

# SOMMAIRE

Introduction.....	1
Première partie : Présentation générale de la recherche.....	5
Chapitre I : Présentation générale de la société.....	6
Section 1 : Identification de l'entreprise.....	6
Section 2 : Historique.....	8
Chapitre II : Présentation de la DRH.....	27
Section 1 : Organisation au sein de la DRH.....	27
Section 2 : Rôle et fonctionnement de la section RH.....	34
Section 3 : Objectifs et missions du département RH.....	37
Chapitre III : Théorie général de marketing.....	43
Section 1 : Le Marketing.....	43
Section 2 : L'esprit Marketing.....	43
Section 3 : La planification stratégique Marketing.....	44
Section 4 : Le service Marketing.....	48
Section 5 : Les missions et fonctions du Marketing.....	49
Deuxième partie : Analyse critique de la situation existante.....	53
Chapitre I : Problèmes au sein des RH.....	54
Section 1 : Analyse des procédures d'embauche et de débauche.....	62
Section 2 : Relations interdépartementales.....	73
Section 3 : Image des entreprises franches en général.....	80
Section 4 : Climat social.....	81
Chapitre II : Problème au niveau de la stratégie.....	83
Section 1 : Manque d'objectifs et d'activités.....	83
Section 2 : Manque de suivi.....	84
Section 3 : Problème de fixation.....	84
Section 4 : Bilan social.....	85
Section 5 : Tableau de bord .....	86
Section 6 : Manque de cohésion.....	87
Chapitre III : Problèmes au niveau de la répartition des tâches.....	87
Section 1 : Job description.....	88

Troisième partie : Propositions de solutions et recommandations.....	91
Chapitre I : Renforcement de paramètre de la politique de GRH.....	92
Section 1 : Amélioration du système d'embauche et de débauche.....	92
Section 2 : Amélioration des relations interdépartementales.....	95
Section 3 : Amélioration de l'image de l'entreprise.....	99
Chapitre II : Proposition d'amélioration du système stratégique.....	100
Section 1 : Amélioration des activités et objectifs dans l'entreprise.....	100
Section 2 : Amélioration du suivi des employés.....	100
Section 3 : Encourager les réunions de .....	101
Chapitre III : Propositions d'une nouvelle organisation.....	101
Section 1 : Amélioration de la répartition des tâches.....	102
Conclusion.....	105
Bibliographie.....	108
Annexes.....	111

## INTRODUCTION

Pour toutes Entreprises, l'objectif commun est d'obtenir le profit maximal d'une part, et la satisfaction de leurs collaborateurs les plus compétents dans les meilleures conditions possibles, d'autre part. L'ambition d'attirer, d'intégrer, de fidéliser, davantage ces collaborateurs s'avère difficile surtout s'il concerne les Entreprises en rude concurrence.

Les Entreprises doivent se démarquer pour attirer les candidats et fidéliser les collaborateurs, car aujourd'hui, **c'est la démarcation la clef du succès d'une Entreprise** : se différencier à l'aide d'un capital humain de valeur, intégré et impliqué pour prendre un avantage concurrentiel, c'est là que les techniques Marketing entrent en jeu. On est souvent confronté à la montée de l'individualisme et à la difficulté de motiver les employés qui ne sont autres que les premiers clients de l'Entreprise, souvent indispensables d'orienter vers une approche « Ressources Humaines ».

Mettre en place une véritable stratégie de Marketing Ressources Humaines est une autre façon de séduire et de fidéliser les collaborateurs d'une Entreprise.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi l'Entreprise franche textile « AQUARELLE MADAGASCAR » abrégée en AQUA MADA, pour apporter notre collaboration active en examinant tous les éléments inhibiteurs qui freinent son apport en capital humain : l'attitude des collaborateurs.

Mais nous avons concentrés nos efforts sur le Marketing de la fonction Ressources Humaines, sur lequel repose la performance globale de notre étude.

Tout dirigeant d'Entreprise se doit de garder sa compétitivité en matière de ressources humaines en possédant des meilleurs collaborateurs beaucoup

plus aptes et compétents.

Cette étude de cas présente, du point de vue de son intérêt, une opportunité visant à apporter des réponses concrètes et opérationnelles aux Directions des Ressources Humaines et aux Directions de la Communication en mettant en œuvre des stratégies de Marketing Ressources Humaines qui valorisent et dynamisent le « capital humain » de l'Entreprise.

Cette étude présente aussi un autre intérêt non moins négligeable : la possibilité qu'il nous donne d'appliquer les connaissances théoriques acquises pendant les études universitaires au sein de la FAC-DEGS, de l'Université d'Antananarivo, cela permet également d'aiguiser notre jeune expérience en tant que gestionnaire.

Nous avons intitulé notre thème : « **CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE MARKETING AUPRES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES D'UNE ENTREPRISE FRANCHE TEXTILE** ».

La méthodologie que nous avons adoptée est celle de l'observation participante. Nous n'avons pas épargné aucun effort pour entrer en contact avec les responsables des différents Départements surtout avec la Direction des Ressources Humaines. Nous avons eu des entretiens nourris avec les concernés.

Cela nous a permis de constater que les Entreprises franches existants à Madagascar séduit une masse importante d'employé, vu le taux inférieur que présente l'an alphabétisation, plusieurs chercheurs d'emplois sont insensibles aux offres proposées par ces zones franches.

Ladite Entreprise est plus ou moins récente mais possède une forte capacité dans son domaine d'activité. Elle compte parmi les Entreprises franches les plus puissantes existantes à Madagascar. C'est pour cette raison le choix de

la Société et du thème de mémoire.

Pour mener à bien l'accomplissement de ce travail, nous avons adopté un plan comportant trois parties distinctes :

- dans la première partie, nous allons exposer des considérations générales en faisant une présentation de l'unité, objet de notre étude qu'est l'Entreprise franche AQUA MADA, son identification, son historique ainsi que son organisation et structure : le développement de l'image sociale de l'Entreprise.
- Dans la deuxième partie, nous allons identifier les problèmes inhérents à l'Entreprise franche AQUA MADA, relatifs à la Direction Ressources Humaines en général, la relation environnementale interne et externe de la fonction Ressource Humaine, la communication, l'action de la fidélisation de collaborateurs.
- Enfin, dans la troisième partie, nous allons procéder à des propositions de solutions supposées résoudre les problèmes identifiés et formulés, axés sur les résultats attendus et une recommandation générale.

Nous terminerons par une conclusion générale et les perspectives d'avenir de l'Entreprise franche textile AQUARELLE MADAGASCAR.



PREMIERE PARTIE

PRESENTATION  
GENERALE  
DE LA RECHERCHE

Rapport-Gratuit.com

## Chapitre I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

### Section 1 : Identification de l'Entreprise

AQUARELLE MADAGASCAR est une Société Anonyme SA au capital de 225 millions d'Ariary. Son domaine d'activité se focalise surtout dans la fabrication des chemises pour hommes et pour femmes haut de gamme.

Elle porte comme numéro statistique (NS) : 566713, son numéro d'identification fiscale (NIF) est de : 90716 et son registre de commerce (RC) est de : 14565.

Identification générale de la Société :

Raison social : **AQUARELLE MADAGASCAR**

Forme juridique : Société Anonyme

Siège social : zone industrielle Forello

Tanjombato – BP 9189 A

102 ANTANANARIVO

Directeur général : Harry Krishna ARNACHELLUM

Numéro statistique : 566713

Numéro d'identification Fiscal : 90716

Registre de Commerce : 14565

Téléphone : 0202246929 / 0202246930

Fax : 0202246941

Durée : 99 ans

AQUARELLE MADAGASCAR S.A est une compagnie sœur d'AQUARELLE Clothing Ltd, faisant totalement partie intégrante du Groupe C.I.E.L. (Consolidated Investment Enterprises Ltd)

C.I.E.L. Textile emploie, à travers ses différentes unités, 14 600 personnes à



Maurice, en Inde et à Madagascar. Quelque 6 500 personnes sont employées par Floréal Knitwear, 3 400 par Aquarelle et 3 000 par Tropic Knits. Le reste est employé par Ferney Spinning Mills, Consolidated Dyers Ltd et Consolidated Fabrics Ltd.

## AQUARELLE MADAGASCAR S.A

Le Groupe opère aujourd'hui à travers deux sites de productions à MADAGASCAR.

### Localisation :

Antananarivo	Antsirabe
Zone Industrielle Forello –	Route d'Ambositra
Tanjombato	
Nombre d'employés : 1200	Nombre d'employés : 630

Activité : Fabrication de chemises de type « Formal » et « Casual »

Les unités AQUARELLE à Maurice et à Madagascar produisent cinq millions de pièces de chemises par an. Les productions atteindront six millions annuellement en 2007.

### Références:

GAP, EDDIE BAUER, OLD NAVY, BANANA REPUBLIC, MATALAN, GEORGES, DEBENHAMS, CARREFOUR, CELIO, A&F, HEMA, DECATHLON, EXPRESS, US POLO, ZARA.

## Section 2 : Historique

### 1993 :

Le NEW ISLAND CLOTHING (NIC) devient l'AQUARELLE group en 1993.

### 1995 :

AQUARELLE MADAGASCAR a commencé a opéré à Madagascar depuis 1995.

## AQUARELLE ANTANANARIVO

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Nombre d'employés	300	650	780	990	1200	1600	1800
Production annuelle (nb pièces)	505 000	1 100 000	1 440 000	1 650 000	2 050 000	2 680 000	3 050 000

## AQUARELLE ANTSIRABE

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Nombre d'employés					300	600	800
Production annuelle (nb pièces)					170 000 (3mois)	1 250 000	1 650 000

### 2002 :

Crise *politico-économique* à Madagascar.

Les « évènements » ont obligé la grande majorité, sinon la globalité, des entreprises franches à fermer leurs portes pour cause de cessation générale de toutes activités économiques dans le pays. Le chômage technique s'est alors imposé de fait pour toutes ces Entreprises.

AQUA MADA a toujours veillé à accompagner la totalité de ses employés dans la mesure d'interruption complète des activités, infligée par la situation du Pays. Les réglementations applicables en ces circonstances de crises ont

été scrupuleusement suivies, avec l'assistance des Ministère du Travail et des Lois sociales et de l'Inspection du Travail.

De ce fait, la Société a continué à respecter ses obligations sociales et légales vis à vis de tous ses employés.

Partant du principe qu'il est toujours possible de tirer le meilleur parti d'une circonstance,

AQUA MADA a saisi l'occasion de cet événement pour décider de poursuivre leur quête de l'Excellence, en offrant alors à une dizaine de cadres malgaches l'opportunité de suivre une session de 04 mois de stages à l'île Maurice, dont les thèmes ont été « La Gestion de la Production » et « La Qualité ».

Cela en préparation de la réouverture de l'Entreprise, car AQUARELLE a toujours cru et avait gardé foi en un relèvement de MADAGASCAR, à la sortie de cette fameuse « Crise ».

En 2003 la Grande île a commencé à se relever des effets économiques désastreux entraînés par la crise politico-économique,

Et une fois de plus, AQUA MADA a fait confiance à la compétence de la main d'œuvre locale en décidant la reprise des activités à Antananarivo.

***De 2003 à ce jour :***

**AQUARELLE MADAGASCAR S.A : LE RENOUVEAU**



Reprise de AQUARELLE Antananarivo avec 300 employés, pour arriver, doucement mais sûrement à 1200 employés aujourd'hui avec une production journalière de 7 500 pièces de chemises.

Ne laissant pas Antsirabe en reste, AQUARELLE avait, aussitôt la reprise annoncée, redémarré la confection de pantalons avec deux lignes de productions. Ceci, dans ses propres bâtiments, avec la Société MKLEN où, notamment, la marque « Jordache » était aussi produit.

### **2006 :**

Le deuxième site de production de chemises de AQUARELLE ouvre à Antsirabe en mars 2006, avec en démarrage 300 employés, pour atteindre les 1 100 employés en 2007 avec une capacité de production journalière escomptée à 7 500 pièces.

Extension de AQUARELLE Antananarivo avec une nouvelle ligne de Production dédiée aux « Chemisiers Femme », qui a amené à 1 200 employés actuellement, et élevant de ce fait sa capacité de production, pour

le site Antananarivo, à 7 500 pièces de chemises par jour.

En 2007, Aqua Mada sera alors en mesure de porter sa capacité de production globale à 15 000 pièces de chemises par jour, soit 310 000 pièces par mois, 3 720 000 pièces annuels.



Avec ses unités Aquarelle Clothing Ltd, Tropic Knits Ltd et Floréal Knitwear Ltd, C.I.E.L. est l'un des rares groupes de textile mauricien toujours présent à Madagascar.

## MISSION

CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE MARKETING AUPRES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES D'UNE ENTREPRISE FRANCHE TEXTILE (CASE AQUARELLE MADAGASCAR)

## VALEURS

Engagement total

Obsession pour la qualité?



La stratégie de présence à Madagascar est avant tout une stratégie de croissance, en conformité avec l'objectif de croissance globale du Pays. AQUARELLE s'ambitionne de porter son effectif global à 2 200 employés en 2007.

## Vision – Mission - Valeur

### VISION

Etre le seul et l'unique partenaire de Shirting sur la pointe de l'innovation

## LES EXIGENCES DES CLIENTS SONT SES ENGAGEMENTS MAJEURS :

- Assurer que « OBSESSION pour la QUALITE » devienne une seconde nature au sein d'AQUARELLE MADAGASCAR, à travers la promotion d'une véritable culture de la « Qualité ».
- Fédérer un engagement total chez tous les employés d'AQUARELLE MADAGASCAR vers une performance « WORLD CLASS » et de haut niveau.
- Travailler à un progrès continu et soutenu afin de satisfaire entièrement la clientèle.

## PRIORITES :

- ✓ EXCELLENCE AT GRASS ROOTS : « **Obsession par la qualité** »
- ✓ Standardisation des méthodes à tous les niveaux– Coupe – Piquage – Finition
- ✓ Elimination de toutes sortes de gaspillage
- ✓ Excellence dans la présentation des produits finis
- ✓ Livraison à temps
- ✓ Livraison en Quantité
- ✓ Qualité irréprochable
- ✓ Qualité des accessoires
- ✓ Qualité de la matière première (tissu)
- ✓ Qualité du Lavage
- ✓ Qualité des services des Merchandisers

## INTERNATIONALISATION :



L'entreprise AQUARELLE est fournisseur de principales marques aux USA et en Europe (France, UK, Espagne, Italie, Holland, etc....) avec une capacité de livraison considérablement flexible.

Madagascar bénéficie encore aujourd'hui d'un avantage non négligeable en rapport avec les accords internationaux de suppression de quotas quantitatifs vers les USA et l'Europe.

Ses bureaux de liaisons en France, UK, USA et Hong Kong lui donnent l'opportunité d'être toujours proche de ses Clients.

Ses principales sources de matières premières sont :

- Tissus (représentant 70% du coût de la chemise) : COTONA / SOCOTA / Consolidated Fabrics Ltd

Et des Entreprises locales :

- Cartons : New Pack / BASE
- Emballages plastiques : PlasMad, PlasPack
- Broderies : BRODEMAD, Le Brodeur
- Impressions : Colortex

## **ENGAGEMENTS SOCIAUX :**

AQUARELLE MADAGASCAR S.A implante aujourd'hui un système de gestion qui vise avant tout à assurer la légalité et le respect des règles humaines et éthiques.

AQUARELLE MADAGASCAR s'efforce également d'établir et de maintenir un environnement de travail « WORLD CLASS », c'est à dire plaisant et convivial.









10201010102010102010107030405060303010101070103020703010101010101010105b  
502030702020203010101030302030702010301030202030201010203030702010103020  
702010301010707010302070102010301070203030702030303020202010207070301030  
107010302020701030203020307010201030101030202030301020102010202020207070  
103010707020701020103020101010307010207070103070103030302030703020101030  
20303010203020701010101010101010101010101010203070302020101010101010101030  
303010101010303010101010102020107070707070201020302010201030701010307070  
303070207010201020107070103030301010102030405060207010102020303020701010  
101010101010100000007010702030301010307030203030702030702010102070201030  
207030102020301010202020203010103010203010102070307010101030207030302010  
207020201030101010703010201030207020107020107010103010201010207020203070  
101070302030102020101020103070307030101020701020101010302020303020203070  
20302010703070207070101020703030101010101010101010101010203020307030201010  
101010101010101020201070703030301010101010102010101010202010701070107020  
102020701010107030307030302020701020302020201010101010202040506010102010  
2020707030302010101010101010104b5020203030701010302020107020301010202020  
107010702020703030203070207010702030307070301010101070203070102020307020  
103070202020102010707030101020702020201020203010202030307020201030102030  
207070302010101030107020303020303030301010102020702030302020703030207030  
303030707010201010107070207010702010202070102010101010101010101010101070  
101030302070201010101010101010707020201010107030101020107070302010701010  
102030702070207030201010101010302070101070102020707010102010102010102010  
304050302030107030703070703070101010101010101000000070605040104050d07021  
0100102040507040505050505030504010f05100307020307020504010206100505100e0  
7010d10051004010103030d050d010d0504030505050505040d05050505050d040505051  
00e0707020307030504020206100505100e030701020d050505051006020505050505040  
201070e1005051006070e100505100302101007020405060405050505050207010101010  
1010101010101020e0  
e0  
e0  
e0e0e0e0e0e0e0e0e04050d0e0e0e0e0e0e0e0e0e0e0e0101010101010101010108b50201040  
5100104051002071010020304050104050d0d0d0d0705040310051003020102010205040  
1011005040d1005060305100d04050e0201070d050d020505040305100d0d0d0f0d05040  
d0d0d0604050d0d1005030302030207050402071005040d1005060207030d05040d0d050  
40205100d0d0d0f02010705100d0d05100310050d040504071010020104050204050d0d0

















## **Organisation et Structure**

## **Environnement externe**

L'Aquarelle Madagascar se trouve parmi les entreprises industrielles de transformation (EIT). Ce qui la différencie des sociétés régies du droit commun c'est que pour être éligible la totalité de sa production devrait se tourner vers l'exportation mais aussi qu'elle devrait satisfaire les critères propres des secteurs. Leur différence se situe aussi aux dispositions fiscales, sociales et bien d'autres que nous allons voir au niveau de l'environnement.

L'agrément est obtenu par arrêté, l'acte de création vaut l'acte d'agrément et l'autorisation pour les investisseurs étrangers. La loi n°89-027 du 29 décembre 1989 modifiée et complétée par la loi n°91-020 du 12 août 1991 porte création et agrément d'entreprise franche à Madagascar.

Les obligations pour une entreprise sous le régime de zone franche sont énumérées ci-après :

- ↻ Le respect de l'ordre public, des règles d'hygiène et de salubrité ;
- ↻ La protection de l'environnement, la faune, la flore, le patrimoine national ;
- ↻ La société doit se constituer en société de droit malgache ;
- ↻ Elle doit se conformer aux lois et règles en vigueur sur le territoire national.

## **Environnement interne**

### **A. La fonction production**

C'est un processus technologique qui est caractérisé par la durée de

transformation des biens et des services et par la part des facteurs nécessaire à son fonctionnement tels que le capital, les matières premières,

...

- **L'activité**

La principale activité de l'Aquarelle Madagascar SA est la confection et l'exportation textile. Sa capacité de production journalière avoisine les 6000 chemises.

Pour elle, on peut dire que les matériels utilisés sont flexibles pour toute production textile. Selon un point de vue économique la flexibilité peut se définir comme la capacité de l'entreprise à s'adapter au changement de l'environnement.

- **Processus de production**

Sachant que l'Aquarelle Madagascar SA est une entreprise franche, sa production se fait donc à la chaîne ou par section. La production à la chaîne est que chaque personne est spécialisée dans un domaine bien défini. Son processus de fabrication est le suivant :



☞ Dans la section coupe, on fait la coupe des matelas de tissus en petits morceaux suivant le modèle exigé par la gamme opératoire qui est la préparation des étapes pour la fabrication des chemises exigées par les clients. On les attache par pièces pour l'étape suivante qu'est la préparation ;

☞ Dans la préparation on modélise les différents morceaux à savoir le col, le poignet, le dos, la devanture et la manche. Par exemple pour le col on commence par l'ourlet, le repassage, ..., et se termine par le contrôle ;

☞ A chaque fin de préparation les pièces passent au matching. Le matching est le contrôle des différentes pièces avant de passer à l'assemblage ;

☞ Dans la section assemblage comme son nom l'indique on assemble les pièces ;

☞ Pour la finition, on parle du contrôle final. Les étapes sont les suivantes :

- Le lavage ;
- Le repassage ;
- Le boutonnage ;
- Le pliage ;
- L'emballage : on met les chemises dans des sachets

plastiques ;

- Le conditionnement : on les met dans des cartons pour l'expédition.

A noter qu'à chaque fin de section, la chemise passe à un contrôle.

## **B. La fonction commerciale**

Etant donné que le département marketing est centré à Maurice, c'est donc l'Aquarelle International Limited qui s'occupe de la recherche des clients tels que : Décathlon, GAP, ANF, Matalan, Old Navy, Carrefour, Eddie Bauer, ...

C'est aussi l'Aquarelle International Ltd qui se charge de la majorité des fournisseurs internationaux comme CFL (Consolidated Fabric Limited), Socota. Mais pour les fournisseurs nationaux comme COTONA Antsirabe, New Pack, Jirama, ...c'est l'Aquarelle Madagascar qui s'en occupe.

Toutefois, pour les petits accessoires (boutons, sachets, étiquettes) le choix des fournisseurs est basé sur la qualité et la compétitivité.

## **C. La fonction ressources humaines**

Actuellement l'Aquarelle Madagascar SA compte 895 employés dans la production d'Antananarivo. On constate que la répétition des tâches développe la capacité et les compétences de ces ressources en accroissant la productivité sachant que chaque personne se spécialise dans un domaine.

La motivation du personnel se fait grâce aux différentes primes et bonus.

Concernant l'organisation du travail, travailler à la chaîne aide à sa simplification du fait que tous les employés savent ce qu'ils ont vraiment à faire. Aussi, cela réduit le gaspillage de temps.

### **Les départements existants**

La gestion d'une entreprise nécessite l'existence de plusieurs départements pour qu'il y ait bon fonctionnement, coordination et organisation du travail. C'est le cas de l'Aquarelle Madagascar SA. Voyons donc ces départements.

#### **➤ Le département finance**

Il a pour rôle :

- La sortie mensuelle des informations financières ;
- Le suivi des comptes (fournisseurs, clients, banques, ...) ;
- C'est aussi ce département qui s'occupe du contrôle budgétaire, des dépenses courantes et audit système (le stock, le paiement du personnel...) mais aussi des dépenses générales.

#### **➤ Le département ressources humaines**

Ce département a différentes fonctions à savoir :

- La gestion du personnel c'est à dire l'embauche et la débauche ;
- Les relations avec le ministère du travail ;
- Les relations publiques ;
- La gestion de la logistique (usine et voitures) ;
- La sécurité de l'usine : les relations avec les forces de l'ordre ;

- La gestion de carrière qui se manifeste par la priorisation de la promotion interne après étude de la formation et de l'expérience ;
- La formation du personnel ;
- Les relations avec les centres de formation (université, institut supérieur) ;
- Le contentieux ;
- Le coaching du cercle de qualité au niveau des différents départements.

Quant au vertex qui est un service de ce département, il s'occupe de :

- La préparation des gammes opératoires qui est le processus de fabrication du modèle exigé par le client ;
- Le lancement des bordereaux : c'est l'édition de tickets pour les différentes sections ;
- Le calcul de l'efficience et de la performance des employés pour ensuite donner des bonus par rapport à ces efficacités ;
- La paie.

#### ➤ **Le département tour de contrôle**

Ce département a pour tâche :

- La communication avec l'Aquarelle Group sise à Maurice ;
- Le planning ;
- La gestion des matières premières (tissu, cartons, boutons, Et les relations avec les clients.

#### ➤ **Le département maintenance**

Il s'occupe de l'entretien et de la bonne marche des équipements électriques, mécaniques et de l'ensemble de l'usine.

Pour la maintenance des matériels de production, les objectifs de ce département sont les suivants :

- Maintenir et s'assurer que les équipements seraient en bon état et en état de marche ;
- Gérer qu'il y ait un minimum de stock de pièces détachées (aiguilles, ...) ;
- S'assurer que le personnel travaille en toute sécurité : réglages des machines pour être conforme aux normes.

Pour la production, il est nécessaire de préparer les prochaines commandes (machines et accessoires) et de lancer ces commandes. Les fournisseurs de matériels se situent à Maurice, Hong Kong et Europe.

L'entretien c'est à dire la vérification des paramètres et code de service des différents équipements (scie à ruban, coûteuse plat, double aiguille, boutonnière, ...) se fait périodiquement tous les 15 jours.

➤ **Le département engineering**

➤ **Le département qualité**

➤ **Le département coupe**

Il a pour tâche le suivi de la coupe des matelas de tissus pour éviter les

gaspillages.

### ➤ **Le département production**

Pour la production, il existe plusieurs lignes du fait que la société fabrique par section. Ce département a donc pour rôle de suivre l'efficacité du personnel pour l'atteinte des différents objectifs tels que la qualité de production, le nombre d'unités produit par jour. Ce département a pour objet de réaliser la chaîne de transformation des matières premières en produits finis.

### ➤ **Le département finition**

Ce département possède sept sections principales à savoir : le contrôle final, la laverie, le repassage, le boutonnage, le pliage, l'emballage et le conditionnement. Les deux premières sections peuvent être mise à part mais les autres se suivent toujours car dès fois la chemise ne passe pas à la laverie ou encore qu'il ne faut pas la repasser pour avoir un effet froissé.

Il compte en moyenne 120 employés dont la capacité journalière est de 5500 chemises mise en sachet. Une personne fait 30 chemises en une heure soit une chemise toutes les deux minutes. L'atteinte ou non de ces chiffres est dû à la spécificité de la demande des clients.

Ce département comporte une partie nettoyage à sec qui s'occupe des

petites taches survenues lors de la préparation.

Nous avons vu auparavant une brève présentation de la Société en général maintenant nous allons voir celle de la Direction des ressources humaines en particulier.

## Chapitre II : Présentation de la Direction des Ressources Humaines :

La notion de la gestion des ressources humaines désigne un ensemble de moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

De fait il apparaît que la gestion des ressources humaines s'articule autour de deux variables :

- Aspect quantitatif : la quantité de facteur travail disponible dans l'entreprise doit correspondre à ses besoins.
- Aspect qualitatif : la main d'œuvre disponible doit par ailleurs disposer des compétences nécessaires à l'entreprise.

## **Section 1 : Organisation générale au sein de la Direction des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines se définit comme un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique,...) ; service de l'entreprise dirigée par le Directeur des ressources humaines ou parfois par le Directeur Général ou le Directeur Administratif et Financier (dans les petites structures) et qui a pour responsabilité la gestion administrative du personnel : (la paie, la déclaration sociale, les effectifs, l'administration du personnel....), la formation, les relations sociales et les relations syndicales, le recrutement, la gestion des carrières et des compétences, la communication interne et/ou externe, les systèmes d'informations de la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines intervenant à tous les stades de la vie du travailleur dans l'organisation à savoir :

- le recrutement
- la gestion des carrières
- la formation
- l'évaluation des performances
- la gestion des conflits
- la concertation sociale
- la motivation et l'implication du personnel
- la communication
- la satisfaction au travail
- les conditions de travail



que l'on va essayer de définir un à un :

Le « **recrutement** » se définit comme un ensemble d'action utilisé par l'organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant. Le recrutement désigne les opérations qui précèdent et préparent l'embauchage.

Les principaux objectifs visés par le recrutement appliqués aussi au sein d'AQUARELLE MADAGASCAR peuvent -être énumérés ainsi :

- élaborer des moyens qui permettent à l'organisation de recruter des candidats compétents.
- Procurer à l'organisation des ressources humaines au meilleur coût possible.
- Placer chaque candidat au poste qui lui convient le mieux.

La « **gestion des carrières** » concerne plus particulièrement l'évolution des carrières qui est une motivation pour les salariés ; de ce fait le gestionnaire de ressources humaines de l'entreprise doit y être attentif, d'autant plus qu'il doit chercher à utiliser au mieux les compétences de chacun.

Différencier par les évolutions de carrière, c'est permettre au salarié, acteur de l'entreprise, de se situer par le dialogue avec sa hiérarchie, dans le contrat psychologique, qui le lie à l'entreprise.

Ce dialogue peut-être préparé par la réalisation de bilans de compétences ; il peut se conclure, dans le cadre d'un projet professionnel de la personne ou par des actions de formation.

La « **formation** » représente l'une des composantes de la politique sociale de l'entreprise qui suscite le plus d'attente et met en jeu les budgets les plus importants. En effet la formation se définit comme étant un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports à l'aide desquels les

travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre l'objectif de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, sans oublier l'accomplissement adéquat de leur fonctions actuelles.

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Les propositions d'objectif de formation partent généralement du service personnel. Ci-dessous quelques exemples d'objectifs :

- ❖ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés
- ❖ Adapter les employés à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois
- ❖ Améliorer le statut de l'employé par de l'avancement dans l'organisation
- ❖ Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel
- ❖ Améliorer l'expression orale des employés quand ils font un exposé professionnel

L' « **évaluation des performances** » cherche avant tout à identifier les caractéristiques personnels et le comportement exigé pour le poste : cette méthode sert surtout à évaluer le potentiel des individus afin de découvrir les candidatures pour occuper les postes hauts placés ; il est alors nécessaire pour le candidat de maîtriser ces quelques critères cités ci-dessous :

- ❖ La qualification qui consiste à évaluer les formations académiques et les expériences liés directement ou non au pouvoir.
- ❖ Le comportement par laquelle l'évaluation porte sur la présentation ; l'expression ; l'asociabilité ; l'interaction.
- ❖ La personnalité où l'évaluation est orientée sur les attitudes en général,

les intérêts actuels, les objectifs futurs du candidat.

- ❖ Le potentiel ici il s'agit d'examiner le sens de créativité du candidat, son dynamisme, son jugement, son leadership ...afin de juger si le candidat est apte à assumer les responsabilités.
- ❖ Le poste sollicité qui portera l'évaluation sur les raisons de la sollicitation à ce poste, la compréhension des activités et la responsabilité inhérente au poste, les prétentions...
- ❖ La grille d'évaluation.

La « **gestion de conflit** » dans laquelle intervient constamment la direction des ressources humaines, le service personnel et enfin l'inspection du travail qui ont pour fonction de mener à bien l'organisation et la sécurité au sein de l'entreprise : gérer les différends existants entre l'employeur et l'employé.

La « **concertation sociale** » signifie généralement la participation de l'entreprise à des différentes œuvres sociales ; le partenariat ; le sponsoring....

La « **motivation et l'implication du personnel** » il faut savoir motiver les salariés avec un avantage raisonnable sans pour autant affecter l'entreprise. Avec quelque motivation pour chaque employé, il est plus facile pour l'entreprise de **fixer et de stabiliser** l'employé à partir des critères : les promotions, les mutations, les changements, les primes.....

La « **communication** » signifie la circulation des informations générales dans l'entreprise. En effet la fonction communication et la transmission de l'information dans l'entreprise doivent être ascendante et descendante : pour transmettre aux salariés les valeurs de l'entreprise ou encore les stratégies développées par l'organisation.

La « **satisfaction au travail** » c'est l'appréciation finale d'un travail bien achevé et qui mérite d'être promue.

Les « **conditions de travail** » ne doivent pas être prises à la légère puisqu'elles sont le début d'une attirance et d'une fidélisation du collaborateur face au poste. En effet, ces conditions de travail régissent du droit de travail appliqué par les entreprises.

Pour mieux comprendre l'organisation générale dans la direction des ressources humaines il est préférable de mieux connaître ses principaux domaines :

1. l'administration du personnel : c'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise :
  - l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise.
  - L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise.
  - La préparation des commissions et réunions.
  - Le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage.
2. La gestion au sens large : cette expression recouvre trois domaines :
  - acquisition des ressources humaines : par la gestion de l'emploi ; le programme de recrutement ; le plan de carrière et de promotion ; l'analyse des postes et l'évaluation des personnes.
  - La gestion des rémunérations : par l'analyse et l'évolution des postes, grille des salaires, politique de rémunération, intéressement et participation.
  - La gestion de formation : par la détection des besoins, élaborations des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formations

et l'évaluation des résultats.

3. La communication et l'information : les tâches de la direction des ressources humaines en cette matière sont :

- la définition des publications publiques et la conception des messages.
- La gestion des moyens de communication : journal, réunion systématique. Elle nécessite la mobilisation de connaissances variées : sciences humaines, économie, comptabilité, droit....
- L'amélioration des conditions de travail : en cette matière, les principaux thèmes sont : - l'hygiène et la sécurité
  - l'aménagement du temps de travail
  - la gestion des activités sociales : restaurant, centre de vacances, loisirs...

4. Les relations professionnelles : ce domaine consiste en trois activités :

- La négociation, la conclusion et le renouvellement de la convention d'entreprise
- La mise en œuvre de la convention collective : la direction des ressources humaines est chargée de l'application de la convention collective et la solution des conflits individuels et collectifs pour améliorer les relations de travail. Avec l'aide ou la participation des représentants des travailleurs s'il y a lieu c'est-à-dire les syndicats.
- Les relations externes : le titulaire de la fonction est souvent responsable des relations :
  - avec l'inspection de travail
  - la sécurité sociale
  - le conseil des avocats

## **Section 2 : Rôle et fonctionnement de la section ressources**

**humaines :**

### ***Rôles des ressources humaines dans l'administration***

Au niveau de l'administration générale, on cherche à optimiser l'apport des résultats à partir des éléments par lesquels on agit habituellement sur celles-ci :

- les compétences
- les motivations
- les informations
- les organisations
- la gestion des groupes

On agit sur ces éléments :

- Par le recrutement : en évaluant les compétences et les motivations lors du recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification.
- Par la formation et le « coaching » : afin d'améliorer le niveau de compétence des collaborateurs mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire).
- Par la motivation positive (récompense, félicitation, prime, promotion, formation) et par la motivation négative (sanction, réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voire licenciement). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail du mieux possible.

La motivation positive et la motivation négative ont chacune leur efficacité.

La sanction peut être démotivante pour l'intéressé mais il faut relativiser cette crainte car elle fait appel au principe de responsabilité et d'exemplarité. Elle renvoie aussi l'individu au groupe. Ce dernier peut mal vivre des comportements non sanctionnés quand ils sont hors jeu.

Ca pourrait être un facteur de démotivation quand une absence de sanction traduit de fait un déséquilibre entre celui qui se dévoue et celui qui ne fait rien. Le souci d'équité doit guider l'administrateur.

De ce point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique administrative la notion de groupe ou la notion d'équipe.

- Par la communication et la transparence. Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement.

De nos jours, l'abondance d'information a rendu nécessaire la mise en place de système de gestion de l'information, comme les systèmes de « knowledge management » :

- par la planification et le contrôle de l'avancement des tâches, l'optimisation de l'organisation c'est-à-dire l'ordonnancement des tâches et leur affectation aux personnes les plus compétentes disponible permettent d'améliorer l'efficacité d'exécution.

Par l'administration du personnel : il est fréquent de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit par une administration fiable du personnel. En l'occurrence, il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés annuels et en organisant les remplacements....

Ce point est essentiel car il caractérise une part des obligations

contractuelles (statutaire pour un fonctionnaire) d'une entreprise (service publique) envers son salarié.

- Par la rémunération : évaluer une politique de rémunération (fixe, primes, avantages).
- Par l'organisation du travail : concerne la définition des postes, la définition des responsabilités, l'organisation de l'encadrement, l'application de la législation du travail, la définition des conditions de travail.

Ces actions doivent être conduites en fonction de la stratégie globale de l'entreprise et en accord avec l'ensemble des partenaires : la Direction, les différents services et départements, les salariés et leurs représentants... C'est en cela que la fonction ressources humaines occupe une place centrale et stratégique dans l'entreprise. Le responsable des ressources humaines n'est plus un simple gestionnaire, il est devenu un partenaire stratégique dans l'entreprise, qui est capable de conduire le changement en créant de la valeur et en optimisant cette création de valeur. La fonction ressources humaines n'est plus une variable d'ajustement mais est désormais une variable clé dans la réflexion stratégique de l'entreprise.

### **Section 3 : Objectifs et missions du département ressources humaines :**

#### ***Les principales missions de la fonction ressources humaines :***

La fonction ressources humaines repose sur deux missions distinctes :

- Quotidienne : c'est-à-dire optimiser la gestion des ressources humaines pour participer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
- Long terme et l'innovation : favoriser le personnel dans l'entreprise et préparer ainsi l'avenir.

La fonction ressources humaines présente deux rôles dans ce cas :

- Le premier rôle étant d'assumer ses propres tâches.



- Et le second étant de conseiller les responsables.

Pour mieux approfondir ces idées citées ci-dessus il est raisonnable de le présenter sous forme de petit schéma :

### 1. Intérêt individuel et Intérêt collectif :

« Celui qui travaille pour lui seul est de mauvaise compagnie »

L'intérêt individuel opposé à l'intérêt collectif forme trois concepts différents à savoir :

- a) l'idéologie
- b) les objectifs
- c) les moyens

En effet l'implication suppose une perception d'avantage c'est-à-dire le dialogue et la confiance ; un dialogue s'agit une écoute des salariés et une confiance qui s'agit d'une prise de risque de l'employeur.

L'intérêt individuel et l'intérêt collectif présente donc une possibilité de proposer des situations de travail nouvelles et motivantes : par lesquelles chacun verra comment satisfaire ses intérêts.

Economique

CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE MARKETING AUPRES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES D'UNE ENTREPRISE FRANCHISE TEXTILE (Cas : AQUARELLE MADAGASCAR)

SENS DE L'ACTION  
(Au travail)

## 2. L'homme entier (la mode de l'éthique) :

Ce critère concerne surtout la relation entre l'homme en question, l'aspect économique, l'aspect intellectuel et enfin l'aspect moral qui définit en tout le sens de l'action sur le plan travail.

## 3. La responsabilité sociétale :

Cette partie signifie qu'un déclin de produits d'une entreprise entraîne en effet une importante baisse d'activité ce qui déclenche à la fin une brusque diminution d'emploi.

Le directeur des ressources humaines, de son côté, est en relation permanente avec les activités locales ainsi que la chambre de commerce.

Les points souvent exposés en ce cas seraient :

- une méthode de gestion prévisionnelle
- une formation continue
- une mobilité totale.

## 4. La gestion dynamique :

La gestion dynamique exige un environnement changeant, de nouvelle technologie ainsi que d'une complexification.

Ce qui entraînent une manière de s'informer, d'anticiper et enfin de proposer des ajustements intégrant les intérêts individuels et collectifs.

#### 5. Le réseau d'information :

Il existe deux différentes sortes de réseau :

- le réseau interne qui concerne : l'écoute des personnes, les bruits de couloir, et ce qui touche le hors hiérarchie.
- Le réseau externe qui est constitué par : les confrères, les conférences et enfin les lectures.

#### 6. La négociation :

La négociation se définit comme une simple coopération en vue d'un accord ou d'un compromis avantageux.

Dans ce cas les différentes caractéristiques de la fonction ressources humaines sont :

- la confiance se fonde sur des actes
- la négociation collective : représentée par plusieurs parties
- la préparation fine des négociations.

## **Les principaux objectifs de la fonction ressources humaines :**

La spécialité de la fonction ressources humaines est destinée à former des généralistes du domaine, aptes à occuper tout emploi au sein d'une direction des ressources humaines d'une entreprise ou d'une administration c'est-à-dire former des personnes de la fonction personnel ou du conseil en ressources humaines capable d'évoluer dans des contrats multiculturels.

Les deux principaux objectifs de la section ressources humaines sont :

- le développement de l'efficacité de la fonction ressources humaines : par sa rigueur méthodologique et sa lisibilité due à l'enchaînement des activités, elle permet une meilleure compréhension des processus de gestion tels qu'ils se déroulent réellement dans l'organisme et une réflexion sur leur efficacité conformément aux objectifs qui leur sont assignés.
- La recherche de qualité de service : notion centrale dans les organismes de sécurité sociale s'applique à la fonction ressources humaines.

Dans un organisme bien établi, il y a trois intervenants dans la gestion des ressources humaines :

- le conseil d'administration
- le directeur général
- les cadres hiérarchiques.

Ces derniers sont les gestionnaires qui supervisent directement les tâches effectuées par les autres employés. Un organisme qui dispose de bonne pratique de gouvernance répartit clairement les pouvoirs et les

responsabilités entre les membres du conseil d'administration, le directeur général et les cadres hiérarchiques. Le rôle du conseil d'administration : c'est de se charger de la gouvernance, celui du directeur général, de la gestion. Parfois, il y a chevauchement de ces rôles ; afin de préciser à qui il appartient de faire quoi, le conseil d'administration et le directeur général doivent toujours tenir compte des devoirs des membres du conseil d'administration et de leurs responsabilités en tant qu'employeur.

## Chapitre III : Théorie général de Marketing

Une entreprise comporte plusieurs fonctions nécessaires à la réalisation des objectifs fixés. A ces fonctions correspond une structure formée par l'ensemble des Services qui la constituent, en l'occurrence le service marketing.

### Section 1 : Le Marketing

Le Marketing est un état d'esprit et des techniques permettant à une Entreprise de conquérir des marchés, voire de les créer, de les conserver et de les développer. L'état d'esprit ou l'attitude marketing équivaut à se placer systématiquement du point de vue du consommateur et analyser les besoins et les désirs de la clientèle de façon à s'y adapter plus efficacement que la concurrence. L'esprit Marketing a en effet un logique du besoin, elle revient à proposer au client le produit, la satisfaction qu'il souhaite à l'endroit, au moment, sous la forme et au prix qu'il convienne.

### Section 2 : L'esprit Marketing

Avoir l'esprit Marketing pour un gestionnaire d'une Entreprise ou d'une Organisation ne veut pas dire comme on le croit parfois être un bon vendeur, savoir vanter, les mériter de ces produits ou faire du dynamisme commercial. En d'autres termes, l'esprit Marketing que l'on appelle aussi parfois « attitude Marketing » n'est pas du tout synonyme de tempérament vendeur, c'est une attitude éventa le, profonde et permanente qui consiste à attacher dans la gestion d'une organisation une importance primordiale aux relations de cette organisation avec le public dont elle dépend.

## DIFFUSION DE L'ESPRIT MARKETING DANS L'ENTREPRISE

L'entreprise a pour préoccupation majeure de renforcer sa position concurrentielle par la recherche d'avantage concurrentielle afin d'améliorer ses perspectives de marchés. Or, l'avantage concurrentielle trouve ses origines dans chacun des fonctions de l'entreprise (achat, produit, commercialisation). Pour provoquer un effet de synergie, la mission du Marketing est d'assurer la coordination de tous les Services qui sont en charge de ses fonctions. En outre, l'avantage concurrentiel dépend aussi de la capacité de l'entreprise à rassembler des informations pertinentes, à décider dans des situations d'informations incomplètes.

En définitive, le rôle du Marketing est de permettre à l'entreprise de gagner en intelligence sur le monde qui l'entoure.

### **Section 3 : La planification stratégique Marketing**

« La planification consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir. » selon Ansoff.

La planification stratégique repose sur trois idées – clés. La première consiste à envisager le management d'une entreprise comme la gestion d'un portefeuille d'activités. Tout comme le responsable financier qui gère un patrimoine, une entreprise doit constamment se demander quelles activités mettre en place, développer, exploiter ou abandonner.

La seconde idée consiste à anticiper le potentiel de profit représenté par chaque activité. Il faut imaginer des scénarios d'évolution pour chaque marché et estimer les coûts attachés à chaque alternative.

La troisième idée est celle de la stratégie. Pour chaque activité, il faut choisir



un plan de bataille qui soit adapté aux objectifs à long terme de l'entreprise. Quelle que soit la philosophie adoptée, toute entreprise doit successivement franchir quatre étapes dans la planification de ses activités :

- ❖ Définir sa mission.
- ❖ Identifier ses domaines d'activités stratégiques.
- ❖ Répartir les ressources entre les différents domaines.
- ❖ Identifier les nouveaux domaines dans lesquels investir et ceux qu'il faut abandonner.

Pour situer la planification stratégique dans l'entreprise, il faut se souvenir que la plupart des grandes sociétés se structurent en quatre niveaux :

- ❖ Celui du siège.
- ❖ Celui de la division.
- ❖ Celui de l'affaire ou de l'activité.
- ❖ Et celui du produit ou de la marque.

« Le siège » est chargé de l'élaboration du plan stratégique d'entreprise qui donne un cadre général pour le développement futur des activités de la firme. C'est au « niveau » du siège que les allocations de ressources ou l'échelonnement des projets sont décidées. Chaque « division » couvrant ses différentes activités. Chaque affaire conçoit ensuite son propre plan stratégique et précise sa contribution, compte tenu des ressources accordées par le siège et la division. Enfin, chaque entité produit (ligne, gamme, marque) nécessite un plan Marketing relatif à chaque marché – cible.

Le plan Marketing est préparé à un double niveau :

- ❖ Au niveau stratégique, il détaille les marchés – cibles et la proposition de valeur choisie à partir des opportunités offertes sur le marché
- ❖ Au plan tactique, il spécifie les caractéristiques des produits et services offerts, les prix, la politique de distribution et les campagnes de communication. Le plan Marketing est l'instrument central de pilotage et de coordination du Marketing dans l'entreprise. Il est élaboré par le

Plan d'entreprise		Organisation			
<p><i>CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE MARKETING AUPRES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES D'UNE ENTREPRISE FRANCHE TEXTILE (Cas : AQUARELLE MADAGASCAR)</i></p>					
Plan d'activit?		Mise en oeuvre			
<p>département Marketing avec l'aide des autres départements de l'entreprise.</p>					
Plan produit				Actions correctives	

Les différents plans sont mis en œuvre par l'organisation et leurs résultats sont soigneusement contrôlés afin de déceler les zones où une action correctement s'impose. Les étapes successives du processus sont présentées par la figure ci – dessus :

**PLANIFICATION**

**CONTROLE**

**MISE EN ŒUVRE**

Un exemple d'organisation, Orientations actuelles :

Les organisateurs des années 90 préconisent l'organisation de la fonction Marketing autour de deux services :

- Le service pull
- Le service push

Définitions :

Le service « pull » est une formation dirigée par un homme de *culture Marketing* qui définit l'organisation de production après étude du marché.

Le service « push » est dirigé par un homme de *culture technique* qui fait des propositions de production en s'inspirant des possibilités offertes par les recherches pluridisciplinaires.

La *stratégie pull* : consiste à promouvoir activement le produit en insistant sur la force de vente et le réseau de distribution.

Entreprise

Intermédiaire

Consommateur

La *stratégie push* : la société invite à investir massivement en promotion de façon à ce que le consommateur développe en lui une préférence pour la marque. L'objectif sera atteint si le consommateur se rendait au pont de vente et exige la marque promue qui sera alors commandé par le détaillant au grossiste, et par le grossiste à la société même dans un secteur donné. Les sociétés se diffèrent quant à leurs préférences à l'égard de telle ou telle stratégie.

Consommateur

Intermédiaire

Entreprise

#### **Section 4 : Le service Marketing**

On appelle service une activité ou une prestation soumise à l'échange mais qui ne donne pas lieu à un transfert de propriété. Il peut ou non

accompagner un produit tangible.

Les services sont intangibles, indivisibles, variables et périssables. Il faut en particulier « concrétiser l'intangible ; accroître la productivité de ceux qui produisent le service ; contrôler la qualité afin d'en réduire les variations ; et influencer les mouvements d'offre et de demande pour réduire les inconvénients de la périssabilité.

Le service Marketing a pris quelque retard sur le Marketing des produits mais la situation se redresse rapidement. Le service Marketing n'est pas seulement externe mais également interne et interactif, afin de mobiliser les employés.

Une entreprise de service est confrontée à trois défis. Il lui faut :

- 1) Différencier son offre, son système de commercialisation et/ou son image.
- 2) Gérer la qualité des prestations fournies en regard des attentes de la clientèle.
- 3) Et toujours améliorer la productivité de son personnel tout en le sensibilisant à l'écoute et au respect du client.

Même les sociétés industrielles fournissent des services en accompagnement des produits qu'elles vendent. Le mix des services comprend à la fois l'avant – vente (assistance technique, livraison) et l'après – vente (entretien et formation). Chaque entreprise doit décider de la composition et de la qualité des services à proposer en fonction des attentes

de la clientèle. Elle peut décider de les assurer elle-même ou de les confier à des distributeurs, des sociétés tierces, voire aux clients eux-mêmes.

## **Section 5 : Missions et Fonctions du Marketing :**

### **❖ Missions du Marketing :**

#### **- Missions traditionnelles :**

Le Marketing est en charge de deux missions prioritaires au sein de l'entreprise :

L'adaptation de l'organisation aux évolutions des besoins du marché :

L'entreprise évolue dans un environnement en perpétuel changement que certaines qualifient de turbulences. La mission fondamentale du marketing est de permettre à l'entreprise d'adapter en permanence son offre à trois types d'évolution.

1. Evolution des clients : les attentes se modifient sous l'effet des offres et des concurrents, des phénomènes de diffusions, des technologies et parce que le consommateur apprend avec l'expérience.
2. Evolution des technologies : elles vont soit dans le sens d'une amélioration des technologies existantes pour mieux servir les clients c'est-à-dire pour leur offrir un produit plus sur à un moindre prix soit dans le sens d'un remplacement des technologies.
3. Evolution des organisations et des concurrents : offre des concurrents

en place d'une part mais aussi offre des nouveaux arrivants d'autre part, attiré par les perspectives de gain sur le secteur. L'amélioration de l'offre contribue à l'élévation du niveau d'exigence des clients.

*La diffusion de l'esprit Marketing dans l'entreprise :*

Le rôle du Marketing est de permettre à l'entreprise de gagner en intelligence sur le monde qui l'entoure.

**- Missions récentes :**

Les missions allouées au Marketing ont été renforcées dans les années 80 en raison du ralentissement des taux de croissances des économies, de l'évolution des marchés vers la mondialisation et de l'intensification de la concurrence qui en ai résulté. Dans ce contexte le Marketing doit :

- a) Intervenir tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entreprise, de la direction générale aux personnes chargées de l'exécution afin de gagner la conclusion et efficacité.
- b) Passer du Marketing purement avale c'est-à-dire exclusivement tourné vers le consommateur et distributeur à un marketing stratégique plus préoccupé par l'environnement concurrentiel.
- c) Créer la source d'information pour éclairer les décisions stratégiques à tous les niveaux.

**❖ Fonctions du Marketing :**

Pour remplir ses missions ; le Marketing se voit confier quatre fonctions fondamentales :

- 1) Observer, étudier et informer ; pour cela il faut recueillir, analyser, interpréter des données sur l'état

présent et futur des marchés, des clients, des concurrents et des technologies. La surveillance consiste en premier lieu à repérer les acteurs c'est-à-dire ceux qui jouent un rôle dans les échanges.

Ce sont les clients, les concurrents actuels ou potentiels ou les prescripteurs, les pouvoirs publics, les centres de recherches, tous les collaborateurs actuels ou futurs susceptibles par leurs actions de modifier la nature ou les conditions de transactions sur le marché. Puis il faut comprendre, anticiper leur comportement pour enfin préciser une attitude envers eux : alliance, indifférence, confrontation.

2) Le service Marketing orchestre la contribution des services producteurs de valeurs pour les clients. Il synthèse leur proposition et les met en cohérence. En amont, il éclaire les directions sur les possibilités d'action sur les marchés, sur les choix stratégiques possibles face à la concurrence, sur les politiques à suivre en matière de qualité et d'image. Ces choix effectués, il planifie l'action commerciale (élaboration du plan et des plans fonctionnels des produits).

3) Communiquer : le Marketing est en charge de la construction et de la gestion de l'image de l'entreprise. Il va concevoir et mettre en œuvre les plans de communication qui vont servir l'action commerciale et mettre en valeur les atouts de l'entreprise. Certains sont jusqu'à assigner au marketing des missions d'information du personnel sur les choix stratégiques arrêtés par la direction.

- 4) Assister et animer : si le Marketing n'est pas contrairement à ce que l'on peut parfois observer dans les entreprises en charge des actions sur le terrain, il lui appartient de fournir des méthodes et des soutiens aux services opérationnels (plan de prospection argumentaire de vente, qualification de nouveaux partenaires).

## DEUXIEME PARTIE

# ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE



Ces considérations feront l'objet d'un premier chapitre. Le deuxième chapitre de cette partie portera directement sur l'analyse des procédures propres aux activités et stratégies ainsi considérées. Il a été stipulé auparavant que le champ de l'étude en question porte sur les activités en rapport direct avec le Département des ressources humaines Plus précisément, les opérations concernant le recrutement : l'embauche et le débauche. Toutefois, pour aiguïser les recherches à entreprendre, il convient de considérer l'enjeu spécifique du recrutement assigné au département ressources humaines. En effet, il constitue un facteur déterminant dans l'analyse du processus.

## **Chapitre I : Problèmes au sein des ressources humaines**

La compétence et l'intégrité du personnel sont deux qualités essentielles et bien évidentes particulièrement au niveau de la direction des ressources humaines.

S'agissant en effet, de responsables, les décisions qu'ils prennent sont plus lourdes de conséquences. La direction devrait mettre en place une structure nécessaire a la sélection de son personnel c'est-à-dire au choix d'un

personnel appropriée aux tâches à assurer car la compétence et l'intégrité font partie de l'une des conditions de base du système de recrutement qui inclut systématiquement l'embauche et le débauche.

Concernant le recrutement, il doit faire l'objet d'une certaine précaution : il suppose en fait un examen sérieux qui porte à la fois sur la compétence des personnes intéressées ainsi que sur leur moralité.

Quelles que soient en effet les qualités d'un plan d'organisation, il ne peut fonctionner convenablement que si le personnel a une formation suffisante pour le comprendre, l'appliquer et éventuellement l'améliorer.

L'organisation devra donc sélectionner son personnel avec tout le soin nécessaire.

La formation du personnel et les problèmes de recyclage jouent sur le plan de la compétence un rôle déterminant. A la direction reviendra la charge de trouver dans ce domaine une politique adaptée aux besoins de l'entreprise, les mécanismes nécessaires pour favoriser et faciliter le perfectionnement du personnel afin de contribuer à l'efficacité et à l'efficacités des opérations.

Comme il a été stipulé auparavant, le champ de l'étude est limité aux activités principales liées au Département ressources humaines. En l'occurrence, il s'agira de disséquer les éléments qui composent chaque procédure y afférentes ainsi que leur enchaînement. A ce titre, la méthodologie de l'approche par le processus est utilisée pour identifier les contraintes qui pourront engendrer des risques ou des impacts divers.

Ainsi, les tableaux ci-après résument ces processus

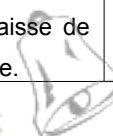
Tableau de cartographie du cycle d'embauche de la fonction ressources humaines d'AQUARELLE MADAGASCAR

	Opérations	Intrants	Process	Extrants		
Service personnel	Recrutement des machinistes	Besoin du personnel émit par le service personnel	Manque de main d'œuvre dans le département production ; signalisation auprès du service personnel. Appel aux candidats externes a l'entreprise. Entretien avec les nouveaux recrues. Emission d'un besoin du personnel. Attribution d'équipements et d'accessoires de travail. Evaluation des compétences et formations du candidat. Mise à l'essai du nouveau recru d'une durée de cinq jours. Recrutement selon l'aptitude et la compétence du nouveau	Recrutement effectue. Besoin du personnel réalisé.	Manque de main d'œuvre dans la production. Manque de suivi du service personnel : recrutement selon son aise. Entretien mal fait. Manque de candidats compétents Manque de formation pour le candidat a recruté.	Répartition s des taches non définies. Personnel incompetent Emission du besoin du personnel mal achevé. Recrutement mal fait. Taux de production en baisse.
	Suivi et mis à	Emission	collaborateur	Réalisation	Hausse de	Production

CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE MARKETING AUPRES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES D'UNE ENTREPRISE FRANCHE TEXTILE(Cas : AQUARELLE MADAGASCAR)

<p>Service personnel</p>	<p>jour des congés, permissions, repos, sorties, absences, présences, heures supplémentaires , dossiers des débauches et embauches, fiche d'affiliation au Cnaps.</p>	<p>d'une fiche selon ces besoins.</p>	<p>Demande de fiche auprès du service personnel. Vérification des absences et descente dans les « line ». Signalisation du département production lors des « over time ». Justification des présences à partir du pointage fait par l'employé et enregistrement du service personnel. Embauche du candidat= son affiliation auprès du Cnaps.</p>	<p>des différentes fiches. Approbation, validation et enregistrement.</p>	<p>nombre d'employé trouvant des excuses pour ne pas travailler. Manque de fiches. Manque d'employé du service personnel. Empiètement des taches.</p>	<p>journalière non atteinte. Taches confondues . Travail non mises à jour.</p>
	<p>Débauches des employés.</p>	<p>Emission et remplissem ent d'une fiche de débaucha ge.</p>	<p>Renvoi d'un employé pour une faute grave quelconque ou pour incompetence. Emission d'une fiche de débauchage. Enregistrement de la fiche. Envoi de la personne licenciée auprès de la direction des ressources humaines pour</p>	<p>Réalisation d'une fiche de débauchage. Une personne licenciée= un employé de moins.</p>	<p>Manque de main d'œuvre dans la production. Débauche mal conclue risque de parution devant le tribunal.</p>	<p>Recrute ment de substitution immédiate. Travailleurs incompé tents.</p>

			<p>étude de son cas.</p> <p>Attribution de la date de son solde tout compte.</p> <p>Transmission d'une attestation de travail et d'un certificat de travail.</p>			
Suivi des entrées et sorties des équipements de travail.	Etablissement d'un bon de sortie.	Manque d'outil de travail dans les « line ».	Enregistrement dans le cahier de bon de sortie.	Les employés se servent eux-mêmes et a leur aise.	Manque de suivi des équipements de travail.	
Suivi de la propreté et de l'hygiène de l'entreprise.	Surveillance de la propreté.	Constatation du lieu souillée.	Prévenir les nettoyeurs. Sensibiliser les employés.	Employés ne tient pas a la propreté. Manque de poubelle.	Manque de savoir vivre. Manque de respect de la propreté.	
Responsable des cas d'accidents de travail.	Régulariser les cas d'accidents de travail.	Information au « line manager ». Envoi immédiat de la personne accidentée à l'hôpital.	Réalisation d'un billet de sortie d'urgence. Information du directeur des ressources humaines. Contact des proches de la personne accidentée.	Inexistence d'ambulance.	Risque de dégradation de l'état de la personne accidentée.	
Responsable direct des visiteurs de l'entreprise.	Régularisation de l'état des visiteurs.	Règlement de leur facture a la charge de l'entreprise : hébergement,	Enregistrement des traitements dans le bon de caisse de	Omission d'écriture dans le bon de caisse de l'entreprise.	Abus de confiance.	



<p>La direction des ressources humaine.</p>	<p>Recrutement des hauts cadres.</p> <p>Paie</p>	<p>Etablissement d'une fiche de recrutement.</p> <p>Réalisation du paiement des salaires. Vérification des congés et présences avant la paie.</p>	<p>déjeuner, médicaments.</p> <p>Offre d'emploi. Entretien préalable. Evaluation des compétences. Réception de dossiers nécessaires de recrutement (lettre de motivation, CV,...). Approbation et signature du directeur des ressources humaines.</p> <p>Paiement des salaires. Billetage. Attribution a chaque responsable de « line » le salaire de ses employés pour redistribution. Paiement des soldes de tout</p>	<p>l'entreprise. Approbation et signature du directeur des ressources humaines.</p> <p>Réalisation d'une fiche d'embauche. Intégration du nouvel employé.</p> <p>Paiement effectue.</p>	<p>Discorde fréquent entre l'employeur et l'employé. Inexistence de système de promotion et de mutation des employés existants. Incompétence des anciens salariés. Manque de motivation et de forme de fidélisation. Inexistence de répartition des tâches. Inexistence de communication et d'information.</p> <p>Omission du service Vertex lors de la saisie des traitements de congés et des présences.</p>	<p>Non respect du contrat. Entreprise mal vue. Baisse du taux d'efficience et de capacité de rendement. Taches confondues.</p> <p>Instabilité des employés. Faille sur l'information et difficulté de communiquer.</p> <p>Mauvaise organisation.</p>
---	--	---	---	---	--	--

CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE MARKETING AUPRES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES D'UNE ENTREPRISE FRANCHE TEXTILE(Cas : AQUARELLE MADAGASCAR)

	Les œuvres sociales	Participation a des œuvres sociales (dons, sponsorings, reboisement ...). Soutien financier et moral a des activités de l'entreprise (football, concours inter entreprise).	compte . Demande de sponsoring... Approbation du directeur général et du directeur des ressources humaines. Aviser le directeur administratif et financier. Signature du bon de caisse.	Support aux employés et aux personnes externes a l'entreprise.		Bon image de l'entreprise. Nouvelle relation entre l'entreprise et les personnes mandataire Motivation du personnel.
	Application de la loi et du code de travail.	Suivi de la loi et du code de travail.	Application du code de travail lors d'une mésentente importante. Appel a l'inspecteur pour les cas non résolus. Sensibilisation des employés pour le respect d'autrui.	Désaccord résolu.	Employé fautif ne veut aucune entente.	Affaire devant le tribunal.
	Suivi du travail du service personnel.	Verification des taches du service personnel.	Réalisation d'un briefing hebdomadaire.	Mise à jour d'information	Manque de suivi du travail.	Travail mal fait. Organisation mal fait.
	Responsable de		Forme l'emploi	Bonne		Inexistence

*CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE MARKETING AUPRES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES D'UNE ENTREPRISE FRANCHE TEXTILE(Cas : AQUARELLE MADAGASCAR)*

<p>Le départem ent produc tion</p>	<p>la logistique de l'entreprise.</p> <p>Demande de candidature.</p>	<p>Verification des mouvemens de la logistique.</p> <p>Demande de personnel compétent.</p>	<p>du temps.</p> <p>Information auprès du service personnel. Offre d'emploi. Entretien bref et réception des dossiers du nouveau recru. Emission du besoin de personnel. Formation. Essai. Embauche.</p>	<p>organisation.</p> <p>Obtention de candidature.</p>	<p>Demande &lt; offre. Incompétence des recrues.</p>	<p>de problème quelconque</p> <p>Baisse de commande et confiance des clients. Production non atteinte. Baisse du chiffre d'affaire de l'entreprise. Baisse des concur rents. Faillite de l'entreprise.</p>
--	--	--	--	---	--	--



## **Section 1 : Analyse des procédures d'embauche et de débauche**

Au cours de l'identification des objectifs global et spécifique de la société AQUARELLE MADAGASCAR on a pu définir trois rubriques sur lesquelles tourne la fonction ressources humaines. Il s'agit du système d'embauche, du système de débauche et la gestion du personnel. Parallèlement à ces derniers il existe d'autres opérations telles que la responsabilité des visiteurs mais comme elles n'ont qu'une incidence mineure sur le processus elles ne seront pas abordées.

Dans le cadre de l'analyse, il convient de déterminer les différents acteurs concernés par chaque procédures, leur fréquence avec les opérations de contrôle y afférentes.

### **- Procédures du système d'embauche :**

La procédure du système d'embauche concerne celle du recrutement des candidats en général qui inclut : la sélection, la présélection, l'entretien, la formation, l'évaluation du candidat, l'examen médical, l'établissement du contrat de travail.

En effet le recrutement désigne les opérations qui précèdent et préparent l'embauchage ; il se définit comme un ensemble d'action utilisé par l'organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et les aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant.

Les outils nécessaires au recrutement chez AQUARELLE MADAGASCAR sont souvent :

- Le formulaire de demande d'emploi : doit être établi de manière à

déterminer si les candidats possèdent les compétences correspondantes aux exigences des postes.

- La fiche individuelle est constituée par le renseignement personnel du candidat avec ses études et cursus universitaires ainsi que ses expériences à commencer par l'emploi le plus récent. Parfois aussi, des renseignements supplémentaires comme les références sont souvent indispensables. Les références, ici, concernent le nom ou coordonnées des personnes qui peuvent donner des renseignements utiles sur les compétences du candidat.

- Le C.V ou curriculum vitae se présente comme un bilan objectif qui résume des faits précis sur l candidat. En quelque sorte, c'est la carte d'affaire d'un individu qui offre ses services à une organisation. Pour l'organisation, il s'agit d'un document qui donne au recruteur un aperçu sur un candidat et qui sert à de multiples usages.

- la correspondance écrite : la lettre d'accompagnement du C.V est d'une importance capitale puisqu'elle tire le C.V de l'anonymat et présente la personne elle-même en imprimant le nom du candidat dans la mémoire du recruteur.

a. La sélection :

La sélection est un processus qui consiste pour une organisation à choisir parmi les candidatures celles qui satisfont le mieux aux exigences des postes à combler et aux besoins des deux partenaires (employeurs et candidats) compte tenu des conditions de l'environnement.

L'organisation se sert de trois moyens lors de la sélection du personnel :

- elle utilise les critères de sélection pour évaluer les candidats et les comparer entre eux. Cette évaluation permettra de définir lequel d'entre eux

réussira le mieux dans le poste,

- elle recueille tous les renseignements et les analyses en détail,
- elle dépouille toute la documentation reçue lors du processus de recrutement.

Ces trois moyens visent deux objectifs essentiels :

- fournir à l'organisation un personnel nécessaire et satisfait
- placer un travailleur au poste qui lui convient parfaitement de façon que l'employeur utilise ses aptitudes, son tempérament, ses motivations à l'accomplissement de ses tâches

b. La présélection :

Elle consiste à réunir tous les renseignements possibles sur les candidats : lettre, CV, formulaire de demande d'emploi... Tous ces documents doivent être entourés de confidentialité qui s'impose.

c. L'entretien ou l'entrevue du candidat :

C'est un échange d'information verbale concernant le poste à combler et les caractéristiques des postulants pour ce poste. En effet, l'objectif de l'entretien constitue un choix final du candidat, facilite la cueillette du candidat et de données précises ; informe le candidat sur l'organisation, la nature du poste et de ses exigences. Enfin l'entrevue nécessite toujours une conscience professionnelle de la part des membres de l'organisation car cela dépend l'obtention d'information pertinente sur le candidat.

d. La formation :

La formation se définit comme étant un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports pour lesquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Les objectifs de la formation c'est d'assurer, en premier lieu, la convenance des capacités et des connaissances de l'employé par rapport au poste qu'il occupe. En second lieu, bien savoir adapter l'employé à une tâche bien définie. Ensuite, en troisième place, améliorer petit à petit le statut de l'employé. Favoriser l'efficacité du nouveau employé par l'utilisation des matériaux est la quatrième chose à faire et enfin améliorer l'expression orale lors d'un exposé c'est-à-dire améliorer la communication dans l'organisation.

e. L'évaluation du candidat :

Le candidat face à l'évaluation doit avoir certains caractères bien définis afin de pouvoir le poste. Voici quelques uns des facteurs sur lesquels il est nécessaire d'obtenir de plus d'informations :

- la qualification : évaluer les formations académiques et les expériences liés directement ou indirectement au pouvoir.

- le comportement : l'évaluation porte sur la présentation, l'expression, l'associabilité, l'interaction.

- la personnalité : l'évaluation est orientée sur les attitudes générales, les intérêts actuels, les objectifs futurs du candidat.

- le potentiel : il s'agit d'examiner le sens de créativité du candidat, son dynamisme, son jugement, son leadership.... Afin de juger si le candidat est apte à assumer les responsabilités.

- le poste sollicité : l'évaluation portera sur les raisons de la sollicitation à ce poste, la compréhension des activités et la responsabilité inhérente au poste, ainsi que les prétentions....

f. L'examen médical :

C'est une phase qui fait partie de la sélection et qui peut être l'origine du rejet ou l'inacceptation.

L'examen a pour objet d'assurer l'organisation sur la santé de l'employé et sur le fait qu'il est apte physiquement à remplir les exigences des postes.

g. L'établissement du contrat :

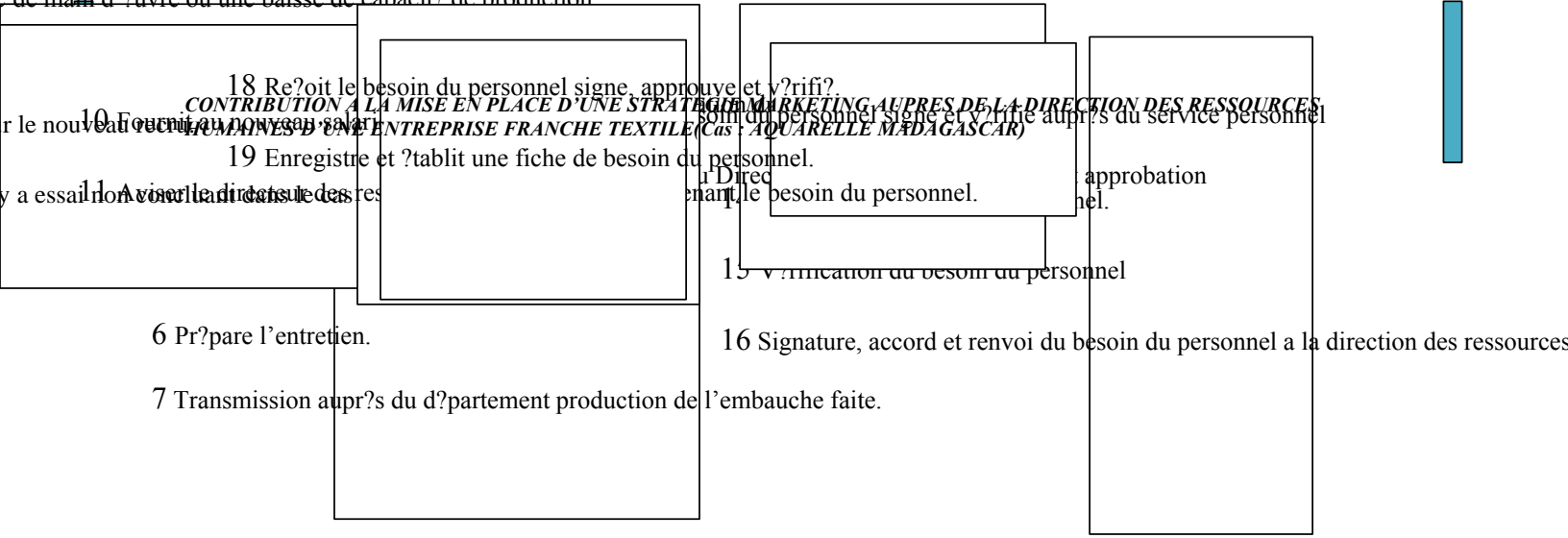
Une fois ces conditions citées ci-dessus remplies on passe à la saisie du dossier du candidat ainsi qu'à l'établissement du contrat ; la plus importante est la signature du contrat de travail, les autres formalités sont les déclarations Cnaps, Ostie, inspection de travail.

h. L'embauche :

Lors de cette phase le responsable du personnel doit tenir compte de l'accueil qui consiste à familiariser le nouvel employé avec toute sorte de renseignement pratique : règlement de l'organisation, horaire de travail, transport, locaux sociaux

Le schéma fonctionnel suivant permet de mieux appréhender le processus du cycle de recrutement pour AQUARELLE MADAGASCAR :

**Schéma cycle d'embauche**



**- Procédures du système de débauche :**

La procédure du système de débauche concerne le licenciement.

Le licenciement se définit d'une personne privée de son emploi ou de sa

fonction suite à des fautes lourdes et graves mais aussi de son plein gré, cas d'un employé démissionnaire. Les modalités de rupture d'un contrat de travail peuvent être :

- la démission : volonté claire
- la rupture amiable
- le licenciement pour motif économique
- le licenciement pour faute lourde
- le licenciement pour faute grave
- le licenciement pour motif personnel

L'employeur doit non seulement se prévaloir d'un motif réel et sérieux de licenciement, qu'il y ait faute ou non de la part du salarié, mais également respecter les trois phases de la procédure, afin que le salarié soit confronté à la décision de l'employeur en connaissance de cause et qu'il puisse ainsi préparer sa défense :

- convocation du salarié en entretien préalable

Cet entretien est obligatoire. La convocation se fait par annonce au microphone contre décharge. La lettre doit indiquer que le licenciement est envisagé, ainsi que les dates, heures, lieu de l'entretien. Elle doit également indiquer au salarié qu'il a la possibilité de se faire assister lors de cet entretien par la personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise : délégué du personnel. Un délai de 5 jours ouvrables doit être prévu entre la convocation et l'entretien lui-même afin que le salarié ait matériellement le temps de préparer sa défense.

- entretien préalable :

Cet entretien doit permettre à l'employeur d'une part d'exposer ses reproches et d'autre part au salarié, d'apporter des explications ou de

défendre son point de vue. Puisqu'il s'agit d'une tentative de conciliation, chacun doit s'exprimer en toute liberté. Il est interdit d'enregistrer l'entretien à l'insu de l'autre partie (salarié ou employeur). A l'inverse, si le différent persiste, l'entretien peut être l'occasion de déboucher sur une transaction avec l'employeur.

- lettre de licenciement :

L'employeur doit respecter des critères fixant l'ordre des licenciements. Il doit ainsi convoquer le salarié à un entretien préalable par lequel il rédigera sa lettre de licenciement.

L'employeur ne peut pas décider de la rupture du contrat de travail sans un motif suffisamment grave et facilement vérifiable. Le motif personnel du licenciement repose sur le comportement du salarié même s'il n'a pas commis des fautes. Les différentes formalités à respecter lors d'un licenciement sont :

- lettre de convocation : mention obligatoire : avant tout licenciement, l'employeur doit d'abord convoquer le salarié à un entretien
- entretien préalable : chacun s'explique : l'employeur doit exposer les raisons du licenciement et le salarié peut tenter de le convaincre de prendre une autre décision
- la notification écrite officialise la rupture : la rupture du contrat de travail n'intervient qu'à compter de la présentation de la lettre de licenciement au domicile du salarié
- deux documents obligatoires au départ du salarié : au départ du salarié, l'employeur doit lui remettre un certificat de travail et une attestation
- préavis obligatoire mais négociable sauf dispense de l'employeur ou



accord amiable, le licenciement ne peut prendre effet, qu'après exécution d'un préavis.

Ci après le schéma simplifié du processus du cycle de licenciement au sein d'AQUARELLE MADAGASCAR.

### **Schéma du processus de débauche**

### Procédures de la gestion personnelle :

Cette expression recourt la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise.

En effet à part la procédure du système d'embauche et du système de débauche la gestion du personnel se trouve parmi les composants les plus importants de la fonction ressources humaines.

19 Etablit une fiche de d?bauchage.

Ces composantes de la gestion du personnel sont :

- la gestion de l'emploi : le contrat de recrutement, le plan de carrière, la promotion, le transfert, la rétrogradation, la retraite prématurée, le partage de travail, les heures supplémentaires, le temps partiel

- La gestion de rémunération

- Les plans de formation et de mise en œuvre dans l'action.

- Le contrat de recrutement : lorsque les postes disponibles excèdent les effectifs en place, l'organisation utilise des activités de recrutement pour combler ses postes. Elle utilise des canaux de recrutement appropriés à chaque catégorie d'employés
- Le plan de carrière : avec l'analyse de l'inventaire de leur effectif, les organisations déterminent les employés qui ont un certain potentiel pour accéder à des postes hiérarchiquement supérieur ou à un des postes agréés. Des plans de formation sont alors offerts à ses

employés.

- La promotion : elle se fonde sur l'information recueillie sur le potentiel de chaque employé. Elle s'appuie surtout sur le mérite et l'ancienneté favorise et favorise généralement le dynamisme de l'emploi ainsi que la possibilité d'une chaîne d'autre promotion interne dues aux postes laissés vacant par l'employé promu.
- Le transfert : c'est un changement d'emploi à un autre. Le deuxième emploi est en substance équivalent du premier au point de vue salaire, statut ...Il est généralement décidé pour promouvoir un employé en le faisant connaître toutes les facettes de l'organisation
- La rétrogradation : c'est une action de dernier recours de l'organisation. C'est en général une mesure disciplinaire. Voici quelque forme de rétrogradation :
  - Même statut mais salaire moindre
  - Changement pour un emploi beaucoup moins intéressant
  - Etre surpassé par un employé avec moins d'ancienneté
- La retraite prématurée : Généralement dans le cas d'une réduction d'effectif, l'organisation forcent les employés d'un age avancé à prendre une retraite hâtive.
- Le partage de travail : C'est pour éviter des mises à pieds ou licenciement massif que l'organisation demande à ces employés de travailler moins d'heure par semaine, et par conséquent diminue en

proportion égale à leur salaire malgré eux, les syndicats ont tendance à accepter cette formule afin de ne pas augmenter le nombre de chômeur

- Les heures supplémentaire : Dans certain cas ponctuel et réglementé ou l'effectif en place ne se fait pas, l'organisation aurait avantage à demander à certain employé d'effectuer des heures supplémentaire
- Le temps partiel : Plusieurs organisations inclus des postes temporaires ou à cours terme de l'entreprise.

Cette forme de travail a tendance à s'implanter dans tout le secteur économique existant chez Aquarelle Madagascar.

## **Section 2 : Relations interdépartementales**

Le service personnel chez AQUARELLE MADAGASCAR se place sous la responsabilité de la direction des ressources humaines. De ce fait ces deux départements travaillent souvent en cohérence et traitent les mêmes cas qui peuvent surgir : mais cela n'empêche que la direction des ressources humaines occupe beaucoup plus de place que le service personnel

## **La fonction ressources humaines**

On constate que la répétition des tâches développe la capacité et les compétences de ces ressources en accroissant la productivité sachant que chaque personne se spécialise dans un domaine. La motivation du personnel se fait grâce aux différentes primes et bonus ainsi que les avantages offerts aux salariés de l'entreprise.

Toutefois, les tâches principales attribuées à cette fonction ressources humaines sont :

L'exécution des formes d'embauche et de débauche : que l'on peut classer la plus importante tâche occupée par la gestion des ressources humaines. Elle offre une contribution à la réalisation du paiement des salaires des employés en aidant particulièrement le département finance sans pour autant laisser le département vertex.

La gestion d'une entreprise nécessite l'existence de plusieurs départements pour qu'il y ait bon fonctionnement, coordination et organisation du travail. C'est le cas de l'Aquarelle Madagascar SA. Voyons donc ces départements.

## **Le département finance**

Il a pour rôle :

- La sortie mensuelle des informations financières ;
- Le suivi des comptes (fournisseurs, clients, banques, ...) ;
- C'est aussi ce département qui s'occupe du contrôle budgétaire, des dépenses courantes et audit système (le stock, le paiement du personnel...) mais aussi des dépenses générales.
  - La vérification des soldes de tout compte des personnes licenciées
  - La vérification des congés payés
  - La règlementation du paiement de salaire
  - Le contrôle des mouvements de l'entreprise
  - La gestion financière

### **La direction des ressources humaines et la fonction du personnel**

Ces deux départements fonctionnent souvent en homogénéité dans plusieurs organismes ; et cela concerne aussi pour le cas d'AQUARELLE MADAGASCAR.

Ces deux départements s ont pour rôle :

- L'exécution des embauches et des débauches
- La contribution au paiement des salaires
- La règlementation des conflits de travail

- L'enregistrement des « time-in et time-out »
- La saisie des embauches et débauches
- L'enregistrement des congés payés
- La saisie des mouvements de la gestion du personnel (absences, congés, permissions....)
- Et enfin la fonction la plus essentielle faite par ces deux départements est le recrutement

En outre ces deux départements ont d'autres fonctions à savoir :

- Les relations avec le ministère du travail ;
- Les relations publiques ;
- La gestion de la logistique (usine et voitures) ;
- La sécurité de l'usine : les relations avec les forces de l'ordre ;
- La gestion de carrière qui se manifeste par la priorisation de la promotion interne après étude de la formation et de l'expérience ;
- La formation du personnel ;
- Les relations avec les centres de formation (université, institut supérieur) ;
- Le contentieux ;
- Le coaching du cercle de qualité au niveau des différents départements.

## **Le département Vertex**

Le département vertex est un service qui s'occupe plus particulièrement de :

- La préparation des gammes opératoires qui est le processus de fabrication du modèle exigé par le client ;
- Le lancement des bordereaux : c'est l'édition de tickets pour les différentes sections ;
- Le calcul de l'efficience et de la performance des employés pour ensuite donner des bonus par rapport à ces efficacités ;
- La paie.
- Le calcul des salaires
- La contribution à la distribution des salaires
- La vérification des « time in et time out »

## **Le département production**

Quant au département production, elle se spécifie par :

- L'analyse des besoins
- L'émission du besoin du personnel
- La formation des candidats



- Par la proposition de promotion, de mutation ou encore de dégradation
- La gestion de production

Le département des ressources humaines n'est pas une entité indépendante car il entretient des relations permanentes avec les autres départements. Bien qu'il effectue des échanges avec le reste de l'entreprise, il ne sera tenu compte que des relations directes avec le département Production, seul service concerné lors du recrutement.

La figure ci- après permet de distinguer le type de relations qu'entretient le Département ressources humaines avec les autres départements ou services. Par ailleurs, il distingue également les opérations et les échanges d'information qu'il entreprend dans le cadre du déroulement du processus de recrutement.

**Schéma de la relation interdépartementale)**

### Section 3 : Image des entreprises franches en général

Les bouleversements et les pressions de leur environnement obligent les entreprises à développer des stratégies afin de préserver leur place voire même évolué sur le marché. Dans ce cadre, elles sont amenées à coordonner moyens matériels, humains et financiers dans le but d'atteindre un objectif principal commun, celui de la rentabilité. Pour veiller à la pérennité et à la continuité des activités, les managers doivent gérer les ressources de manière à ce qu'elles convergent vers cet objectif ultime.

Outre ces constats, toutes les entreprises ont besoin de repérer rapidement les inadéquations et les écarts entre ses réalisations et ses objectifs évolués. Le recrutement, qui ne peut se dissocier des fonctions

fondamentales de la ressource humaine, intervient face à ces lacunes éventuelles. En d'autres termes, c'est le processus par lequel les dirigeants des ressources humaines s'assurent que les ressources ainsi obtenues sont utilisées avec efficacité et avec soin pour réaliser les objectifs fixés.

Ainsi, il peut être servi a plusieurs fins à savoir, permettre l'augmentation de l'efficacité de l'entreprise, prévoir les crises, permettre de répondre aux besoins des clients ou faciliter la standardisation de la qualité et de la quantité et le plus important, d'intégrer un maximum de candidat beaucoup plus compétent et apte pour les tâches qui lui sont assignées.

Le dernier rôle qui lui est attribue est celui de sauvegarder le patrimoine de l'entreprise.

## **Section 4 : Climat social**

L'objectif primordial d'AQUARELLE Madagascar, entreprise franche spécialisée dans la fabrication et l'exportation de textiles, ne diverge pas du constat général car il s'agit de maximiser le profit grâce à la satisfaction de la clientèle, conformément aux lois qui régissent les sociétés implantées à Madagascar. Pour ce faire, elle entreprend ses activités en accord avec les buts qu'elle s'est fixée à l'avance.

Malgré les efforts entrepris en termes de recrutement de candidat compétent, les entreprises franches présentent une mauvaise image qui pourrait amener l'entreprise à une forte baisse de son personnel. Les causes de cette énorme réduction du personnel et le désintéressement des salariés au travail ne peuvent être que : la discrimination des employés qui se situe dans l'entreprise. On rencontre souvent cette situation dans la plupart des entreprises franches. Les travaux forcés aussi en est un autre : par exemple ; le département production n'a pas atteint sa production journalière elle se doit obliger de faire travailler ses employés à plusieurs heures d'affilées et qui dépasse les heures supplémentaires normales de l'employé. Ce cas est beaucoup trop fréquent dans les entreprises franches. Par ailleurs dans certaines usines franches on remarque l'abus de pouvoir et les harcèlements sexuels envers les employés en allant même jusqu'aux attouchements. En outre la grille salariale opte et utilise par les entreprises franches est en forte diminution car elles appliquent encore le salaire minimum c'est à dire le SMIG. Le taux de la grille salariale

amène les candidats au désintéressement de son travail. Aussi, il est fort recommandé de revoir ces certains aspects minutieusement ainsi que les principes existants pour avoir une meilleure image et pour pouvoir élaborer ultérieurement une procédure adaptée à l'entreprise. Consciente et convaincue de cette nécessité, la Direction Générale œuvre pour remédier aux irrégularités ainsi identifiées. C'est dans ce cadre que les entreprises franches doivent prendre les précautions nécessaires pour attirer le maximum nombre de candidats potentiels les intégrer, les stabiliser et les fidéliser.

Par ailleurs les obligations pour une entreprise sous le régime de zone franche ne sont autres que:

- ☞Le respect de l'ordre public, des règles d'hygiène et de salubrité ;
- ☞La protection de l'environnement, la faune, la flore, le patrimoine national ;
- ☞La société doit se constituer en société de droit malgache ;

Elle doit se conformer aux lois et règles en vigueur sur le territoire national

En tout une entreprise franche est une entreprise qui se délocalise dans les pays ayant des avantages pour leur exploitation ce qui diminue le taux de chômage pour le pays en question, son existence est donc utile à Madagascar.

Comme l'étude porte spécifiquement sur les failles rencontrées à partir de différentes méthodes et système de fidélisation de collaborateurs, il convient de définir les problèmes même au niveau de la stratégie de l'unité.

## **Chapitre 2 : Problème au niveau de la stratégie**

La défaillance au niveau de la stratégie de l'entreprise plus particulièrement pour le cas d'AQUARELLE MADAGASCAR est issu surtout par le manque d'activité, d'objectifs, manque de suivi, problème de fixation des employés, le bilan social ainsi que le tableau de bord que nous allons essayés de détaillés un à un, à savoir : le manque d'objectifs et d'activités, le manque de suivi, le problème de fixation, le bilan social, le manque de cohésion, le tableau de bord.

### **Section 1 : Manque d'objectifs et d'activités**

Pour toutes entreprises, la rentabilité et la compétitivité sont les principaux objectifs à atteindre. Les entreprises ont alors cet objectif commun et précis : atteinte d'un profit maximal et des objectifs fixés. De ce fait un organisme ne pourra s'épanouir s'il ne sait pas affronter, résoudre et maîtriser les problèmes de l'environnement qui l'entoure fréquemment. Dans ce cas il sera contraint à une perte de moyens sur le plan ressource ; s'il ne peut s'adapter aux différents contextes de l'environnement.

Cette anomalie persistante peut conduire l'entreprise à sa destruction et au détachement des facteurs moteurs qu'elle possède déjà.

## **Section 2 : Manque de suivi**

Le manque de suivi est un cas apparent chez AQUARELLE MADAGASCAR et est issu de l'incompétence de la personne responsable ou de l'indéfinition de sa tâche c'est-à-dire non conformité de son job objective. Une tâche non définie et imprécise requiert un empiétement des fonctions et ceci entraîne évidemment un manque de suivi de travail.

## **Section 3 : Problème de stabilité**

L'entreprise doit procéder et suivre quelques règles pour éviter le désintéressement au travail de ses employés. Pour le cas d'AQUARELLE MADAGASCAR, la déstabilisation des employés est courante. En effet un employé a besoin de quelques sortes de motivations et d'avantages pour venir au bout de ses tâches. Par exemple : les ouvriers d'AQUARELLE MADAGASCAR bénéficient chaque jour d'une indemnité de repas d'une somme de 400 ariary que l'on inclura dans leur salaire mensuel. Ils ont aussi un avantage sur l'assurance maladie : car ils sont d'office affiliés à l'OSTIE et au CNAPS, leur famille bénéficie aussi de cet avantage car ils ont droit à une consultation gratuite à l'Ostie avec la présentation d'une carte d'affiliation; et c'est surtout pour le cas de leurs enfants.

Par ailleurs le bonus qui est calculé par le département vertex est aussi une forme de procédure de fixation de l'employé ; ce bonus se calcule à partir de la production par heure faite par l'ouvrier. Enfin les heures supplémentaires qui est un autre cas de système de fixation car elles boostent à 50% le salaire mensuel de l'employé.

Malgré ces différentes techniques de fixation et fidélisation de l'employé, il ne peut s'empêcher de demander davantage de bénéfice et de profit à son

compte.

#### **Section 4 : Bilan social**

La présence d'antagonismes sociaux entre les différents partenaires, à savoir le directeur général et ses différents partenaires, est favorisée par la présence de formation syndicale au sein de l'entreprise. De ce fait le dialogue ne peut se faire qu'avec des représentants du personnel que l'on nomme souvent : « délégué du personnel » et la direction.

L'existence de ces représentants rend les contacts plus faciles, par voie de conséquence, la gestion des conflits, de la formation et l'amélioration des relations interpersonnelles est bien menée.

En effet, les employés, à travers leurs représentants donc de leur syndicat ont aussi leur mot à dire sur la politique industrielle, sur l'évolution des entreprises, sur les questions d'emploi, etc....

La présence de syndicat constitue donc un atout positif pour les employés qui n'arrivent à s'exprimer de façon collective et leur est bénéfique.

L'effectif réel de syndicat rencontré chez AQUARELLE MADAGASCAR est de quatre en tout, et qui se répartit ainsi ; un responsable du délégué de personnel ; et les trois derniers ses substituts. Ce responsable est impérativement en contact permanent avec les employés, le directeur des ressources humaines et l'inspecteur de travail.

Actuellement le taux de débauchage auprès de l'entreprise est estimé jusqu'à 45% selon nos perceptions ; souvent pour des cas démissionnaires et de fautes lourdes durant l'accomplissement des tâches.

Par contre l'unité fait appel souvent a de nouvel candidature presque tous les jours, le taux approximatif embauche arrive jusqu'à 60% ; cela est souvent due au licenciement abusif de l'employé.



## Section 5 : Tableau de bord

La direction des ressources humaines d'AQUARELLE MADAGASCAR possède différente forme de tableau de bord entre autre : le « Daily attendance » qui n'est autre qu'une sorte de fichier dans lequel le service personnel enregistre et fait la saisie des présences et des absences hebdomadaires des employés a chaque entrée et sortie d'usine. Ce Daily attendance se vérifie à partir de leur pointage qui se présente sous forme de carte électronique que l'on appelle « electronic-card ou clock-card » ; chaque employé de l'entreprise possède cette carte électronique et son fonctionnement est de plus simple car il suffit de glisser la carte, a l'entrée de l'usine, dans une machine appropriée et qui est de ce fait immédiatement détecté par le service personnel.

(Nous pouvons constater cette forme de Daily attendance en annexe)

A part le Daily attendance, il y a aussi le besoin du personnel qui est établi par le service personnel. Le département personnel établit cette forme de demande de besoin du personnel lorsqu' il y a une constatation de manque de main d'œuvre dans les « line » ou un ouvrier démissionnaire ou encore un employé incompetent. Cette constatation vient de la part du responsable de production dans les « line » lequel fait part et avise immédiatement le service personnel. Ce besoin de personnel est une forme de recrutement et ne concerne seulement que les ouvriers ; en effet le besoin du personnel est le seul moyen vérificatif pour attester la présence de l'employé dans l'entreprise, si un employé ne possède pas un besoin du personnel, il est comme un « employé fantôme » dans l'entreprise.(Voir en annexe la forme du besoin du personnel)

Notre étude se focalise surtout sur la gestion du personnel qui se spécialise au recrutement des candidats ; de ce fait il est préférable de montrer en annexe la forme d'une fiche de recrutement (voir en annexe) ainsi que la forme d'une fiche de congé (voir en annexe) et d'une fiche d'heure supplémentaire : « over time ».

### **Section 6 : Manque de cohésion**

Ce manque de cohésion sociale est issu du non respect du règlement intérieur de l'entreprise.

Bien que le règlement intérieur ait été mis en place par le directeur de l'entreprise, implicitement indiquée dans l'organigramme de la société, son application n'est effective et ceci est du fait que le directeur n'arrive pas à s'imposer de façon claire et nette ni à se faire respecter.

Par ailleurs, l'absence d'une réunion régulière qui empêche le contact et les échanges d'idées entre les personnels constitue aussi un des facteurs de cette incohésion. Les réunions ne sont provoquées qu'en cas de nécessité.

D'où, les conflits fréquents se font à jour au sein de l'entreprise, que ce soit de façon horizontale, c'est-à-dire entre les employés eux-mêmes, ou de façon verticale pour des ordres mal exécutés. Alors qu'il est expressément stipulé que l'exécution des ordres reçus ne peut souffrir de défaillance, cela nuit à la bonne marche de l'entreprise et à son image de marque.

## **Chapitre III : Problèmes au niveau de la répartition des tâches**

Les problèmes de risques relatifs aux séparations des tâches se situent comme une privation à l'entreprise pour son développement constant.

Dans tout les cas il est difficile de distinguer les taches de chacun et présente des impacts pour l'organisme.

## Section 1 : Le job description

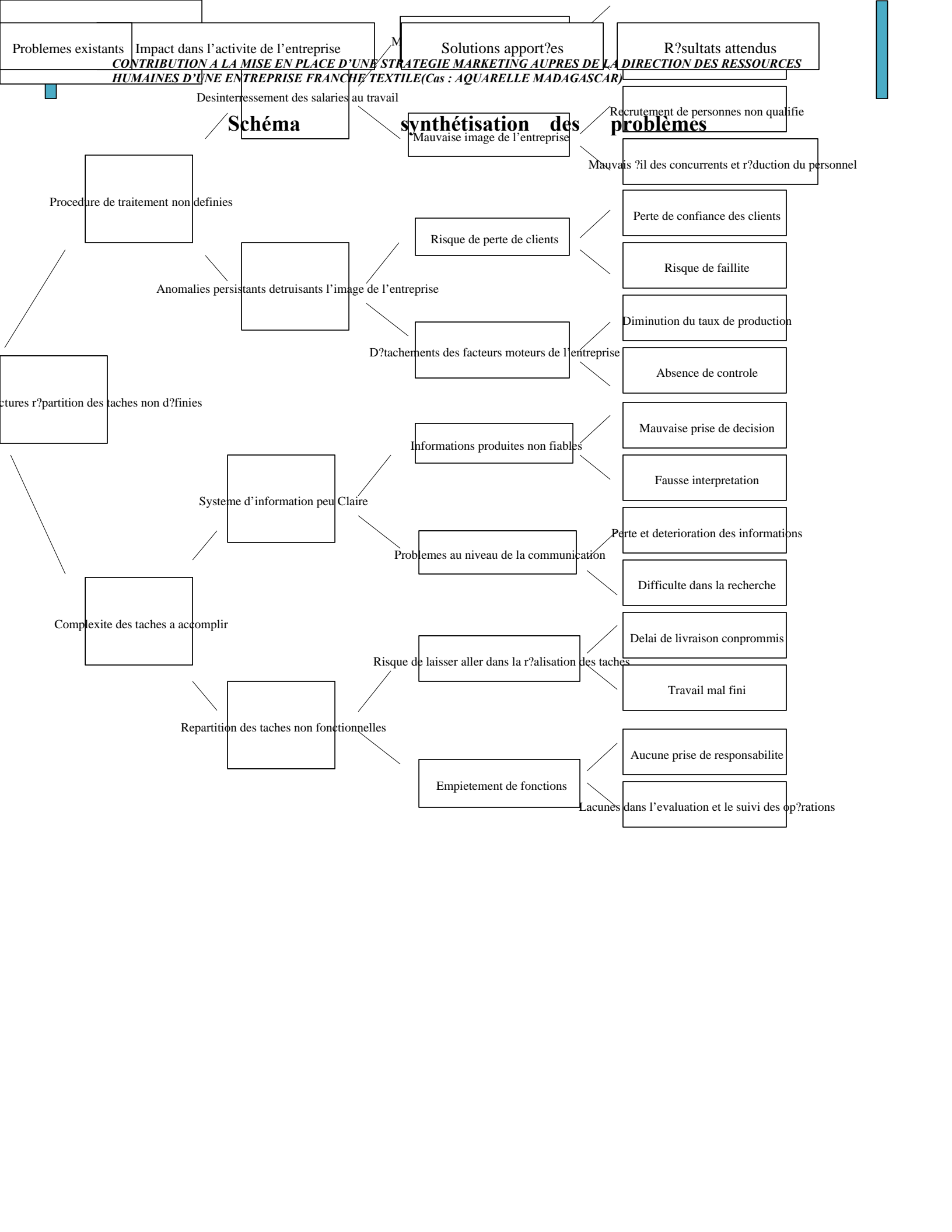
En effet la répartition des taches non fonctionnelles et les organisations des taches non confondues conduit à un empiètement de fonction ainsi qu'au risque de laisser aller dans la réalisation. Tel est le cas pour le département production qui par l'intermédiaire du service personnel se charge entièrement de l'établissement des besoins du personnel ; qui se trouve être le seul responsable des procédures concernant l'établissement des besoins du personnel. Il en est de même pour le service vertex et le département personnel qui assurent les mêmes opérations lors des calculs des « time in- time out ».

Le job objective est un document compose des taches à accomplir par chaque employé ; de ce que l'entreprise attende de lui. Il définit le travail de chacun selon leur compétence, leur référence et le poste qu'il souhaite comble. De ce fait le job objective est clair et précis ; bien adapte.

Le job objective est établit par le directeur des ressources humaines lors des recrutements qu'il effectue. Il est alors essentiel pour toutes personnes dans l'entreprise car il définit les taches à accomplir pour tout employé.

Les schémas ci-après montrent respectivement le circuit logique des

problèmes de la société Aquarelle ainsi que leur synthétisation.



**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE MARKETING AUPRES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES D'UNE ENTREPRISE FRANCHE TEXTILE (Cas : AQUARELLE MADAGASCAR)**

structures et taches confondues	les traitements des operations			
	les taches confondues			
Repartition des taches non fonctionnelles	les dossiers			
Risque de laisser aller dans le travail	mont des salaries au travail			
Empi?tement des fonctions	embauche et d?bauche			
	de l'entreprise			
	facteurs destruisants l'image de l'entreprise			
Risque de perte de client	organisation des taches de chaque collaborateur sur ces op?rations			S?paration des taches fonctionnelles
D?tachement des facteurs moteurs de l'entreprise	fid?liser le collaborateur			Bonne image de l'entreprise
Probl?me de fixation du personnel	de communication et une gestion de r?seau			Circulation d'information claire
Refus de travailler	ne de ? marketing des ressources humaines ? dans l'entreprise			Fixation et stabilit? des employ?s
D?lai de livraison compromis	methode de fixit? des employ?s dans l'entreprise.			Pr?sence de communication
	les nouvelles Proc?dures d'embauche			

**TROISIEME PARTIE**

**PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS**

Mauvaise gestion d'information	
Informations produites non fiables	Mauvaise prise de decision
Probl?me de communication	

Au cours de la deuxième partie, les risques et les contraintes liés au processus de recrutement d'embauche et de débauche ont pu être identifiés. L'objectif général de l'étude dans le cadre de marketing des ressources humaines étant de fidéliser, d'attirer et de motiver davantage les candidats et les collaborateurs conviendrait de formuler des recommandations qui puissent aider les dirigeants à mieux atteindre les buts préalablement fixés.

## **Chapitre I : Renforcement de paramètre de la politique de gestion des ressources humaines**

Avant d'entamer la phase opérationnelle de mise en place d'une stratégie marketing auprès de la direction des ressources humaines, il importe d'indiquer des impératifs que l'entreprise doit adapter par rapport à l'organisation, tels que les approches théoriques le préconisent. Autrement dit, comment la société Aquarelle doit-elle œuvrer pour faciliter la mise en place de cette stratégie marketing ?

### **Section 1 : Amélioration du système d'embauche et de débauche**

La politique de gestion des ressources humaines constitue la roue motrice du fonctionnement de toute l'entreprise. Aussi, pour mieux cadrer ces éléments, un renforcement des paramètres de cette politique doit être entrepris.

L'entreprise doit être consciente des risques qui surgissent et doivent savoir les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, et autres, afin de fonctionner de

façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants.

En se référant aux objectifs globaux et spécifiques assignés à l'entreprise, fort est de constater que la société Aquarelle introduit déjà les objectifs relatifs au système de recrutement, améliorer l'embauche et diminuer le taux de débauchage seront les points essentiels et prioritaires à exécuter. Ainsi, ils doivent être plus explicites pour faciliter leur réalisation. Toutefois, pour mieux y arriver, la Direction doit faire preuve de plus de rigueur.

A titre d'exemple, la direction pourrait indiquer aux employés leurs nouvelles exigences en termes de régularité ou de sincérité. Elle devrait aussi déployer les moyens adaptés à l'importance des objectifs. Par ailleurs, les liens entre les objectifs généraux et les objectifs spécifiques devraient être renforcés.

Trouver aussi plusieurs moyens de retenir le plus longtemps possible les employés et appliquer une nouvelle grille salariale par rapport à l'ancienneté de l'employé ; et pour ceux qui viennent d'intégrer l'équipe la meilleure solution est de leur donner une formation complète ainsi qu'un salaire motivant.

Savoir motiver, fidéliser et attirer ne doit pas être laissé en reste : motiver les salariés existants a partir de l'augmentation de leur salaire, les promouvoir petit a petit selon leur capacité et leur compétence en les récompensant, ou tout au moins opter pour une mutation et en ne les renvoyant qu'avec une faute ou motif très grave.

En effet, le client doit être comme un client à séduire, accueillir et fidéliser. Il est essentiel de prendre du temps a mieux connaître ses employés pour



mieux les impliquer.

Ainsi, les solutions recommandées précédemment doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que les mesures identifiées par la direction comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs soient exécutées efficacement.

La politique de gestion des ressources humaines devrait permettre de recruter des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et à l'atteinte des objectifs actuels et futurs de la société.

D'une part, cela présuppose l'élaboration des descriptifs de postes formels pour tout le personnel ainsi que la définition claire des tâches correspondantes à chaque poste. D'autre part, les dirigeants doivent analyser des tâches en tenant compte du niveau de connaissances et d'aptitudes requis.

Enfin, la politique de formation doit être renforcée de façon à ce que tous les collaborateurs aient une parfaite maîtrise de leur travail tant sur le plan comportemental que technique.

## **Section 2 : Amélioration des relations interdépartementales**

Pour avoir une bonne organisation des fonctions, chaque étape devrait être confiée à des personnes ou des services différents au sein de la société.

L'objectif est de bien séparer et décrire les différentes tâches relatives à la fonction de chacun. Autrement dit, il est nécessaire de répondre aux questions suivantes :

Qui fait quoi ? Comment ? Quand ? Et pourquoi ?

Pour concrétiser cette démarche, il convient de rattacher la fonction vertex et le département production avec le service du personnel et de la direction des ressources, hormis les autres fonctions qui lui incombent

En outre, une réorganisation des fonctions personnels, vertex, production s'impose afin de bien déterminer les responsabilités de chaque employé respectif. Pour ce faire, deux cas sont à préciser :

- Pour le département production, une personne désignée est responsable de l'embauche de ses ouvriers. Un autre employé assure la communication entre le département production et celui du personnel et de la direction des ressources. Pour le département du personnel, l'émission du besoin du personnel ne doit être établit que par ce dernier.

Le tableau ci-après récapitule les propositions de séparation de fonction relatives au cycle d'embauche et de débauche au sein de la société Aquarelle Madagascar.

(Tableau récapitulatif des propositions de séparation de fonctions relatives au cycle d'embauche et de débauche d'AQUARELLE MADAGASCAR.....)

**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE MARKETING AUPRES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES D'UNE ENTREPRISE FRANCHE TEXTILE(Cas : AQUARELLE MADAGASCAR)**

FONCTIONS	DEPARTEMENT	PERSONNEL	TACHES
EMBAUCHE	Production	Employé N 1 : Analyse des besoins (superviseur)	Etablissement d'une analyse des besoins suivant la capacité de production et demande validation a son supérieur
		Employé N 2 : Validation du besoin et envoie de la personne (line manager)	Vérification et validation du besoin transmission de la demande auprès du service personnel
	Personnel	Employé N 1 : Réception des dossiers demande par le superviseur	Vérification du besoin signe et approuve par le superviseur, le directeur des ressources humaines, et le directeur général
		Employé N 1 : Recherche de base de données Employé N 2 : Transmission des besoins auprès du service ressources humaines pour validation avec proposition de recrutement	
	Direction des Ressources Humaines	Employé N 1 : Vérification du besoin	Vérification du besoin signe et approuve par le directeur général
	Personnel	Employé N 1 : Demande approbation au directeur général Employé N 1 : Approbation justifiée lancement du recrutement selon les procédures d'embauches	Saisie de données sur les renseignements du nouveau recru

*CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE MARKETING AUPRES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES D'UNE ENTREPRISE FRANCHE TEXTILE(Cas : AQUARELLE MADAGASCAR)*

DEBAUCHE		<p>Employé N 1 : Attribution au nouveau recrue les outils de travail pouvant lui être utiles</p> <p>Employé N 1 : Faire part au nouveau recrue les règles et disciplines à suivre et à respecter dans l'entreprise</p> <p>Employé N 1 : Lui faire signer son contrat de travail</p> <p>Employé N 1 : Faire compléter son check List d'embauche</p> <p>Employé N 2 : Rassembler tous les éléments nécessaires pour son embauche</p>	<p>Ecriture dans la décharge de bon de sortie des équipements de travail</p> <p>Enregistrement du nouveau recrue dans la liste d'embauche</p>
	Production	<p>Employé N 1 : Envoi de la personne fautive ou démissionnaire auprès du service personnel (superviseur)</p>	<p>Avise le personnel</p>
	Personnel	<p>Employé N 1 : Vérification du degré de sanction de l'employé dans la base de données</p> <p>Employé N 1 : Ecoute et étude de cas du problème</p> <p>Employé N 1 : Avise le problème au directeur des ressources humaines</p> <p>Employé N 1 : Envoi de la personne à la direction des ressources humaines avec tous ses documents personnels nécessaires</p>	<p>Vérifie dans la base de données le degré de sanction de l'employé</p>
	Direction des ressources humaines	<p>Employé N 1 : Vérification des dossiers</p>	<p>Vérifie dans la base de données le degré de sanction de l'employé</p>

		<p>Employé N 1 : Communication préalable avec l'employé</p> <p>Employé N 1 : Prise de décision selon son degré de sanction</p> <p>Employai N 1 : Avise le directeur général de la décision et demande signature et approbation</p>	
	Direction générale	<p>Employé N 1 : Approuve et signe, renvoie le tout a la direction des ressources humaines</p>	Signature de la lettre de licenciement
	Direction des ressources humaines	<p>Employé N 1 : Renvoie de tous les documents auprès du service personnel</p>	Saisie et enregistrement du nouveau débauché
	Personnel	<p>Employé N 1 : Licencie l'employé</p> <p>Employé N 1 : Récupère tout les équipements et outils de travail</p> <p>Employé N 1 : Définit la date de solde de tout compte</p> <p>Employé N 1 : Attribue une attestation et certificat de travail</p>	<p>Emission d'une lettre de licenciement, attestation et certificat</p> <p>Enregistrement dans la liste de débauchage</p>

### **Section 3 : Amélioration de l'image des entreprises franches et du climat social**

Les entreprises franches doivent prendre les précautions nécessaires pour attirer le maximum nombre de candidats potentiels les intégrer, les stabiliser et les fidéliser.

Les obligations pour une entreprise sous le régime de zone franche ne sont autres que:

- ✎ Le respect de l'ordre public, des règles d'hygiène et de salubrité ;
- ✎ La protection de l'environnement, la faune, la flore, le patrimoine national ;
- ✎ La société doit se constituer en société de droit malgache ;

Elle doit se conformer aux lois et règles en vigueur sur le territoire national

Les entreprises doivent s'embellir et se forcer de se donner une bonne image voire même une nouvelle image pour éviter toute doute de fausse interprétation.

Pour remédier à cette idée l'entreprise doit mettre en exergue ces différents points suivants :

- Lutte contre le Travail des Enfants
- Lutte contre le Travail Forcé
- Lutte contre la Discrimination
- Lutte contre les Abus et Harcèlements
- Respect du droit de l'homme
- Respect sur l'application du taux normal de salaire

## **Chapitre II : Propositions d'amélioration du système stratégique**

Pour préparer une stratégie efficace concernant le manque d'objectifs et d'activités, le manque de suivi, le tableau de bord, le bilan social et le manque de cohésion il suffit de bien adapter une politique stratégique conforme a ces traitements.

### **Section 1 : Amélioration des activités et des objectifs dans l'entreprise**

Une entreprise cherche a ressourcée davantage des activités et des objectifs pour son fonctionnement.

La solution la plus simple pour lutter contre ces manques d'objectifs et d'activités c'est de multiplier davantage de ressources et de s'adapter aux environnements que ce soient économique- financier, social ou juridique. Les objectifs et les activités doivent être bien définis et analysés des le début.

### **Section 2 : Amélioration du suivi des employés**

Il est indispensable de recruter des personnes possédant des expériences et ayant la compétence nécessaire au travail que lui sera attribuée. Cela facilitera un suivi sans faille dans la réalisation des taches. Il est recommandé de placer un haut responsable pour qu'il ne soit fonctionnel que sur la matière de suivi des taches et pour qu'il n'ait qu'une mission : réduire le gaspillage de temps de travail.

### **Section 3 : Encourager les réunions de travail**

Le manager devra être amené à organiser régulièrement des réunions de travail. Les réunions sont des moments privilégiés pour le fonctionnement de l'entreprise car elles permettent un travail en commun et des échanges importants. Pour que les réunions soient efficaces, le manager aura intérêt à susciter régulièrement une analyse critique de ces réunions débouchant sur des améliorations. En effet, le règlement intérieur permet d'organiser et d'uniformiser le comportement des employés pour préserver l'ordre et la discipline. Tout le personnel de l'entreprise est soumis a ce règlement et en cas de défaillance des avertissements seront émises et ensuite en cas de récidive, des sanctions telles que : mise a pieds, licenciement...

Le fait de le rappeler à chaque réunion finira par attirer l'attention du personnel et par conséquent les règlements seront graves dans leur mémoire de façon permanente.

### **Chapitre III : Proposition d'une nouvelle organisation**

La proposition d'une nouvelle organisation des taches doit être instauré et suivie au préalable par tout le personnel pour éviter aux empiètements des fonctions et des taches confondues. Une amélioration doit être alors prévue.



## **Section 1 : Amélioration de la répartition des tâches**

Pour avoir une bonne organisation des fonctions, chaque étape devrait être confiée à des personnes ou des services différents au sein de la société. L'objectif est de bien séparer et décrire les différentes tâches relatives à la fonction de chacun. Autrement dit, il est nécessaire de répondre aux questions suivantes :

Qui fait quoi ? Comment ? Quand ? Et pourquoi ?

Pour concrétiser cette démarche, il convient de rattacher la fonction vertex et le département production avec le service du personnel et de la direction des ressources, hormis les autres fonctions qui lui incombent

En outre, une réorganisation des fonctions personnels, vertex, production s'impose afin de bien déterminer les responsabilités de chaque employé respectif. Pour ce faire, deux cas sont à préciser :

Pour le département production, une personne désignée est responsable de l'embauche de ses ouvriers. Un autre employé assure la communication entre le département production et celui du personnel et de la direction des ressources. Pour le département du personnel, l'émission du besoin du personnel ne doit être établit que par ce dernier.

Le tableau ci-après récapitule les propositions de séparation de fonction relatives au cycle d'embauche et de débauche au sein de la société Aquarelle Madagascar.

## **CIRCUIT EMBAUCHE**

## **CIRCUIT DEBAUCHE**

## CONCLUSION

Tout changement ou transformation au niveau d'une entreprise est guidé par des évènements précurseurs qui se succèdent tout au long de son cycle de vie. Soient déjà réalisées, soient probables, ces circonstances renforcent davantage l'engagement des dirigeants envers les objectifs qu'ils ont fixés. La stratégie marketing des ressources humaines contribue intégralement à ces postulants car il constitue un outil assurant la bonne coordination des ressources.

Pour le cas de la société Aquarelle Madagascar, les moyens de recrutement ont identifié des lacunes au niveau de l'organisation générale. Au cours des enquêtes et des analyses entreprises, les anomalies déclarées ont pu être confirmées grâce à des approches normatives. En se référant aux objectifs spécifiques liés à la fonction personnelle, la procédure de réalisation des tâches ne permet pas de rendre le système assez efficace car les points relevés ne sont pas assez spécifiés.

Le manque de formalisme dans la réalisation des opérations figure parmi les déficits majeurs du processus. Cela engendre des risques par rapport au bon déroulement des opérations et à la circulation des informations. La non séparation des fonctions constatée augure mal sur la protection du patrimoine et l'efficacité des activités. Or, tout ceci relève des principes généraux du recrutement qui, normalement, doivent inspirer toutes les fonctions existantes au sein de l'entreprise. De plus, ces anomalies pourraient entraîner des bouleversements importants, compte tenu de leurs impacts sur l'entreprise. Pour ainsi dire que le renforcement d'une stratégie

marketing dans le domaine de la gestion personnelle de la société Aquarelle est plus qu'une nécessité.

Ainsi, les recommandations ont été principalement reposées sur l'élaboration de procédures visant à formaliser la réalisation de toutes les opérations en vue d'atteindre un meilleur niveau d'efficacité. Ces procédures écrites mentionnent les différentes étapes à franchir avec les différents points y afférentes.

La réussite d'un tel processus ne peut être dissociée de paramètres préalables, voire même impératifs et qui, compte tenu de leur portée, nécessite d'être recadré. Cela se résume à un renforcement de la politique de gestion. Cette démarche engage toutes les parties prenantes du processus de la gestion du personnel à savoir les dirigeants, les cadres et tout le reste du personnel.

En bref, tout le monde doit faire preuve d'implication, d'équité et de rigueur face aux impératifs préconisés par le processus. Accessoirement à cela, une bonne communication est de mise car elle favorise à la fois les échanges et la circulation d'informations.

Enfin, la mise en place d'une stratégie marketing auprès de la direction des ressources humaines a été développée car elle permet d'appréhender toutes les failles éventuelles. Ainsi, l'entreprise pourrait avancer des mesures correctives visant à réparer ces irrégularités. Autrement dit, cela lui permet d'instaurer un système contribuant à la surveillance et à la maîtrise des risques.

Toutefois, il appartient à l'entreprise de minimiser la probabilité d'apparition de ces évènements néfastes. Aussi, les dirigeants doivent cultiver l'esprit d'innovation et de qualité et entreprendre des recherches perpétuelles menant vers une amélioration continue des activités.

# BIBLIOGRAPHIE

➤ ALTER NORBERT

« Informatique et Management : la crise, la documentation française »

➤ ANDREAS Monique

« Cours Marketing en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année » - 2005

➤ ANDRIANTSEHENO Daniel

« Cours Marketing en 4<sup>e</sup> année » - 2006

➤ AUBERT Benoît

« Les technologies de l'information et de l'organisation » Gaétan Morin

➤ BOUCHY Serge

« Ingénierie des systèmes d'information évolutif » Eyrolles – 1994

➤ EVRARD Yves

« Le Management des entreprises artistiques et culturelles »

« Marketing des ressources humaines – Gestion des ressources humaines » - 1987

➤ GOUILLART

« Stratégie pour une entreprise compétitive » Economica – 1993

➤ MELESE Jacques

« Approches systémiques des organisations vers l'entreprise à complexité humaine » Edition Hommes techniques – 1979



➤ NEIRYNCK Jacques

« Les paradoxes du Marketing » - 2000

➤ PUJOL Marie Dominique

« Ressources humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur » - 1990

➤ REGNAULT Gérard

« Motiver le personnel dans le PME » - 1986

➤ REIX Robert

« Système d'information et Management des organisations » Vu Ibert –  
1995

<http://www.greatplacetwork.fr>

<http://www.cnam.fr/depts/te/ote/cb017.htm>

# ANNEXES

## Annexe 1 : DAILY ATTENDANCE

Date.....		Ligne..... Section.....	
No matricule sortie	Nom et prénom	Heure d'entrée	Heure de

## Annexe 2 : BESOIN DU PERSONNEL

Ligne :.....
Section :.....
Responsable « line » :.....
Superviseur :.....
Approbation du DRH :.....
Approbation du DG :.....
Critères :

### Annexe 3 : FICHE DE CONGE

Nom :	Date :.....
Prénom :	
	Date de départ :.....
	Date d'arrivée :.....
Nombre jours estime :	
Evènement familial	
Congé	
Autres	
Permissions	
	Motifs.....
Signature :	
DRH	PERSONNEL INTERESSE



## **Annexe 6 : Fiche de sanction**

Prénom :

Ligne :

Section :

Motif :

Avertissement verbal

Avertissement écrit

Blâme

Mis à pied

Renvoi