

## CHAPITRE 2 : SOLUTIONS POUR L'ORGANISATION INTERNE ET EXTERNE DE L'ENTREPRISE

Les solutions que nous proposons ,pouvant permettre à l'Ets KEMBA d'améliorer la situation au sein de son organisation .L'amélioration de trois restaurants requiert des efforts accrus pour s'adapter au nouveau contexte technologique .Pour sa part le propriétaire de l'Ets KEMBA a prévu d'élargir son point de vente au près de sa clientèle et cette fois ci une installation d'un restaurant est prévue dans la région sud-est de Madagascar . Cette perspective nécessite le renforcement qualitatif et quantitatif de son personnel. Cela demande une utilisation de réseau informatique pour traiter la base de données pour bien gérer sa clientèle.

### **Section 1 : Concernant la main d'œuvre**

La main d'œuvre est le personnel de production .Comme cette définition l'indique le personnel est important dans une entreprise, pour résoudre les problèmes engendrés par la faiblesse, il serait utile de donner plus de motivation pour le personnel.

#### 1.1. La motivation

La motivation de personnel présente beaucoup d'influence sur la production maximale, le personnel devrait être motivé par le biais d'un salaire intéressant, des commissions sur les ventes .Des avantages en fonction du nombre de clients acquis .Une organisation de sortie entre personnel au moins une fois par an doit être effectuée dans le but de renforcer les relations sociales.

##### 1.1.1. Indentification des motivations personnelles des collaborateurs

De nombreuses entreprises entreprennent régulièrement des enquêtes sociales. Si ces enquêtes sont utiles pour jauger le climat social général, les requêtes et insatisfactions collectives, elles ne permettent pas de connaître les motivations individuelles. Seuls les managers, par l'observation et l'écoute quotidiennes, peuvent connaître individuellement leurs collaborateurs et leurs motivations. Cependant, sonder les motivations d'autrui n'est pas chose aisée. Le premier travers dans lequel peuvent tomber les managers est d'attribuer leurs propres motivations à leurs collaborateurs. Dans ce cas, ils ne feront pas même l'effort de chercher à connaître les motivations des salariés car ils seront convaincus de déjà les connaître. Un autre obstacle survient lorsque les collaborateurs ne sont guère

communicants. Il appartient alors aux managers de recueillir, lors de chaque échange, toutes les informations qui leur permettront de déterminer ce qui pousse ces collaborateurs à agir et deviner les motivations qui les animent.

Il ne faut cependant pas croire que la tâche est plus facile avec les collaborateurs qui affirment ouvertement leurs motivations. En effet, il est difficile d'analyser, même avec de longues réflexions personnelles, les raisons profondes, inconscientes, qui poussent à agir. Les managers ne doivent donc pas se contenter des affirmations de leurs collaborateurs, ils doivent s'assurer qu'elles correspondent vraiment à la réalité. Apprendre à connaître et juger les collaborateurs, et plus précisément les motivations de ces derniers, n'est pas une qualité innée. Les seuls remèdes sont l'apprentissage et l'expérience. Les entreprises doivent donc sensibiliser et former leurs managers à la question de la motivation. Lorsque ces motivations individuelles seront identifiées, les managers devront adapter leur management à chaque individu et créer les conditions indispensables à la motivation.

#### 1.1.2. Les conditions des motivations

Le processus de motivation est déclenché par une série de conditions et n'est pas seulement une caractéristique personnelle. Les managers ne motivent pas, à proprement parler, leurs collaborateurs mais créent les conditions dans lesquelles ces derniers pourront trouver une réponse à leurs motivations. Il n'existe pas une seule méthode pour créer les conditions de la motivation. Chaque collaborateur ayant des motivations diverses, les managers devront s'adapter à chaque cas. Ils devront par exemple responsabiliser davantage ceux qui sont motivés par les nouvelles responsabilités ou, au contraire, ne pas donner trop de responsabilité aux personnes qui sont motivés par des tâches simples et faciles d'exécution. Certaines conditions sont cependant indispensables à la motivation de tous collaborateurs.

En premier lieu, les managers doivent reconnaître la qualité du travail de chaque collaborateur et les efforts fournis. Ils doivent également communiquer. De nos jours, de nombreuses entreprises laissent la charge de la communication au personnel encadrant pour des raisons matérielles. Il est, en effet, impossible pour les dirigeants de communiquer avec chacun des employés dans les grandes structures, notamment lorsque certaines entités sont décentralisées. Le personnel encadrant est ainsi le principal relais de la communication. Les managers devront instituer d'une part une communication descendante

pour communiquer, et non pas seulement informer, sur l'entreprise : ses valeurs, ses objectifs, ses stratégies afin que chaque collaborateur puisse s'insérer dans cet ensemble.

Ils devront également assurer une communication ascendante. Les managers doivent organiser des moments de liberté d'expression collective ou individuelle. Cela leur permet de garantir les conditions d'une bonne communication. Dans le cas contraire, les collaborateurs finiront par s'exprimer mais dans des conditions que les managers ne maîtriseront pas. Cela leur permet, par ailleurs, d'enquêter sur les motivations de chaque collaborateur, de stimuler et de détecter les éventuels motifs d'insatisfaction qui conduisent à la démotivation. Ils doivent aussi faire confiance à leurs collaborateurs. Tous les spécialistes de la psychologie du travail s'accordent à dire qu'il n'y a pas de motivation sans confiance. Les collaborateurs doivent disposer de leur propre espace d'action pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de la confiance de leur manager, sous forme d'objectifs clairs et réalistes.

Ils doivent enfin veiller à l'ambiance dans l'équipe. Les collaborateurs ne peuvent être motivés dans un environnement négatif. Les managers devront donc agir sur les problèmes susceptibles de perturber le niveau de motivation de leur équipe et organiser des activités fédératrices.

Pour réussir dans cette entreprise difficile, les managers doivent avoir certaines qualités qui, bien que primordiales, ne seront pas suffisantes. Les sociétés devront aider ces managers en les formant, notamment en matière de communication. Elles devront ensuite s'assurer que les managers maîtrisent réellement leur rôle de motivateur.

### 1.1.3. Les sources de la motivation

Il existe plusieurs sources de motivation. En observant les pratiques actuelles des entreprises, nous considérons que les sociétés de service peuvent agir principalement sur deux points : adapter le système de rémunération et accroître l'intérêt du travail.

#### 1.1.3.1. Le système de rémunération

Le salaire est souvent le premier élément que les employés indiquent dans les sondages relatifs à la motivation. Un salarié qui considère son salaire insuffisant sera assurément moins motivé à se dépasser dans son travail. Mais dans le cas contraire, un bon salaire ne

garantit pas la motivation et l'implication des salariés. Le pouvoir motivateur de la rémunération réside en fait dans la différenciation. C'est davantage sa valeur subjective, la reconnaissance du travail accompli, qui est motivant au-delà de sa valeur financière. Pour preuve, les salariés ont toujours tendance à comparer leur augmentation en fin d'année. Cela leur permet de se mesurer aux autres, de se situer dans le groupe et surtout d'en déduire l'appréciation que les managers ont de leur travail.

Les salariés motivés par leur travail tireront d'ailleurs plus de satisfaction d'une augmentation financièrement peu importante, si elle reste supérieure à celle de ses collègues, que d'une rémunération financièrement importante mais bien inférieure à celle des autres. L'égalitarisme en matière de rémunération, souvent appliqué par les sociétés dans le passé par crainte que le sentiment d'injustice ne démotive les salariés, s'est avéré contreproductif. L'égalitarisme a en fait pour conséquence de démotiver les meilleurs éléments et conduit à un nivèlement par le bas : les meilleurs auront le sentiment qu'il est inutile de se surpasser car ils seront gratifiés de la même façon que ceux qui se seront contentés de faire le minimum requis. Une différenciation dans la rémunération de chaque collaborateur est donc indispensable mais pour être réellement motivante, elle doit être juste, basée sur la compétence et la réussite d'objectifs clairs et réalistes. Les sociétés doivent utiliser cette source de motivation pour encourager les comportements qu'elles souhaitent voir adopter par leurs collaborateurs.

En ce qui concerne le personnel en contact, leur principal objectif doit être de construire une excellente relation client par l'accueil et le conseil notamment. Il semble donc judicieux d'inclure dans l'évaluation globale du collaborateur l'évaluation de la satisfaction du client.

La plupart des entreprises mesurent la satisfaction client de façon globale et anonyme. Si cette enquête globale est un bon indicateur pour l'entreprise, elle n'a pas de réelle signification pour les collaborateurs qui ne peuvent mesurer concrètement leur contribution dans l'obtention des résultats. Par ailleurs, si les résultats étaient mauvais, les collaborateurs ne se remettraient pas forcément en cause et attribueraient ces mauvais résultats à leurs collègues. Il serait donc intéressant de conduire, en plus d'une enquête globale, une enquête personnalisée dont les résultats ne seraient communiqués qu'à la personne concernée et seraient intégrés dans l'évaluation globale du collaborateur. Il faut cependant utiliser cette évaluation avec discernement et lui donner une importance relative.

Premièrement parce que la satisfaction du client n'est pas simplement le fait du collaborateur. Un client peut être insatisfait pour des raisons totalement indépendantes de la qualité de la prestation fournie par le collaborateur mais sera automatiquement plus critique à son égard. Il faut donc pondérer l'évaluation du client. Par ailleurs, si une importance trop grande était donnée à l'évaluation du client, les collaborateurs seraient enclins à rechercher systématiquement la satisfaction de ce dernier et se considèreraient davantage comme les représentants des intérêts du client. Cela peut entraîner une sur-qualité, qui induit une sous-productivité, et des conflits avec leurs managers qui eux restent garants des intérêts de l'entreprise. Au delà de la rémunération, une autre source peut motiver les collaborateurs: l'intérêt du travail.

#### 1.1.3.2. L'intérêt du travail

Le travail n'est pas seulement un moyen de subvenir à ses besoins, mais également un moyen de s'épanouir. Les collaborateurs sont motivés dans leur travail dès lors qu'ils éprouvent de l'intérêt ou du plaisir à l'exercer. En ce qui concerne le personnel en contact, le cœur de leur métier est le client. Il faut donc leur donner les moyens de créer une excellente relation client.

#### 1.2. La formation

Souvent les sociétés considèrent les dépenses destinées au développement des ressources humaines comme un coût. Il faut au contraire les considérer comme un investissement car le savoir faire et l'expérience du personnel dans la gestion de la relation client fait parti du capital de l'entreprise, surtout dans les sociétés de services. Pour disposer d'un personnel compétent et motivé, il faut le former, techniquement bien entendu, mais pas seulement.

Dans un contexte de concurrence forte, les clients se montrent de plus en plus exigeants. La tâche du personnel en contact n'est pas toujours aisée. Il est donc important de former ce personnel pour qu'il apprenne à gérer la relation client, surtout avec les clients dits difficiles. De nombreuses sociétés forment ainsi leurs équipes à l'analyse transactionnelle et/ou à la connaissance de soi. En maîtrisant cette relation, le collaborateur saura réagir avec discernement face à une situation difficile. Il saura également prendre le recul nécessaire et sera ainsi beaucoup moins stressés. Il faut effectivement tenter d'enrayer les expériences négatives avec la clientèle, en donnant au personnel les moyens de l'éviter. La

multiplication de ces expériences négatives pourrait en effet entacher le plaisir du contact avec la clientèle et atteindre la motivation du collaborateur.

L'amélioration de la formation du personnel est aussi nécessaire pour la fidélisation de la clientèle, vu que la plupart des clients sont des hommes importants et potentiels. Une formation sur la restauration et commerciale qui vont améliorer les connaissances, les comportements, les attitudes et les capacités mentales paraît alors nécessaire pour le personnel concerné afin d'éviter les mauvais traitements des clients en leur assurant un accueil chaleureux. Et une fois le personnel recruté, il faut le former pour qu'il puisse remplir parfaitement son rôle d' " ambassadeur " de l'entreprise.

En plus, dans la compétence du personnel s'ajuste la motivation et le dynamisme de l'équipe, ceux qui présentent beaucoup d'influence sur la production d'une société. Ainsi la composition du personnel de l'Ets KEMBA de l'équilibre sur le nombre des jeunes salariés et les vieux doit être faite.

### 1.3. Le recrutement

Le recrutement de nouveaux salariés, la compétence du candidat doit correspondre au poste de travail qu'il va occuper pour mieux diriger l'organisation. De nos jours la langue anglaise semble être la plus utilisée donc il ne faut pas la négliger. Au moment du recrutement le candidat doit être testé au niveau de la connaissance de langue étrangère.

Les moyens humains sont indispensables pour la bonne marche d'une entreprise. En effet ils constituent l'un de facteurs clés de succès de l'entreprise car ils sont les sources d'idées et ils prennent en charge la programmation et l'exploitation des matériels. De ce fait, pour une bonne ambiance dans le travail, le personnel sera motivé, c'est le premier résultat envisagé au sein du personnel. Les résultats attendus sont alors la compétence du personnel, la bonne attitude commerciale. Engagez des personnes ayant à cœur le bonheur des clients. Certaines personnes sont de nature plus attentive aux besoins des gens. Sachez les identifier et les encourager à écouter la clientèle.

Lors de chaque recrutement, le manager devra donc s'assurer, non seulement, que le candidat a les compétences nécessaires pour occuper le poste, mais aussi que le poste à pourvoir soit en totale adéquation avec les aspirations du candidat. Trop souvent, les sociétés se voient dans l'obligation d'embaucher des candidats qu'elles n'estiment pas avoir

le profil requis par manque de candidatures valables. Cette solution est à éviter, surtout pour un poste en relation avec la clientèle. Le premier conseil est bien entendu de gérer le besoin de main d'œuvre sur le long terme et d'anticiper les recherches. Dans les situations les plus urgentes, il est tout de même préférable de poursuivre la recherche, en l'élargissant géographiquement par exemple, et de prévoir des solutions temporaires telles que des heures supplémentaires rémunérées assurées par le reste de l'équipe plutôt que de se résoudre à embaucher un élément peu satisfaisant.

N'oublions pas qu'en Europe, et plus particulièrement en France, les salariés sont extrêmement bien protégés. Il n'est pas si facile de les congédier même lorsque cela est justifié. Il est donc préférable de se donner les moyens d'être exigeants dès le départ plutôt que de mettre la relation client entre les mains d'un élément peu valable, même pour une courte durée.

## **Section 2 : Renouvellement des matériels**

L'efficacité du personnel est renforcée sur l'existence de matériels complets car le cas où le recrutement des salariés est effectué alors que le matériels est insuffisant, ce dernier devient inutile. Dans le cas présent nous avons pourtant constaté un manque considérable de matériel.

### 2.1. Matériel informatique

Pour la performance dans le domaine de la restauration, l'Ets KEMBA doit être rapide et efficace pour l'accomplissement de ses activités. Et pour le bon fonctionnement de l'organisation de l'entreprise, il est nécessaire d'acheter de nouveaux matériels informatiques. Il faut ajouter des photocopieuses pour faciliter les tâches à effectuer et pour ne pas perdre de temps en montant au premier étage de l'immeuble pour photocopier de documents nécessaires. L'achat des ordinateurs avec imprimante pour la caisse de trois restaurants est vraiment important pour faciliter la gestion de tiers et avec installation de logiciel correspondant à cette tâche serait un atout bénéfique pour l'entreprise.

### 2.2. Matériel de restaurant

L'achat de matériels spécialement pour le restaurant est vraiment très utile, surtout concernant les matériaux pour servir la commande des clients ; ces sont les couverts car certains clients ne sont pas satisfaits. Les équipements de la salle doit être renouvelés