat est considéré

comme embauché et on procède à la formalité administrative après une visite d'embauche auprès de SMIDS (Service Médical Inter- Entreprises de Diego Suarez).

• **Les formalités à remplir**

Après l'embauche on procède à :

- La discussion salariale entre le chef de service de personnel et le recru.
- La fourniture des pièces constitutives du dossier individuel :
 - ✓ Un extrait d'acte de naissance,
 - ✓ Copie conforme des éventuels diplômes ou titres universitaires,
 - ✓ Un certificat de travail de son dernier emploi indiquant qu'il est libre de tout engagement.
- L'enregistrement de l'embauche dans la fiche de renseignement de la société
- L'établissement d'une lettre d'engagement à l'essai précisant :
 - ✓ La date de prise de service,
 - ✓ Le poste à occuper,
 - ✓ La durée de période d'essai,
 - ✓ L'indice de recrutement.

L'affiliation de l'embauché à la CNaPS (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale) et l'OSIE quelle que soit la nature de son contrat.

A cet effet, un formulaire intitulé « déclaration d'embauche » est à utiliser.

De même pour le SMIDS on utilise le formulaire « visite d'embauche ».

Ces formulaires sont disponibles auprès des organismes concernés.

Si la personne recrutée a déjà travaillé auparavant, elle doit avoir un numéro d'immatriculation à la CNaPS. Ce même numéro est à reporter sur la déclaration d'embauche.

• **L'accueil et intégration**

❖ **L'accueil**

Elle consiste à présenter à ses nouveaux collaborateurs directs le travailleur recruté.

Ceci s'accompagne d'une visite des lieux. Les renseignements portant sur :

- L'organisation de la société et celle du service concerné ;
- La description de la fonction et les attentes concernant le poste ;
- La rémunération et les programmes sociaux.

Cet accueil, sous la responsabilité du service du personnel est souvent confié au supérieur hiérarchique direct ou à un responsable expressément nommé.

❖ **L'intégration**

L'embauché est de nouveau soumis à un essai. Un suivi plus durable est effectué pendant une période qui doit aller jusqu'à la fin de la période d'essai ou période d'adaptation.

L'intégration consiste à suivre l'individu durant cette période. La durée de cette période d'essai varie selon le poste à occuper d'une durée maximum de six mois permettant :

- De juger la compétence et l'aptitude du travailleur,
- Au travailleur, de vérifier si le travail lui convient.

Un responsable est chargé de le suivre et de le conseiller. Il vérifie en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus rapidement possible avec son milieu de travail.

Durant cette période, les deux parties peuvent rompre librement le contrat durant même cet essai sans préavis ni indemnité.

• **Le contrat de travail**

Si l'essai s'avère concluant, le travailleur fait l'objet d'un contrat de travail. Le contrat est signé conjointement par le Directeur Général et le travailleur avec mention « lu et approuvé ».

Une copie de contrat est à transmettre à l'inspection de travail. Tout contrat a durée déterminée ne peut excéder trois(3) ans, ne peut faire l'objet de renouvellement. Toutefois deux renouvellements successifs, sans interruption de travail d'un contrat le transforme en contrat à durée indéterminée.

Ce contrat mentionne :

- La nature du travail (classification professionnelle) ;
- La rémunération du travailleur (indice et salaire de base) ;
- Le lieu de travail ;
- La durée du contrat (déterminée ou indéterminée).

2.3. Le traitement de la rémunération d'une société

2.3.1. Critère des systèmes de rémunération

Les systèmes de rémunération doivent être équitables et motivant pour chaque salarié et l'ensemble des salariés.

Pour chaque salarié : en lui octroyant le juste contre partie de sa contribution, ce qui implique le paiement :

- Du temps réel du travail consacré à l'entreprise ;
- De la compétence de l'intéressé (l'adéquation entre la classification et le savoir faire) ;
- La performance .

Pour l'ensemble des salaires : grâce à un système de classification rendant compte exactement de la valeur respective des différents postes et d'une correspondance satisfaisante entre classification et niveau de rémunération.

Sans exagérer la portée de la rémunération dans la motivation des salariés on peut chercher à stimuler l'intérêt au travail et la qualité de performance par la prime adaptée.

2.3.2. Les composantes de la rémunération

2.3.2.1. Les systèmes de rémunération

Pour rémunérer le personnel, la société adopte deux méthodes reposant sur l'application des décrets publiés par le ministère de travail et des lois sociales :

- Le salaire horaire
- Le salaire mensuel

• Le salaire horaire

Le salaire horaire est appliqué pour rémunérer les travailleurs temporaires. Dans ce cas, le salaire est basé sur le temps de présence de l'ouvrier et est indépendant du rendement que cette dernière procure. Il sert aussi pour le calcul de salaire de base.

- **Le salaire mensuel**

Le salaire mensuel est utilisé pour la rémunération du personnel permanent. A ce propos, le salaire comprend un élément fixé appelé « salaire de base » a laquelle on ajoute éventuellement les heures supplémentaires et les accessoires.

- ❖ **Salaire de base**

Le salaire de base est l'élément essentiel de la rémunération. Il sert de référence pour le calcul des autres prestations.

Les salaires de base sont fixés à l'avance par convention collective pour un mois sur une base de 40heures par semaine soit 8heures par jour. Un salaire de base correspond à un indice donné.

Le décret n°2003-454fixant la valeur du point d'indice pour le calcul du salaire minimal d'embauche et d'ancienneté par catégorie professionnelle décrète que : « à compter du 1er janvier 2003 la valeur du point d'indice pour le calcul du salaire minimal d'embauche et d'ancienneté par catégorie professionnelle , le point d'indice est fixée à 0,4468 dans le secteur non agricole ».

Le volume horaire mensuel est de 173,33heures pour le secteur non agricole.

La rémunération est donc donnée par la formule suivante :

Indice x point d'indice x volume horaire

Pour la catégorie M1 ou 1A le salaire minimum d'embauche est fixé à 92558,20Ar pour le secteur non agricole.

L'indice est donné par catégorie professionnelle, d'où le salaire minimum d'embauche au secteur non agricole est :

Indice : 1195

Point d'indice : 0,4468

La rémunération est donc : $1195 \times 0,4468 \times 173,33 = \underline{92545,39358 \text{ Ar /mois}}$

Remarque : l'indice varie suivant l'ancienneté et la catégorie professionnelle.

❖ **Les heures supplémentaires**

Elles sont Considérées comme équivalentes aux heures normales et doivent donner lieu à la majoration de salaire.

On peut déterminer ces heures supplémentaires avec la durée de travail effectué et la durée légale de travail comme suit :

Durée des heures supplémentaires = durée de travail effectué- durée légale de travail

❖ **Condition d'octroi**

Le recours aux heures supplémentaires est limité à 20heures par semaine au maximum et sur autorisation préalable de l'inspecteur de travail. Toutefois, en cas de nécessité urgente et imprévisible, l'employeur doit envoyer à l'inspection de travail une lettre recommandée précisant le motif des heures supplémentaires.

Le recours aux heures supplémentaires doit être motivé soit par un surcroit extraordinaire de travail, soit par une nécessité de maintenir ou d'accroître la production.

2.3.2.2. Décompte des heures et majoration

Elle se calcule par semaine et pour chacune des 8 premières heures, la majoration est de 30% du salaire horaire. Pour chacune des heures restantes dans la limite de 12heures par semaine, elle est de 50%.

Remarque : La close contractuelle du forfait est valable à la seule condition que le forfait lié couvrirait entièrement les droits du travailleur relatifs aux heures supplémentaires réellement effectuées.

- **Le travail de nuit**

Le décret 72-226 du 06 juillet 1972 prévoit dans son article que la rémunération des heures de travail effectuées la nuit est majorée comme suit :

Travail de nuit habituel : majoration de 30% du salaire horaire au minimum

Travail de nuit occasionnel : majoration de 50%

Le décret précise que l'horaire compris entre 22 heures à 06heures le lendemain est majoré de 80%.

- **Les jours fériés**

Ce sont les jours de fête civile ou religieuse, reconnu par la loi. Ils doivent faire l'objet d'un décret publié en début de chaque année. En principe il s'agit du nouvel an. Une ou demi-journée de 8 mars, lundi de pâque, pentecôte, ascension, journée de l'OUA, fête de l'indépendance, assomption, toussaint et Noël.

Les autres jours fériés peuvent être ajoutés par voie réglementaire en fonction des événements marquant la vie de la nation. La particularité du jour férié est qu'il est chômé et payé.

On peut calculer le jour férié par :

Jours férié = Salaire journalière + rémunération des heures travaillées x 150%

2.3.2.3. Les accessoires de salaire

- **Prime**

On attribue à une fraction ou à l'ensemble du personnel une prime qui est en fonction de rendement du groupe ou des économies qu'ils ont pu réaliser sur des frais qu'ils ont pu contrôler.

Les primes peuvent être de diverses sortes :

- Les primes de rendements ou prime proportionnelle
- Les primes de régularité : prime qui tient compte du respect de certain horaire (Ex : dans le transport)
- Les primes de bonus de chantier : prime attribué dans les entreprises de construction à la fin de chantier

- Les primes jobs évaluation : ce sont des primes accordées en raison de caractéristique propre du travailleur à l'exécution (ex : en cas de travail dangereux insoluble ou risque)
- Les primes de fidélité à l'entreprise : ce sont des primes qui sont sans lien direct avec le travail (Ex : prime d'assiduité, ancienneté...)

- **Avantages en nature**

Accordés seulement aux cadres dirigeants. Il s'agit de voiture de service en général.

- **Indemnité de déplacement**

Ce sont des allocations attribuées en compensation de certains frais engagés par les salariés. Une indemnité de transport est accordée à tout le personnel chaque mois. Une mission aussi est indemnisée.

- ❖ **Indemnité de logement**

Elément de la rémunération non soumis à la retenue pour la retraite.

- ❖ **Indemnité de risque de licenciement**

La rupture immédiate et brusque de contrat risque de mettre le travailleur dans une situation forte et pénible.

La partie qui prend l'initiative de la rupture est donc tenue en une obligation, d'observer un délai avant que la rupture ne soit pas définitive.

Il peut y avoir un licenciement déguisé malgré une décision apparente, d'où l'art 33 du code de travail qui exige que « le licenciement » du travailleur doit être notifié par écrit.

La législation de travail a prévu un certain nombre de disposition afin de protéger les partis contre une brusque rupture et contre les abus dans l'exercice de ce droit de réalisation unilatéral tel que le préavis.

- **Gratification 13^{ème} mois**

Somme versée en plus du salaire régulier. En général chaque fin d'année le personnel bénéficie d'une gratification appelée treizième mois lorsque le résultat de l'entreprise le permet.

- **Supplément familial**

Un supplément de salaire destiné uniquement aux cadres et agent de maîtrise. Les montants de ses accessoires sont forfaitaires selon les classifications professionnelles.

2.3.2.4. Retenues sur salaire

- **Les principales retenues**

- ❖ **Cotisation retraite**

Versée à la CNaPS (Caisse Nationale a Prévoyance Sociale) tous les trimestriels (employé, employeur), une majoration de retard de 10% est appliquée sur les cotisations pour tout paiement après le délai règlementaire. Elle est un établissement à caractère industriel et commercial.

Les services rendus par la CNaPS :

- les paiements des prestations familiales
- les paiements des accidents de travail et de maladie professionnels
- la prévention du risque professionnel
- les paiements de la retraite.

Les différentes prestations de la retraite sont :

- la pension de vieillesse pour les hommes à l'âge de 60ans et 55 ans pour les femmes en cessation d'activité et affiliés à la caisse pendant 15ans.
- La pension proportionnelle de vieillesse
- L'allocation de solidarité. Si l'employé n'a pas droit a une pension, il peut sous certaine condition obtenir l'allocation de solidarité.
- La rente d'invalidité, cette rente est donnée au travailleur atteint une invalidité physique ou mentale d'origine non professionnelle médicalement constaté avec un taux d'invalidité d'au moins 60%.
- Allocation au survivant en cas du décès du pensionné

Lorsque la date de naissance n'est pas connue avec précision, le débauchage a lieu le 30 juin de l'année, car à cette date l'intéressé est présumé atteindre la limite d'âge.

La direction générale adresse une lettre de cessation d'activité à l'intéressé 6 mois avant son départ à la retraite.

L'intéressé bénéficie de 2 jours d'absence autorisée avec salaire par semaine pendant un mois avant son départ.

Prime de départ retraite= Prime de 6 mois de salaire+20000Ar par mois de service

Les primes retenues CNaPS et SMIDS (Service Medical Inter- Entreprises de Diego) se font à partir du salaire brut à un taux de 1% pour le salarié et 13% de participation patronale.

❖ **Cotisation maladie**

Elles sont versées au SMIDS. Cette cotisation permet au salarié et à leur famille de bénéficier du centre et de soin de médicament à titre gratuit. Comme pour la CNaPS, elles sont versées tous les trimestres avec la déclaration nominative des salariés.

Le travailleur malade à domicile ou hospitalisé, constaté par les services compétentes de la SECREN S.A, bénéficie de son salaire complet pendant 6 mois. Au-delà de 6 mois de maladie, l'intéressé bénéficie des ½ salaires. Au-delà de 12 mois de maladie l'intéressée est licenciée.

Le taux de cotisation non plafonné pour l'employé est de 1% et 5% pour l'employeur.

❖ **Impôts sur revenu**

Il s'agit de l'IRSA (Impôt sur les Revenues Salariaux et Assimilés).

Les revenus assimilés sont les primes, heures supplémentaires et gratification.

La société prélève cet impôt à la source et le verse à la perception avant le 15 du mois suivant. La base de calcul de l'impôt sur salaire (base imposable)

Elle s'obtient en déduisant de la somme des éléments imposables les cotisations légales, ainsi que les montants des frais professionnels.

Le ministère du travail et des lois sociales fixe la déduction des frais professionnels à 25% du revenu brut après défalcation des retenues légales.

On calcul la base imposable à partir de :

La somme des éléments imposables-(cotisation CNaPS+ cotisation SMIDS+ frais professionnel)

Avec

Frais professionnel = la somme des éléments imposables-(cotisation CNaPS+cotisation SMIDS) x25%

❖ Le montant de l'impôt

Il est calculé à partir du barème d'IRSA

Tranches de revenu (Ar)	Taux par tranche	Impôts par tranche	Impôts total
Jusqu'à 50000			
502001 à 100000	5%	2500	300
100200 à 200000	15%	15000	2800
200200 à 3000000	25%	25000	17800
A partir de 3000000	30%	30000	42800

Tableau 2. 3. *Barème d'IRSA*

La base imposable de revenu de ce salaire est inférieure à 50000Ar. Donc l'IRSA dû est de 300Ar.

Exemple :

Calcul de l'impôt sur salaire d'un employé dont la base imposable est de 55.000Ar.

A partir de ce barème, l'impôt de ce salarié se calcul comme suit :

$$502001 < 55000 < 100000 \quad 5\%$$

$$55000 - 50000 = 5000$$

$$5000 \times 5\% = 25000$$

$$25000 + 300 = 25300$$

IRSA dû = 25300

❖ Les autres retenues

Avance : une avance sur salaire accordé au salarié et payée le 15 du mois à titre d'acompte.

Acompte : un paiement partiel à valoir sur le montant d'une somme due (paiement avant ou après le 15 du mois).

Mutuelle : cotisation payée par les membres d'un groupe au sein de la société fondée sur l'entraide.

Banque : remboursement de prêt bancaire auprès de B.N.I /B.T.M/ B.O.A/B.F.V

Pension alimentaire : une allocation versée à quelqu'un en cas de divorce par exemple.

❖ Le salaire net

Le salaire perçu par le salarié après la déduction des retenues.

$$\text{Salaire net} = \text{salaire brut} - \text{retenues}$$

2.3.2.5. La paie

- **Périodicité de la paie salariée**

Le paiement est effectué toutes les fins du mois

- **Mode de paiement**

On paie les salariés par : cheque, banque, caisse

- **Bulletin de paie**

Un document obligatoire qui donne le détail des calculs et qui permet au salarié de vérifier le montant de la rémunération versée.

Un document obligatoire qui donne le détail des calculs et qui permet au salarié de vérifier le montant de la rémunération versée.

Lorsque les informations variables, propres à chaque bulletin de paie de personnel sont regroupées, on passe à l'établissement de bulletin de paie.

On se sert d'un logiciel paie pour réaliser cette tâche. Les informations communes à tous les bulletins sont programmées à l'avance.

Il ne reste plus que de :

- Introduire le numéro matricule de l'employé.
- Taper un code.
- Saisir le variable correspondant à ce code.

Le bulletin de paie comprend les rubriques ci-après :

- ✓ Le nom de la société
- ✓ Nom du travailleur
- ✓ Profession
- ✓ Sexe
- ✓ Service
- ✓ Matricule
- ✓ Classification ou catégorie professionnel
- ✓ Impôt
- ✓ Indice
- ✓ Taux horaire
- ✓ N° carte d'identité, N° CNaPS
- ✓ Date d'embauche
- ✓ Mode de paiement (espèce, banque, cheque)
- ✓ Élément de paie
- ✓ Nombre ou base
- ✓ Taux
- ✓ Somme acquise
- ✓ Retenues
- ✓ Période de paie
- ✓ Brut imposable
- ✓ Net à payer

Le bulletin de paie présente en annexes regroupés les éléments relatifs au salaire, cas
SECREN S.A.

- **Le journal de paie**

Les salaires d'une période pour tous les employés sont ensuite récapitulés dans ce document, que l'on appelle copie des bulletins de paie.

L'enregistrement se fait par catégorie (employés, agents de maîtrise, cadres) par service et par activité.

2.3.2.6. Comptabilisation de la paie

Ces éléments sont ensuite reportés au Journal des Opérations Diverses (JOD) et « PAIE » du personnel employé. Ce journal est prêt imprimé sous forme d'un bordereau.

La passation des écritures « paie » et la régularisation doivent se faire régulièrement tous les mois, au plus tard une semaine après la dernière paie.

2.4. Le lien entre le recrutement et la rémunération

En prenant séparément le recrutement (voir définition) et rémunération (voir définition). On serait enclin de dire qu'il n'y a pas de lien entre ces termes.

En effet recruter se doit être assujéti au besoin dicté par la charge, la qualité et temps imparti à la production.

Il en est de même pour la rémunération qui se doit être une contrepartie judicieuse de travaux effectués par le personnel.

Vu sur cet angle tout en tenant compte de la définition, théoriquement pour une société de production saine et qui prospère, le recrutement peut se faire sans qu'on ait à se soucier beaucoup de la rémunération. Pas de dépendance entre recruter et la possibilité de rémunérer. Cependant dans la pratique les choses ne se passent pas toujours comme on le voudrait.

Tout se lie dans la vie si bien que la société est obligée de vivre les contrecoups des crises (internationale, nationale ou fluctuation de la production).

Alors si la production diminue, on crée moins de bien, alors le chiffre d'affaires chute.

La société est amenée à réduire obligatoirement ses charges.

Parmi ses charges, figure le salaire des ouvriers (rémunération) qui est en général fixe si on fait abstraction des employés temporaires.

La société aura du mal à honorer le salaire de ses employés si elle n'arrive pas à résoudre dans un meilleur délai la baisse de production tout en faisant très attention à l'augmentation de l'effectif de la société.

Ce petit exposé montre que recruter est obligatoirement et fortement lié à la possibilité de rémunérer le personnel.

Ceci étant, comme dans toute gestion il faut administrer.

En d'autres termes :

- Fixer des objectifs clairs et chiffrés
- Mettre en place les moyens pour les atteindre
- Suivre l'évolution
- Procéder à des contrôles
- Apporter des corrections si nécessaires

Chapitre III : PROBLEMES CONSTATES, PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET IMPACTS

Deux problèmes vont être développées dans ce chapitre dont la première parlera du vieillissement du personnel, la deuxième du l'insuffisance d'ouvriers qualifiés

3.1. Problèmes constatés

3.1.1. Vieillessement du personnels

Ces dernières décennies, grâce aux efforts des gouvernements, aux aides et dons des pays développés, nous avons pu, comme la plupart des pays en voie de développement ont pu bénéficier des meilleurs traitements médicaux, de l'utilisation de l'eau potable et du contrôle de la natalité.

L'accès à ces avantages a contribué à l'allongement de l'espérance de vie de la population et par conséquent à l'augmentation en nombre de la population du troisième âge.

Pour une entreprise, cette situation pourrait être aussi bien un avantage dans le sens que ses anciens employés dotés d'une expérience déjà inégalable dans leur travail, fidèles à l'entreprise, pourraient y travailler jusqu'à l'âge de retraite et même un peu plus selon le besoin de l'entreprise

Mais le vieillissement du personnel pourrait également avoir des conséquences néfastes au sein des entreprises telles que des baisses de la productivité, des accroissements de la masse salariale de l'entreprise, dans le contexte où le salaire évolue le plus souvent avec l'ancienneté.

Ce vieillissement du personnel se fait sentir au sein de la SECREN S.A, dû, à la défaillance au niveau de la politique de relève et souvent à la réembauche du personnel retraité.

3.1.1.1. Défaillance au niveau de la politique de relève

Une politique de relève est très importante pour une entreprise.

L'entreprise doit prévoir quelques années à l'avance celui qui va occuper tel poste au départ en retraite ou à l'obtention d'une promotion,... d'un employé pour assurer la continuité de la pratique des activités selon la compétence et le savoir faire de l'entreprise. Dans le cas contraire, le risque de diminution de la qualité des prestations offertes, le départ des clients vers la concurrence, et par la suite la baisse de la rentabilité de l'entreprise serait à craindre.

Pour le cas de la SECREN S.A, selon le service de la gestion du personnel la moyenne d'âge des employés de la SECREN S.A est de 46 ans. novembre 2011.

Il y a vieillissement du personnel dû, selon notre analyse, à une défaillance au niveau de la politique de relève.

La SECREN S.A a, en effet, négligé le recrutement de nouvelles têtes fraîches, porteuses de nouvelles méthodes et technologies ou a trop attendu pour décider enfin de former des relèves au niveau des ateliers. Et ce, concernant particulièrement les spécialités qui font la fierté de la SECREN S.A.

- **Insuffisance de recrutement**

Le recrutement a pour objectif l'augmentation de la capacité de l'entreprise à répondre à la demande de sa clientèle en augmentant la connaissance et l'habileté de son personnel grâce à l'arrivée de nouvelle tête à un poste donné.

L'insuffisance de recrutement au sein d'une entreprise pourrait aussi entraîner le vieillissement de son personnel.

Ce vieillissement du personnel se traduit au niveau de l'entreprise par une pénurie de main-d'œuvre, une perte de compétences et de connaissances avec le départ à la retraite des travailleurs.

Nous avons constaté, au sein de la SECREN S.A qu'il y a une insuffisance de recrutement.

Départ en retraite est de l'ordre de 20 personnes par an en moyenne contre une embauche d'un ou de deux seulement dans les professions jugées stratégiques depuis 2005 (métier de la coque, peinture...).

Pour le recrutement, selon la convention collective relative à la condition d'embauche stipule que 80% des candidats recrutés à un poste vacant sont des employés de la SECREN S.A et que l'occupation du poste se fait par le biais d'une promotion.

Seuls les 20% des recrutés sont de sources externes. En d'autre terme qu'embaucher des nouveaux recrues ne serait pas une priorité pour la SECREN S.A.

Il y a une insuffisance de recrutement au sein de la SECREN S.A. Effectivement, les employés qui partent en retraite sont rarement remplacés, si bien qu'en cinq années on a constaté une diminution de 13% de l'effectif total de son personnel. Cette insuffisance de recrutement pourrait être due à l'insuffisance de budget et à la mauvaise planification des besoins en ressources humaines.

La prévision en besoin du ressources humaines n'est pas déterminée si bien qu'au moment où une embauche s'avère nécessaire.

Ce problème d'insuffisance de recrutement pourrait donc entraîner un vieillissement du personnel et par la suite un ralentissement, une baisse de la productivité, une perte des compétences et des connaissances après le départ en retraite de ces employés.

- **Manque de formation des relèves**

Former sa relève n'est pas un événement ponctuel. Il s'agit plutôt d'un processus des transferts des connaissances aux employés.

Les nouvelles règles du marché obligent les entreprises à embaucher uniquement les candidats les plus prometteurs. Quant aux ressources humaines qui se trouvent déjà au sein de l'organisation, il est indispensable d'investir dans leur perfectionnement.

Il existe plusieurs approches dont la formation et le développement. La formation est un ensemble de programmes comprenant diverses activités d'apprentissage visant l'acquisition des connaissances, des habiletés et des comportements qui permettront à un employé de s'adapter à son environnement de travail et de contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Cette situation pousse les entreprises à former leurs collaborateurs tout d'abord en ce qui concerne l'évolution des métiers, puis l'évolution du marché (en particulier pour le secteur industriel) et enfin l'organisation du travail.

Pour le cas de la SECREN S.A, il manque cette formation des relèves. En effet suite au départ en retraite d'un employé, le poste n'est plus occupé comme il se doit. Le processus de transfert de connaissances n'est pas appliqué.

Aussi, l'investissement en perfectionnement des employés pour la formation reste insuffisant. Or, ce manque de formation de relève qui pourrait entraîner le non maîtrise du métier, entraînerait par la suite l'insatisfaction des clients et par conséquent leur réticence ainsi que la réduction de la rentabilité.

3.1.1.2. Réembauche du personnel retraité

La SECREN S.A met du temps pour recruter. En effet, à l'approche de la retraite d'un employé, la société ne recrute pas de remplaçant. Alors, afin d'assurer la continuité des activités, la société réengage le retraité à son poste.

Or, une personne à l'âge de la retraite n'a plus sa capacité surtout physique de pratiquer les tâches, souvent pénibles, de réparations et/ou de construction navale, pourtant, les travaux de réparation et de construction navale nécessitent l'utilisation d'une grande force physique.

La productivité et la performance de la société en sont affectées. La décision de réembauche des retraités serait dû, selon notre analyse, à l'insuffisance de spécialistes et de l'insuffisance de personnel polyvalent.

- **Insuffisance de spécialistes**

Une entreprise de construction navale doit avoir des employés qualifiés selon les normes internationales pour pouvoir vendre ses productions.

Tel est le cas des techniciens de constructions soudées qualifiés VERITAS par exemple ou de l'agrément par ZODIAC pour les visites de radeaux de sauvetage.

Ces qualifications et agréments doivent être renouvelés suite à l'avancée technologique. De telle qualification est aussi exigée pour la réparation de certains navires tels que les navires de guerre.

Actuellement, les techniciens et surtout les ingénieurs spécialisés dans la construction et la réparation navale sont rares ; par exemple, la SECREN S.A ne dispose pas de personnel compétent dans le domaine de l'électronique, de soudure plastic, de soudure Alu si bien qu'elle est obligée de réembaucher des retraités qui sont de ces spécialités.

Or, les employés en âge de retraite n'ont plus leur dynamisme. Cette situation se fait sentir dans l'exploitation de la SECREN S.A.

En effet, actuellement, la construction navale ne représente que les 9% du chiffre d'affaire de la société. Aussi, le réembauche des retraités pourrait être l'un des causes du vieillissement du personnel de la SECREN S.A.

- **Insuffisances du personnel polyvalent**

Depuis plusieurs années, la SECREN S.A prône la spécialisation de ses ouvriers. Par exemple un ouvrier spécialisé dans la réparation « froid », s'occupe que des réparations des appareils frigorifiques.

Et si pour pouvoir accomplir sa tâche, il devrait d'abord démonter d'autres installations, l'ouvrier attend que le responsable de démontage soit libre même si ce serait dans plusieurs jours.

Tous les travaux seront donc en retard. Pour y remédier, la SECREN S.A réembauche ses retraités au lieu de former les employés en polyvalence.

Le vieillissement du personnel de la SECREN S.A provient de la défaillance au niveau de la politique de relève et du réembauche du personnel retraité. Un autre problème constaté découle de la défaillance de la gestion des ressources humaines au sein de la SECREN S.A, d'où l'insuffisance d'ouvriers qualifiés.

3.1.2. L'insuffisance d'ouvriers qualifiés

L'ouvrier est l'aboutissement du passage de l'artisan, libre et propriétaire de sa machine, à la manufacture, où l'ouvrier élabore une fraction du produit dans une entreprise qui ne rémunère que sa force de travail, et de là à la fabrique, où il n'a plus pour rôle que de servir une machine moderne qui fait presque tout par elle-même.

Les ouvriers sont qualifiés pour l'occupation de son poste. Les ouvriers assurent la production de l'entreprise.

Le manque d'ouvriers en effectif et/ou en qualification entraîne, pour l'entreprise, une défaillance au niveau de la production telles que le retard enregistré dans l'accomplissement des tâches, l'allongement des délais de production, le constat des erreurs commises lors de la réalisation des tâches, etc.... et par la suite une baisse de la rentabilité.

Pour le cas de la SECREN S.A, l'insuffisance d'ouvriers qualifiés est constatée lors de notre stage en son sein. Ce problème pourrait résulter de la mauvaise gestion des carrières et à l'insuffisance de formation.

3.1.2.1. Mauvaise gestion des carrières

Gérer des carrières revient à prendre en considération les attentes personnelles de chacun et les intégrer dans les plans d'évolution de carrière, tout en assurant une réussite professionnelle et personnelle de chacun en fonction des besoins et des possibilités de l'entreprise, affecter les salariés aux postes de travail de manière judicieuse.

Pour le cas de la SECREN S.A, une mauvaise gestion des carrières est constatée. Cette mauvaise gestion provient du non remplacement des ouvriers promus cadres

- **Non remplacement des ouvriers promus cadres**

L'article 2 de la convention collective de la SECREN S.A, stipule que 80% des recrutés à un poste soient de source interne par le biais de la promotion.

De ce fait, des ouvriers peuvent être promus au rang des cadres. Mais comme il est mentionné précédemment, le recrutement de nouveaux employés est insuffisant à la SECREN SA ; les promus ne sont donc pas remplacés, ce qui démontre une mauvaise gestion des carrières.

Le poste reste alors vacant et engendrant ainsi des fréquents retards enregistrés lors de l'accomplissement des travaux de réparation navale ainsi que de certains problèmes de qualité des travaux effectués.

En effet, le nombre réduit de travailleurs ralentit le rythme et la cadence des travaux ; et l'accomplissement d'une tâche déterminée par un ouvrier non qualifié pour cette tâche entraîne une mauvaise réalisation du travail.

Cette situation pourrait entacher la réputation de professionnalisme de la SECREN S.A suivi de la perte des clients et par la suite de la diminution de la rentabilité.

3.1.2.2. Insuffisance de formation

La formation tout au long d'une vie reste à construire. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leurs mains d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services et favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Cette formation insuffisante pour le cas de la SECREN S.A résulte de la fermeture de l'Ecole de Formation Technique. SECREN S.A possédait une école spécialisée dans la formation de ces ouvriers. En 1986, cette Ecole a été fermée.

Et depuis, la SECREN S.A ne dispense plus de formations pour ses ouvriers sauf la formation sur le tas. Pour acquérir des spécialités, les ouvriers doivent suivre des formations en dehors de la société.

Or, les instituts de formation polytechnique de la région et de Madagascar ne sont pas spécialisés dans la construction et la réparation navales. Ainsi la SECREN S.A est obligée d'envoyer à l'étranger les employés ou bien elle engage les ouvriers anciennement formés et performants à donner des formations aux nouveaux recrues.

Or, la formation à l'étranger nécessite un gros investissement si bien que la société n'y envoie que rarement des employés. Actuellement, la SECREN SA ne dispose pas de compétence dans le domaine de l'électronique, de soudure plastique, de soudure Aluminium. La plupart des ouvriers manquent donc de compétence et de performance. Les réclamations des clients concernant cette qualité de travail se multiplient.

3.2. Propositions de solutions

Deux problèmes ont été soulignés à savoir le vieillissement du personnel, le manque d'ouvriers qualifié.

3.2.1. Recours au rajeunissement du personnel

Actuellement, l'allongement de l'espérance vie et par la suite le vieillissement de la population sont constatés. Ce vieillissement est aussi présent en entreprise. Or, le vieillissement du personnel pourrait entraîner une baisse de la productivité et un accroissement de la masse salariale de l'entreprise. Pour y remédier, il est donc important pour l'entreprise de rajeunir son personnel.

3.2.1.1. Amélioration de la politique de relève

La population de la SECREN S.A est une population vieille dont la moyenne d'âge est de 43 à 46 ans due à une défaillance de la politique de relève. Une amélioration de cette politique est donc plus que nécessaire pour y remédier et pour assurer la continuité des activités de la société. Pour cela, il faut :

- **Renforcement de recrutement**

On sait très bien que le recrutement a pour objectif l'augmentation de la capacité de l'entreprise à répondre à la demande de sa clientèle en augmentant la connaissance.

Renforcer le recrutement au sein d'une entreprise contribue au rajeunissement du personnel en recrutant des jeunes de moyenne d'âge de 26 ans par exemple.

Pour le cas de la SECREN S.A, la société pourrait régler le problème de baisse périodique du nombre de ses employés par le biais du recrutement. Comme le nombre de départ en retraite est de 20 employés par an en moyenne actuellement, des recrutements de 20 jeunes salariés par an est à conseiller. De ce fait, le nombre du personnel reste au moins constant.

- **Recours à la formation de relève**

Pour pouvoir résoudre le problème de vieillissement du personnel, la SECREN S.A devra aussi faire un effort concernant la formation de relève.

En effet, le manque de recrutement de jeunes et l'insuffisance d'investissement destiné à la formation et perfectionnement des employés sont constatés au sein de la SECREN S.A, ce qui entraîne une insuffisance de formation de relève.

Pour y remédier, cette société devra recruter plus de jeunes employés prometteurs et s'investir un peu plus dans la formation de ses employés. Ainsi, la SECREN S.A pourra assurer la relève pour rajeunir son personnel.

L'amélioration de la politique de relève constitue une des solutions pour le rajeunissement du personnel de la SECREN S.A ; mais pour pouvoir pallier au problème de vieillissement du personnel, il faut aussi une réduction de réembauche du personnel retraité.

3.2.1.2. Diminution de la réembauche du personnel retraité

Le recrutement est une des actions à entreprendre afin de combler un écart (quantitatif ou qualitatif) en matière de ressources humaines.

Pour le cas de la SECREN S.A, pour combler cet écart, il y a le recours à la réembauche des personnes retraitées.

Réengager un retraité est nécessaire dans le sens où cet employé possède une expérience unique concernant l'exécution de ses activités mais aussi qu'il est d'une compétence et d'un savoir faire relatif à sa fonction.

Mais en matière de Construction et de Réparation Navale, cette ordonnance de réembauche de personnel retraité n'est pas conseillée du fait que l'activité de Construction et de Réparation Navale nécessite une force physique et des précisions dans l'exécution des tâches, qualités qui manquent la plupart du temps aux personnes âgées.

• Recrutement de spécialistes

Engager des employés qualifiés selon les normes internationales s'avère indispensable pour l'exploitation d'une entreprise de Réparation et de Construction Navale. En effet, les travaux de Réparation et de Construction Navales sont très délicats car une erreur de réalisation ou une négligence suite à une Réparation d'un Navire pourraient causer la perte de nombreuses vies et des richesses matérielles en haute mer.

Les Ingénieurs, les Techniciens ou encore les mains d'œuvres, les Spécialistes sont indispensables à cet effet. Et comme la plupart des employés spécialisés dans la Réparation ou

la Construction Navale de la SECREN S.A sont en âge de retraite, des recrutements de nouveaux jeunes employés sont à conseiller.

Une solution pour le long terme serait la mise en place d'une école spécialisée dans l'apprentissage du métier de Réparation et de Construction Navale dans cette région. Cette école pourra être publique ou privée. Pour le court terme, la SECREN S.A devra à nouveau ouvrir l'ancienne Ecole de Formation Technique(EFT) permettant ainsi aux ouvriers de se spécialiser.

En agissant ainsi elle diminue le nombre de personnel retraité réembauché et rajeunit son personnel.

- **Recrutement et/ou formation de personnel polyvalent**

La SECREN S.A a réembauché des retraités pour régler le problème de retard suite à la spécialisation des employés. Or, cette décision entraîne un autre problème de taille qu' est le vieillissement du personnel.

Afin d'y remédier, la solution proposée consiste dans le recrutement et/ou la formation de personnel en polyvalence. En effet, recruter un employé polyvalent est un avantage pour la société car la polyvalence règlera le problème de retard d'exécution des travaux causés par la spécialisation.

Au lieu de recruter des ouvriers polyvalents, SECREN S.A pourra former ses employés pour la polyvalence qui est sur le point d'être mise en marche actuellement, grâce au projet de réouverture de l'Ecole de Formation Technique(EFT). Ainsi, le recours au personnel retraité pourrait diminuer et le problème de vieillissement du personnel pourrait être réglé.

3.2.2. Augmentation en nombre d'ouvriers qualifiés

Disposer des ouvriers qualifiés assure la production de l'entreprise dans un délai d'exécution des travaux, la réalisation des prestations selon les normes et les commandes des clients, etc.... et par la suite une hausse de la rentabilité.

3.2.2.1. Amélioration de la gestion des carrières

Gérer des carrières revient à prendre en considération

Les attentes personnelles de chacun et les intégrer dans les plans d'évolution de carrière, tout en assurant une réussite professionnelle et personnelle de chacun en fonction des besoins et des possibilités de l'entreprise, affecter les salariés aux postes de travail de manière judicieuse.

Au sein de la SECREN S.A, il existe une mauvaise gestion des carrières conduisant à l'insuffisance d'ouvriers qualifiés. Une amélioration de la gestion des carrières du personnel de la SECREN S.A s'impose donc et pour cela, nous proposons le remplacement régulier des ouvriers promus cadres.

- **Remplacement régulier des ouvriers promus cadres**

La SECREN S.A applique en son sein le contenu de la convention collective, prévu par l'article 2 relatif au recrutement ; et qui stipule que 80% des recrutés devraient être de source interne à l'entreprise soient par concours soient par promotion. De ce fait, l'on constate la promotion des ouvriers en cadre.

C'est déjà une forme d'évolution de carrières que la SECREN S.A a appliquée. Le problème se pose du fait que les ouvriers promus cadres ne sont pas remplacés, d'où pénurie de mains d'œuvre suivie de retards d'exécution des travaux et des erreurs de réalisation des tâches. Pour pouvoir résoudre ces problèmes, cette société devrait recruter des ouvriers.

Le recrutement devrait se faire suivant la planification des ressources humaines.

Pour l'embauche, il est à noter qu'un comité est mis en place à chaque recrutement. Il est composé de : la Direction des Ressources Humaines en tant que premier responsable du personnels dans la société ; de la Direction Générale adjointe chargée de la formation, de la production et des techniques pour la prise en charge de la formation des recrues ; de la Direction responsable du service ou du poste à combler et enfin des représentants des syndicats comme observateurs de l'équité du recrutement.

Prenons l'exemple d'embauche de chaudronnier par recrutement externe. Le responsable du recrutement doit s'informer, grâce à l'échéance, du moment prévu pour la prise de service du chaudronnier, tout en tenant compte de la durée de la période d'essai.

Cette dernière varie selon l'importance du poste occupé.

Pour un directeur, elle peut atteindre six mois ; pour un simple cadre, l'essai dure trois mois ; les périodes d'essai des ouvriers sont de un à deux mois à la SECREN S.A. De ce fait, l'avis de recrutement devrait être publié, au moins trois mois à l'avance.

En agissant ainsi, la société assure le remplacement des ouvriers ayant eu des promotions a améliore la gestion des carrières et enfin augmente le nombre d'ouvriers qualifiés.

3.2.2.2. Renforcement de la formation

La formation permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leurs mains d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services.

Elle favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Or, la formation dispensée aux employés de la SECREN S.A devient insuffisante si bien que les ouvriers manquent de qualification.

Pour pouvoir résoudre ce problème de manque de qualification des ouvriers, il serait nécessaire de renforcer la formation dispensée aux employés surtout aux ouvriers qui effectuent l'activité de production. Le renforcement de formation pourrait être accompli en assurant la réouverture de l'Ecole de Formation Technique de la société.

Ainsi, les ouvriers bénéficient de formation axée sur la réparation et la construction navale. De ce fait la société n'est plus obligée d'envoyer ses ouvriers à l'étranger, une démarche qui s'avère être coûteuse pour la société et qui limite le nombre d'ouvriers pouvant bénéficier une formation.

En ré ouvrant l'EFT, la SECREN S.A assurera le renforcement de la formation obtenue par les ouvriers ainsi que l'augmentation du nombre d'ouvriers qualifiés.

Afin de résoudre le problème de manque d'ouvriers qualifiés, la SECREN S.A devra améliorer sa gestion de carrière grâce au remplacement des ouvriers promus cadre ainsi qu'à la reprise de l'évaluation du personnel ; la société devra aussi renforcer la formation de ses employés par la réouverture de son école de formation.

3.3. Impacts

Les solutions proposées pourraient avoir des impacts à savoir : le développement de la société, des impacts financiers et des impacts économiques.

3.3.1. Développement de la société

En décidant d'investir en ressources matérielles, et avec la recherche d'un autre Système de gratifications appropriées et une réorganisation de la formation, la SECREN S.A pourrait assurer l'augmentation de sa performance, la motivation de ses ressources humaines et l'amélioration de la qualité de ses prestations des services.

3.3.1.1. Augmentation de la performance

Les moyens de productions vétustes, fréquemment en panne avec lesquels la personne travaille la démotivent.

La production ne serait donc pas optimale et la qualité des produits et/ou services pourrait être en conséquence défailante.

Les délais de production ne sont pas respectés. Le risque de voir les clients se tourner vers les concurrents est présent. Mais les solutions concernant l'investissement en ressources matérielles pourraient conduire à l'augmentation de la performance et aider la société à faire face à la concurrence.

Le fonds débloqué par la société est destiné pour l'acquisition de nouveaux matériels de production.

Une fois les nouveaux matériels installés et que le personnel ait reçu des formations quant à leurs utilisations et à leurs exploitations, la société deviendrait plus professionnelle. Ainsi, des retards dans l'accomplissement des prestations demandées par les clients suite à la panne du central électrique, ou à d'autres pannes d'ordre techniques, ne se reproduiront plus.

Ce changement entraîne une capacité de compétitivité pour la société. Aussi, les employés se sentent plus à l'aise en travaillant avec des matériels de production neufs.

La mise en avant de la formation pourrait aussi augmenter la performance de la SECREN S.A. Car, la population de la SECREN S.A est une population fidèle à l'entreprise.

3.3.1.2. Motivation des ressources humaines

La motivation du personnel qui figure parmi les impacts de l'application des propositions de solutions dans le premier chapitre de cette dernière partie résulterait de la diminution de risque d'accident de travail et de l'application d'un système de Gratification.

- **Diminution de risque d'accident de travail**

Il s'agit ici de l'accomplissement de la théorie de besoin de Maslow relatif au besoin de sécurité.

L'investissement en nouveaux matériels de production diminue le risque d'accident de travail. Le personnel est plus confiant quant à son lieu de travail et à ses tâches quotidiennes. Il s'investit plus sachant que le risque est moindre.

- **Application de système de gratification**

A part l'aisance que ressent les employés en travaillant avec des nouveaux matériels leurs procurant des sentiments de sécurité, de bien être ; l'application d'un système de gratification est un moyen très efficace pour motiver les ressources humaines.

Certes, les facteurs internes provoquent chez quelques travailleurs des motivations ; mais dans la majorité des cas, surtout pour des entreprises effectuant des travaux pénibles, les gratifications (surtout pécuniaires) sont les plus incitatrices de motivation.

En effet, recevoir une prime dans la semaine ou dans le mois parce qu'on a été meilleur que d'autres dans un domaine, donne confiance en soi et parfois fait naître le sentiment de compétitivité dans le groupe.

Une compétition bien gérée est un succès pour la société ; les concurrents vont donner les meilleurs d'eux-mêmes au profit de la société. Voilà en ce qui concerne l'impact sur le développement de la société.

3.3.2. Impacts financiers

Les impacts financiers des solutions aux problèmes de la gestion des ressources humaines de la SECREN S.A retombent sur l'augmentation des charges de la société et l'augmentation du chiffre d'affaires.

3.3.2.1. Augmentation des charges

Ces charges résultent des multiples investissements de la société pour la formation des employés, et pour l'acquisition des matériels de production.

Or, ce sont des matériels lourds et chers. Un autre investissement qui concerne la politique de relève comprend les frais des recrutements, les charges relatives aux personnes recrutées.

Ces derniers augmentent la charge du personnel or une telle augmentation des charges n'est fructueuse pour la SECREN S.A qu'à long terme.

3.3.2.2. Augmentation du chiffre d'affaires

La performance des nouveaux matériels de productions à laquelle s'ajoutent le savoir faire des ouvriers après leurs formations, et le système de gratification permettent à la SECREN S.A de finir, selon le planning de production fixe à l'avance, les commandes des clients.

La société pourra prendre en supplément des navires qui ont besoin de réparation, des nouveaux clients pour élargir sa zone d'influence. Les chiffres d'affaires de la société augmentent alors.

Outre les impacts financiers que peuvent entraîner la résolution des problèmes relatifs à la mauvaise gestion des ressources humaines, la SECREN S.A pourrait escompter des impacts économiques.

3.3.3. Impacts économiques

L'économie de la région DIANA bénéficiera aussi de ce changement. En effet, actuellement, plus de 900 foyers dépendent directement de la SECREN S.A sans parler de ceux que cette société fait vivre indirectement.

L'épanouissement de cette société donne espoir de travail aux jeunes et encourage le développement du secteur touristique.

3.3.3.1. Influence des armateurs

Plus le service offert par la SECREN S.A est prometteur, plus les armateurs font confiance en elle et augmentent le nombre de leurs bateaux à réparer. Aussi, d'autres armateurs peuvent se décider de mener leurs navires à la SECREN S.A., car la société a de nombreux points forts entre autres son emplacement dans la zone de pêche de l'Océan Indien.

Le bassin de Radoub peut recevoir de navires thoniers allant jusqu'à 20 000 tonnes et des pétroliers de 30.000 tonnes. Le port de Diego Suarez est aussi un lieu d'escale pour différents bâtiments de tout genre : les bateaux de surveillance, les bateaux de croisière, des chalutiers... qui profitent de leurs escales pour procéder à des interventions au port. Ces affluences des armateurs sont profitables pour l'économie de la région DIANA.

En effet, les armateurs payent leurs prestations en devise (en euro pour la plupart). Plus leurs nombres augmentent, plus la réserve en devise de la SECREN S.A s'accroît.

Il est plus facile de faire des transactions (achat de matières premières utiles à l'activité de réparation navales ou de réparation navales) à l'étranger.

3.3.3.2. Développement hôtelier à Antsiranana

Les armateurs qui viennent réparer leurs navires dans le chantier sont accompagnés de leurs équipages, tous les mois de mars jusqu'au mois de juillet, période de la campagne thonnière.

La réparation d'un navire peut aller jusqu'à deux semaines et plus selon son état.

Les hôtels de la ville de Diego Suarez bénéficient de l'arrivée de ces marins étrangers. A partir du mois de juillet, la haute saison touristique fait que les hôtels affichent plein.

Les hôtels ne souffrent donc pas de la basse saison touristique grâce aux activités de réparation et de construction navales de la SECREN S.A.

3.3.3.3. Contribution à l'augmentation des recettes fiscales de l'Etat

La SECREN S.A contribue à l'augmentation des recettes fiscales grâce à l'augmentation de son chiffre d'affaires, aux différentes taxes qu'elle doit payer pour les achats des différents matériels.

CONCLUSION

Au terme de notre analyse, on peut dire que la société SECREN S.A est une grande source de recette de l'état, il est indispensable d'avoir de bon lien administratif pour son évolution et son amélioration.

On a bien constaté aussi que Le système de recrutement est un bon moyen d'avoir des personnels qualifiés. Et le traitement du salaire est très important aussi pour mettre en valeur ses hommes. On a bien remarqué que sans les deux derniers, la société ne fonctionne pas correctement car elles sont considérées comme le cœur de la société.

C'est la raison pour la quelle ce thème évoque en grande importance : « le lien entre le recrutement du personnel et la rémunération rationnelle de la SECREN S .A ».

En outre le vieillissement du personnel et l'insuffisance d'ouvriers qualifiés constituent les grands problèmes de la SERCREN S.A. En effet on a proposé que le recours au rajeunissement du personnel et augmentation en nombre d'ouvriers qualifiés sont parmi des parties des solutions adéquates.

Cette recherche m'a permis d'acquérir plus de connaissance dans le cas pratique de tout ce que nous avons appris tout au long de notre formation en Administration, d'autant plus qu'elle est le seul Constructeur et Réparateur de bateaux existant dans la Zone de l'Océan Indien.

Enfin, je constate qu'à Madagascar les investisseurs n'osent pas affronter les risques sur la création des sociétés industrielles, telles que la SECREN S.A, alors il faut inciter les investisseurs à venir et analyser la gestion des risques.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	3
AVANT-PROPOS	3
SOMMAIRE.....	5
INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre I :GENERALITES	2
1.1.Présentation générale de la SECREN S.A.....	2
1.1.1.Renseignements Généraux	2
1.1.1.1Identification des Directeurs Généraux qui se sont succédés.....	2
1.1.1.2Les coordonnées de SECREN S.A	3
1.1.2.Historique de l’Entreprise.....	3
1.1.3.Objectifs et Missions	6
1.2.Organisation générale.....	9
1.2.1.Activités de la Société	9
1.2.1.1.Réparation navale	9
1.2.1.2.Construction navale	10
1.2.1.3.Production de produits de diversification.....	10
1.2.2.Organigramme et description des fonctions	11
1.2.2.1Organigramme	11
1.2.2.2Description des fonctions	11
1.2.3.Organisation de ressources matérielles, humaines et financières.....	15
1.2.3.1.Organisation des ressources matérielles	15
1.2.3.2.Organisation des ressources humaines	15
1.2.3.3.Organisation des ressources financières	16
1.2.4. .Système d’information, de décision ,de communication et d’organisation du travail	17
1.2.4.1.Système d’information et de décision	18

1.2.4.2.Système de communication	19
--	----

1.2.4.3.Organisation du travail	19
---------------------------------------	----

Chapitre II : LE LIEN DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ET LE TRAITEMENT DE LA REMUNERATION D'UNE SOCIETE.22

2.1.Notions théoriques et droit des travailleurs	22
--	----

2.1.1Quelques définitions	22
---------------------------------	----

2.1.2Droit de travailleurs	24
----------------------------------	----

2.1.3Suspension du contrat	28
----------------------------------	----

2.1.3.1Les différents cas de suspension du contrat.....	28
---	----

2.1.4Cessation du contrat de travail.....	29
---	----

2.1.4.1Le contrat de travail à durée indéterminée	29
---	----

2.2. Recrutement du personnel dans une société.....	32
---	----

2.2.1.Organisation de la gestion des ressources humaines à la SECREN	32
--	----

2.2.1.1.Organigramme	32
----------------------------	----

2.2.1.2.Description des fonctions	34
---	----

2.2.2.Recrutements du personnel.....	37
--------------------------------------	----

2.2.2.1.Procédure	37
-------------------------	----

2.2.2.2.La recherche des candidats	39
--	----

2.2.2.3.La sélection.....	41
---------------------------	----

2.3.Le traitement de la rémunération d'une société	46
--	----

2.3.1.Critère des systèmes de rémunération	46
--	----

2.3.2.Les composantes de la rémunération.....	46
---	----

2.3.2.1.les systèmes de rémunération	46
--	----

2.3.2.2.Décompte des heures et majoration.....	48
--	----

2.3.2.3.Les accessoires de salaire	49
--	----

2.3.2.4.Retenus sur salaire	51
-----------------------------------	----

2.3.2.5.La paie	55
-----------------------	----

2.3.2.6.Comptabilisation de la paie	57
---	----

2.4.Le lien entre le recrutement et la rémunération.....	58
Chapitre III :PROBLEMES CONSTATES, PROPOSITIONS SOLUTIONS ,MPACTS	59
3.1.Problèmes constatés	59
3.1.1.Vieillesse des personnels.....	59
3.1.1.1.Défaillance au niveau de la politique de relève	60
3.1.1.2.Réembauche du personnel retraité.....	62
3.1.2.L'insuffisance d'ouvriers qualifiés	63
3.1.2.1.Mauvaise gestion des carrières	64
3.1.2.2.Insuffisance de formation	65
3.2.Propositions de solutions.....	66
3.2.1.Recours au rajeunissement du personnel.....	66
3.2.1.1.Amélioration de la politique de relève	66
3.2.1.2.Diminution de la réembauche du personnel retraité.....	67
3.2.2.Augmentation en nombre d'ouvriers qualifiés	68
3.2.2.1.Amélioration de la gestion des carrières.....	68
3.2.2.2.Renforcement de la formation	70
3.3.Impacts	71
3.3.1.Développement de la société	71
3.3.1.1.Augmentation de la performance	71
3.3.1.2.Motivation des ressources humaines	72
3.3.2.Impacts financiers.....	73
3.3.2.1.Augmentation des charges.....	73
3.3.2.2.Augmentation du chiffre d'affaires	73
3.3.3.Impacts économiques	73
3.3.3.1.Influence des armateurs	74
3.3.3.2.Développement hôtelière à Antsiranana.....	74
3.3.3.3.Contribution à l'augmentation des recettes fiscales de l'Etat.....	74

CONCLUSION	75
TABLE DES MATIERES	76
BIBLIOGRAPHIE.....	80
LISTE DES ABREVIATIONS	81
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	82
LISTE DES ANNEXES	83

BIBLIOGRAPHIE

COURS

- Cours de gestion de ressource humaine de deuxième Année avec Madame MAHO MARY Raymonde Baptistine ;
- Cours Organisation, 1ère Année avec Madame MAHO MARY Raymonde Baptistine.

AUTRES DOCUMENTS

- Convention collectives de la SECREN S.A, chapitre II, 1998 ;
- [http://www. Chefdentreprise.com](http://www.Chefdentreprise.com) ;
- Archives ISAE ;
- Bibliothèque Universitaire ;
- Renseignements reçus lors des enquêtes effectués.

LISTE DES ABREVIATIONS

SECREN S.A : Société d'Etudes, de Construction et de Réparation Navales (Société Anonyme).

DG : Direction Générale

SME : Salaire Minimum d'Embauche

CNaPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

DAF : Direction Administrative et Financière

DIM : Direction d'Infrastructure et de la Maintenance

DCAN : Direction des Constructions et Armes Navales

DCND : Direction de Construction Navale et de Diversification

DCO : Direction Commerciale

DGAFAC : Direction Générale Adjointe chargée des Affaires Financières, Administratives et du Commerce

DGA : Direction Générale Adjointe

DGATP : Direction Générale Adjointe chargée de la formation Techniques et de la Production

DRH : Direction des Ressources Humaines

DRN: Direction des Réparations Navales

EFT: Ecole de Formation Technique

OMNIS: Office Militaire Nationale pour les Industries Stratégiques

S C A B : Société des Chantiers et Ateliers du Bassin

I.S.O : International Standards Organization

SMIDS : Service Medical Inter- Entreprise de Diego

ISAE : Institut Supérieur en Administration d'Entreprises

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau 1. 1. Effectifs du personnel par classement professionnel.....	16
Tableau 2. 1.Rupture de contrat de travail.....	30
Tableau 2. 2.Détails sur la prise en charge des soins médicaux du personnel	35
Tableau 2. 3.Barème d'IRSA	54

LISTE DES FIGURES :

Figure.1.1. Organigramme de la SECREN S.A.....	14
Figure.1.2. Répartition de capital entre les actionnaires en Ar (En décembre 2010).....	17
Figure.1.3. Demande de prestation de service à la SECREN S.A.....	20
Figure.2.1. Organigramme de la DRH.....	33

LISTE DES ANNEXES

Annexe.1.Les produits de diversification de la SECREN S.A.....	85
Annexe.2.Détails sur les ateliers de la SECREN S.A	85
Annexe.3.SECREN S.A vue du ciel.....	87

ANNEXES

Les produits de diversification de la SECREN S.A

Travaux de menuiserie

- les meubles,
- portes en série

Maintenance industrielle

Imprimerie

Fonderie

- fabrication de pièces et outils la
- fabrication métallique de bennes à ordures,
- fabrication de citernes,
- fabrication des pylônes,
- fabrication des pipes line ;
- construction de pont Bellay,
- fabrication d'ossature métallique
- fabrication de coffres forts,...

Cession d'énergie

Détails sur les ateliers de la SECREN S.A

La fonderie s'occupe du réglage des coussinets et paliers ; la confection de pièces moulés en fonte, en bronze, en métaux légers... ; la galvanisation par immersion des tuyauteries et des plaques métalliques. La SECREN S.A est la seule société spécialisée dans la réparation et la construction navale dans l'Océan Indien à utiliser la technique de la galvanisation par immersion. La fonderie fabrique aussi des pièces d'usures, des bouches à clés, des grilles de caniveau, des pompes centrifuges,...

L'atelier bois prend en charge la fabrication des meubles classiques, de styles, massifs ou plaqués, vernis ou cirés. La dotation d'un séchoir solaire de 30m³ composé d'un absorbeur de 49m² et de deux ventilateurs de 7.5 KW, un politique marketing tourné vers la confection de meubles, des portes en série font de la SECREN S.A une des grandes exportatrices dans le domaine.

L'atelier mécanique, situé à proximité du bassin sur une surface au sol de 7200m², est équipé de nombreuses machines permettant l'exécution de tous types de travaux nécessaire pour la réparation navale, la construction navale, tous types de confection exigées par les grandes entreprises. Cet

atelier est aussi chargé de l'usinage des pièces mécaniques pour travaux de construction, de réparation et de travaux industriels.

L'atelier mécanique ajustage, que ce soit à bord ou en atelier, est chargé de tous travaux de visite, de remise en état de tous appareils mécanique, hydraulique, pneumatique des navires ou de tout ensemble industriel.

Pour les constructions neuves (ou installation nouvelle), l'atelier est chargé du montage de tous les appareils mécanique, hydraulique.

L'atelier tôlerie bord exécute tous les travaux de tôlerie à bord, soit : le soudage de la coque aux ultrasons, le remplacement de tôles de bordé, le remplacement de cloisons, la réparation des panneaux de cales, la modification des emménagements, le relevé des usures sur des chaînes, le remplacement des zincs de coques,...

La chaudronnerie quand à elle s'occupe de la mise en œuvre des tuyautages de tous les circuits aussi bien à bord qu'à l'atelier. Elle prend en charge aussi le soudage de tous les métaux. Lors de la réparation navale, elle démonte les réfrigérants et les circuits à visiter. La visite en atelier, la réfection, le remontage et les épreuves lui sont confiés. Lors de la construction navale, la chaudronnerie s'occupe du tracé, du relevé de gabarit, de la confection et du montage des tuyauteries de tous les circuits.

L'atelier services généraux sert à la réalisation des multiples fonctions : le soutien logistique du chantier, la fourniture et la mise en œuvre des moyens de levage et de manutention pour l'embarquement ou le débarquement de matériel en rade, à quai ou au bassin ; la manutention délicates de gros matériels soit à bord, soit à terre ; le transport de matériels lourds par remorque liaison, par vedettes entre les bâtiments en rade et le chantier ; la construction et la mise en place des échafaudages au bassin lors des travaux sur coque ou ligne d'arbre, à l'intérieur du bâtiment lors des travaux dans les tanks, les citernes et les superstructures.

L'atelier peinture effectue des travaux de peinture à bord des bâtiments passant en carénage, en particulier les peintures de carène, avec préparation préalable des surfaces. Il assure aussi les gros nettoyages de fonds de cale, de tanks ou de citernes avant travaux, et pendant les travaux proprement dits,...

SECREN S.A vue du ciel



Source : Département Marketing, septembre 2011