

SOMMAIRES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

CHAPITRE I : MATERIELS

Section 1 : Présentation de la société Orange Madagascar

Section 2 : Présentation des matériels

Section 3 : Cadre théorique

CHAPITRE II: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Section 1 : Le stage proprement dit

Section 2 : Présentation de la méthode

Section 3 : Méthode d'analyse

PARTIE II : RESULTATS DE LA RECHERCHE

CHAPITRE I : PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Section 1 : Du besoin en personnel au pré-entretien

Section 2 : La recherche des candidats idéals

CHAPITRE II : RELATION ENTRE LES RESSOURCES HUMAINES ET LA

PERENNITE

Section 1 : Les facteurs de pérennité en ressources humaines

Section 2 : Le recrutement assure la pérennité de l'entreprise

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I : DISCUSSION

Section 1 : Analyse de l'environnement interne

Section 2 : Analyse de l'environnement externe

CHAPITRE II : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Section 1 : Solutions proposées à la société Orange

Section 2 : Solutions proposées au processus de recrutement

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

WEBOGRAPHIE ET AUTRES DOCUMENTS

LISTE ANNEXES

RESUME

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Statut juridique d'Orange Madagascar	9
Tableau n°2 : Les fournisseurs d'Orange Madagascar.....	11
Tableau n°3 : Chronogramme de stage.....	25
Tableau n°4 : Fiche de poste.....	32
Tableau n°5 : Matrice SWOT	54
Tableau n°6 : Fiche de sélection.....	59
Tableau n°7 : Chronogramme du processus de recrutement.....	61
Tableau n°8 : Type de sujet en test de français.....	62
Tableau n°9 : Fonction d'un responsable des stagiaires en recrutement	63

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Modèle d'annonce d'Orange Madagascar.....	33
Figure n°2 : Base de données Excel : CV reçus.....	34
Figure n°3 : Base de données Excel : Test	37
Figure n°4 : Base de données Excel : Pré-entretien.....	37
Figure n°5 : Aperçu de l'imprimante Canon PIXMA TS3150.....	57

LISTE DES ABREVIATIONS

CDD : Contrat à Durée Déterminé

CDI : Contrat à Durée Indéterminé

CITE : Centre d'Information Technique et Economique

CV : Curriculum Vitae

DRH : Directeur des Ressources Humaines

FFOM : Forces, Faiblesses, Menaces, Opportunités

GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IFM : Institut Française de Madagascar

LM : Lettre de Motivation

MRH : Management Ressources Humaines

NOK : Non OK

OMA : Orange Madagascar

PE : Pré-Entretien

PODC : Prévoir, Organiser, Diriger et Contrôler

RH: Ressources Humaines

SWOT: Strengths Weakness Opportunities Threats

INTRODUCTION GENERALE

Actuellement, à cause de la crise économique et financière que traverse le monde entier, chaque entreprise cherche des solutions afin de rentabiliser ses investissements et de répondre aux vraies attentes de ses clients ou aux attentes des marchés ciblés. Pour atteindre cet objectif, les entreprises se tournent vers la gestion des ressources humaines qui améliore l'organisation en la rendant flexible et qui peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans une organisation (Martory et Crozet, 2010)¹.

Théoriquement, la bonne gestion consiste à réaliser la PODC (prévoir, organiser, diriger, contrôler) des activités au sein de l'entreprise. Ce processus de gestion s'applique aussi aux ressources humaines. Dans notre recherche, nous allons accomplir la PODC dans la gestion des ressources humaines au niveau du recrutement. La gestion des ressources humaines est l'ensemble des pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines dans une perspective d'assurer une plus grande efficacité et rendement optimal en soutien de la stratégie de l'organisation².

Si certaines entreprises sont aussi performantes ou innovantes, c'est parce qu'elles disposent d'un élément spécial : leurs ressources humaines. D'ailleurs, de nombreux entrepreneurs n'hésitent pas à dire que les hommes et les femmes qui travaillent dans leur entreprise sont leurs meilleurs atouts. Cependant, les ressources humaines font partie du facteur de production de l'entreprise. Les managers doivent prendre conscience que parler de « Ressources Humaines », ce n'est pas considérer que les Hommes « sont » des ressources, comme d'autres ressources utilisables dans l'entreprise, mais que les Hommes « ont » des ressources³.

Dans son activité, une entreprise dispose de divers moyens : comme les matériels, les financiers et les humains qui sont coordonnés de façon rationnelle afin d'atteindre les buts de l'entreprise. D'ailleurs, le monde est caractérisé par la concurrence, et chacun essaie d'offrir les meilleurs de lui-même pour être performant face à cette compétitivité. Ainsi, les moyens humains sont devenus incontournables dans l'entreprise car ils assurent

¹ La Gestion des Ressources Humaines CHLOE GUILLOT – SOULEZ 9^{ème} Edition 2016-2017

² Cours de GRH, M1, Université d'Antananarivo, Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, 2014-2015.

³ Tous DRH : Un défi pour les managers 3^{ème} édition Editions d'Organisation.

le fonctionnement et le développement de cette dernière, réalisent les divers activités et coordonnent les tâches y afférentes, ils constituent également un facteur clé permettant d'assurer sa rentabilité et sa pérennité.

La mondialisation, l'évolution dans l'environnement, la concurrence, la technologie, ont permis aux entreprises de renouveler leur outils de gestion, de management et des structures afin d'assurer en ce qui concerne l'objectif primordial de toute organisation : « maintenir et accroître la performance globale de l'entreprise ». Un objectif qui ne peut être atteint sans prendre en conscience l'importance du « facteur humain » dont au niveau des entreprises « personnel »⁴.

Pour être efficace, les entreprises doivent disposer d'une bonne organisation interne ; faute de quoi elles trouveront dans des mauvaises situations telles que des problèmes administratifs, financiers ou encore organisationnels qui peuvent même entraîner la faillite. Il est alors primordial pour elles d'adopter des pratiques plus rationnelles dans les diverses fonctions qui les constituent entre autres dans la fonction production, la fonction commerciale, la fonction personnelle, etc. En fait, chacun de ces éléments doit avoir des plans stratégiques et politiques pour en assurer la bonne gestion.

Par ailleurs, si toutes les fonctions d'une entreprise participent à son bonne marche, la Fonction « Personnel » qui assure les activités de la gestion des ressources humaines tiendra une place importante du fait qu'elle gère la totalité des ressources en homme de l'organisation. En fait, ce sont les hommes qui assurent la conduite des diverses machines de production et la tenue des différentes tâches administratives.

Un personnel est alors considéré comme étant le capital humain d'une organisation, mais n'est plus considéré comme un simple coût pour l'entreprise qu'il faut minimiser, mais une ressource qu'il faudra développer, motiver et évaluer. Le capital humain réunissant les connaissances, le savoir-faire et les compétences des femmes et des hommes travaillant à la réussite de l'organisation, offre à l'entreprise la capacité de s'adapter face aux changements, de s'engager dans une dynamique de recherche permanente de meilleures performances et de répondre aux attentes des clients, des parties prenantes et des salariés, tout en respectant les valeurs d'éthique et de professionnalisme⁵. Il fera l'objet

⁴ Aurélie Mayaert, La motivation des salariés, un facteur de réussite des entreprises aujourd'hui, 2002, 65pages

⁵ Le capital humain : facteur de succès de l'entreprise, CHAFrique_secteur_privée.pdf

d'une réussite ou d'un échec. Donc pour atteindre les objectifs visés, il faut que les personnels recrutés soient compétents, aient une bonne formation ainsi que des expériences pour qu'ils puissent donner le maximum de leurs efforts. En effet, ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité et leur professionnalisme.

La réussite de l'entreprise passe donc par les personnels recrutés qui investissent leurs atouts. Ainsi, il est nécessaire que l'entreprise dispose d'une équipe efficace de personnel pour garantir sa croissance. Par conséquent, la mise en place d'une gestion des ressources humaines qui peut soutenir le développement à la fois social et économique du personnel est plus indispensable. Et ce désir de faire évoluer, passe par plusieurs phases, entre autres le recrutement.

Avant, le service personnel était dirigé par un directeur du personnel, qui a pour rôle et missions au niveau du recrutement de prendre en charge de certains recrutements et de suivre les opérations dans le recrutement et la gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail,...). Mais à partir des années 1980, ce service personnel a laissé la place au service ressources humaines dirigé par un directeur des ressources humaines. Et depuis, c'est le DRH qui définit la politique de recrutement, gère certains recrutements stratégiques, coordonne les autres recrutements gérés par un cadre spécialiste ou par des opérationnels et pris les décisions stratégiques en matière d'externalisation. Ce passage d'une fonction personnel à une fonction Ressources Humaines trouve son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale⁶.

En ce qui concerne la notion de recrutement, elle a vu le jour en France après la Seconde Guerre Mondiale, dans un contexte de reconstruction de l'industrie, où il devenait nécessaire de retrouver des travailleurs pour remettre en marche d'activité économique. Elle est justifiée, dans le sens où ses activités ont un impact sur le développement interne (intégration, évolution professionnelle des individus) et externe (image de marque, communication) des organisations.

La place du chargé de recrutement a beaucoup évolué aujourd'hui, lui permettre d'être autonome dans la réalisation de ses activités, tout en restant en communication avec

⁶ La Gestion des Ressources Humaines CHLOE GUILLOT-SOULEZ 9^{ème} Edition 2016-2017 page 19-20

différents parties prenantes. Celles-ci sont au départ internes à l'entreprise comme par exemple la direction générale, les managers de proximité, le service RH mais tend à évoluer avec la tertiarisation et la globalisation de l'économie. Aujourd'hui, nous pouvons citer les cabinets de recrutements, les agences de travail temporaire ou encore les cabinets de communication⁷. Selon Jean Marie PERETTI (1999) « La qualité de recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent, et enfin sur son intégration réussie dans l'entreprise ». Le recrutement est donc un enjeu central pour l'entreprise puisqu'il réalise un accroissement de l'effectif et renouvelle les compétences.

Actuellement, le souci de nombreuses entreprises se repose, en fait, sur la mise en œuvre des diverses techniques pour assurer la gestion des ressources humaines qui recouvre sa planification, son acquisition, sa conservation et son développement. Et l'acquisition du personnel est, en fait, une préoccupation majeure de l'unité qui s'occupe de la fonction « personnel », car sur elle se repose sur la mise en œuvre des autres points de la gestion des ressources.

A Madagascar, les grandes sociétés ont chacun leurs procédures de recrutement de personnel. Et celles-ci sont devenues des opérations nécessaires et complexes pour les responsables des ressources humaines car ce n'est pas facile de fournir à l'organisation les candidats qui correspondent au profil recherché. Alors, de nombreuses entreprises ont du mal à pratiquer une bonne opération de recrutement, et c'est la raison pour laquelle notre problématique a été formulée ainsi, comment gagner des personnels qui assurent le développement durable de l'entreprise?

Cette étude a pour objectif global de montrer que le recrutement est un facteur clé de réussite qui pousse l'entreprise à être pérenne. Pour mesurer la pérennité, il faut déterminer les critères de celle-ci, c'est-à-dire la pertinence, la mobilisation, l'efficacité et la viabilité. De par cet objectif global, nous pouvons mettre en exergue quelques objectifs spécifiques : analyser la politique de recrutement et dégager les problèmes rencontrés et d'y apporter des solutions relatives et de mettre en place un plan de recrutement efficace. Vu que les personnels assurent la performance d'une entreprise, il est impérieux de

⁷ Chargé(e) de recrutement, étude prospective métier, Aline SCOUARNEC Page 5

repenser au processus de recrutement. D'où l'intérêt du thème choisi « CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT POUR PLUS DE PERENNITE DE L'ENTREPRISE: cas de la société ORANGE MADAGASCAR ».

Les objectifs de la recherche et les raisons du choix du thème nous amènent à formuler les hypothèses suivantes : premièrement, le respect du processus de recrutement est essentiel pour recruter des personnels compétents et expérimentés. Une société n'atteint pas ses objectifs si les personnes employées au sein de l'entreprise sont incompetents. Ces incompetences pourront amener l'entreprise dans une faillite. Deuxièmement, la pérennité de l'entreprise dépend de la pérennité en ressources humaines. Pour conserver les meilleurs employés d'une entreprise, les variables en pérennité RH à savoir le recrutement, la rémunération, la formation ainsi que la gestion prévisionnelle des emplois et compétences ne doivent pas être négligé.

Un travail de recherche comme celui-ci ne cesse pas de connaître des difficultés pendant sa réalisation. Nous avons heurté à des problèmes financiers pour nos déplacements vers le lieu de stage, pour la consultation des documents et pour la navigation internet. Mais avec l'aide des responsables du département compétences et formations, nous avons surmonté ces obstacles.

Tout au long de ce travail de recherche, nous allons essayer de résoudre le problème. Nous ne limiterons pas à répondre mais aussi à travers les recherches que nous avons effectuées, nous estimons que tout en analysant la situation actuelle, nous pourront développer les stratégies pouvant améliorer le processus de recrutement.

Pour réaliser cette étude nous avons effectué un stage, et pendant le stage, le responsable du personnel nous donne des documents versions électroniques qui convient à notre thème, mais cela n'est pas suffisant pour accomplir cette étude. De ce fait, nous avons effectué un entretien avec le responsable de recrutement et le gestionnaire emplois et carrières qui nous a aidé à obtenir des informations et des données de base sûres et fiables pour étoffer nos études.

Lors de l'entretien, les informations sont limitées à ce que l'interlocuteur peut dire et à ce qu'il veut dire et les réponses ne coïncident pas souvent à ce que nous espérons. Et à partir des réponses, nous essayerions de produire un résultat qui assurera la véracité des

recherches sur la collecte de données et ses traitements afin d'en dégager des propositions qui répondront à notre problématique.

A part le stage, cette étude a été développée à partir d'une démarche qui s'appuie sur les théories acquises pendant nos études universitaires, la collecte d'information sur internet, dans les bibliothèques comme le Centre d'Information Technique et Economique et de l'Institut Française de Madagascar. Nous avons consulté aussi des ouvrages de référence sur la GRH au sein d'une entreprise qui nous a beaucoup aidés d'avoir des idées pour la rédaction. Enfin, nous avons utilisé la méthode d'analyse SWOT ou FFOM qui permet de repérer les facteurs qui ont une influence stratégique sur l'entreprise. Les facteurs peuvent être d'origine interne ce sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ou d'origine externe ce sont les opportunités et menaces de l'environnement. Dans notre cas, nous allons examiner les facteurs qui influencent l'Orange Madagascar.

Pour mener à bien cette étude, nous allons présenter ce travail en trois parties qui se répartissent comme suit :

Tout d'abord, dans la première partie, nous allons présenter les matériels et méthodes qui sont utilisés pour collecter des informations qui sont en rapport avec notre thème.

Ensuite, dans la deuxième partie, nous exposons les résultats obtenus des interviews.

Enfin, dans la troisième partie, nous montrons les discussions nécessaires de ces résultats et les recommandations en proposant des solutions adaptées aux problèmes trouvés.

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

Dans la première partie, nous allons voir les différents matériels pour mener bien l'élaboration de ce travail et les différentes méthodes pour collecter et traiter toutes les informations utiles à l'accomplissement de notre recherche. C'est une étape importante dans le travail de recherche parce que cela nous permet de savoir l'entreprise étudiée ainsi que les matériels et méthodes appliqués. Cette partie se divise en deux chapitres bien distingués.

Dans le premier chapitre, nous allons tout d'abord présenter l'Orange Madagascar et la direction concernée par le stage à savoir la Direction des Ressources Humaines au niveau du Département des Compétences et des Formations qui est l'axe de notre étude. Ensuite, la présentation générale du cadre théorique de notre étude.

Dans le deuxième chapitre, nous développerons la méthodologie de recherche qui implique la démarche utilisée pour les collectes de données sur terrain, l'entretien et les recherches documentaires. Ensuite, nous allons consulter les méthodes de traitement et d'analyse des données.

CHAPITRE I : LES MATERIELS

Pour mener un travail de recherche, nous avons besoins de plusieurs matériels. Ce chapitre est constitué par la présentation de la zone d'étude en commençant d'abord par l'historique, la mission et les organes de la Société et les matériels utilisés pour l'élaboration de notre travail. Ensuite, le différent point de vue de l'auteur Jean Marie PERETTI qui a déjà travaillé sur notre thème.

Section 1 : Présentation de la société Orange Madagascar

Orange Madagascar est une entreprise internationale œuvrant dans le domaine de la télécommunication. Pour approfondir nos connaissances sur cette société, nous allons voir successivement les renseignements généraux, le cadre environnemental ainsi que les organes rattachées à cette entreprise

1.1 Renseignements généraux

Orange Madagascar un des plus importants acteurs économiques de la Grande Île, est, depuis quelques années, challenger sur le marché de la téléphonie mobile, de l'Internet

et du mobile banking à Madagascar⁸. Dans cette partie seront présentés l'historique, l'identité, les missions ainsi que les fournisseurs et les concurrents.

1.1.1 Historique

Orange est un opérateur mobile et Internet reconnu à l'échelle mondiale pour son approche différente de la communication. Son historique sera abordé aux niveaux national et international⁹.

Au niveau international : au Royaume-Uni, la société « Rabbit » appartenant à Hutchinson Whampoa spécialisé dans le domaine de la téléphonie avait des difficultés dans la fructification de ses activités. C'est pourquoi, en 1993, son propriétaire décida d'y envoyer une équipe pour fermer l'entreprise. A la tête de cette équipe se trouvait Hans Snook, qui a eu l'idée différente: « Et si les téléphones mobiles étaient pour tout le monde ? Et s'ils étaient simples à comprendre et faciles à utiliser ? Et si une société choisissait de faire passer les gens avant la technologie ? Une Société qui fait preuve de Proximité, transparence, simplicité, audace, dynamisme qui parle à ses clients de façon humaine et qui a un nom chaleureux et amical». De cette vision nouvelle naît un nouveau groupe. Et c'est ainsi que la marque Orange fut créée, le 28 Avril 1994 au Royaume-Uni et comptait 50 000 nouveaux abonnés dès le premier mois.

Puis en 1999, le groupe Mannesmann rachète Orange à Hutchinson Telecoms. Mais elle a aussitôt été rachetée par Vodafone en 2000. Après l'intervention de la Commission Européenne des monopoles et des fusions, Orange est de nouveau sur le marché. Le groupe France Télécom rachète ainsi la marque à la même année.

En 2006, France Télécom s'est engagée à faire d'Orange la première marque commerciale au monde pour les services de communication convergent, associant les services mobiles d'Orange, TV de France Télécom, l'Internet de Wanadoo et les services dédiés aux entreprises d'Equant, dans le but de créer une grande marque internationale. Elle est la 61ème dans le classement mondial ; selon Millward Brown, une unité de recherche indépendante, en 2015, dans leur classement du Top 100 des plus grandes marques.

⁸ Document référentiel d'Orange Madagascar

⁹ www.orange.mg/identite/ 21-05-18

Au niveau national: le 02 Octobre 1996, la Société Antaris, qui est une filiale de la SMM - Société Malgache des Mobiles dont la société Orange faisait partie des actionnaires, obtient sa licence d'exploitation sur la Grande Ile. Elle a fait son ouverture commerciale à Madagascar le 31 Mars 1998. Et en 2003, la Société Orange devient actionnaire majoritaire de la SMM et le 18 Juin 2003, Antaris devient Orange Madagascar.

1.1.2 Dénomination juridique

Le statut juridique de la société peut se résumer dans le tableau 1 ci-après :

Tableau n°1 : Statut juridique d'Orange Madagascar

Dénomination sociale	Orange Madagascar
Raison sociale	Société Anonyme à vocation commerciale dont la principale activité est la prestation de service en téléphonie mobile et internet
Capital social	11 088 792 000 Ariary
RCS	436/ 97B00447
Numéro statistique	64212 11 1997 0 10016
NIF	2000002340
Siège social	Tour Ankorondrano BP 7754, Antananarivo 101

Source : Document référentiel de la Société Orange

1.1.3 Identité

Une identité visuelle est constituée par un ensemble d'éléments graphiques permettant d'identifier une entreprise ou une institution. Les éléments graphiques constituant une identité visuelle sont : la marque, le logotype, l'emblème, la couleur¹⁰... L'identité de l'OMA est le symbole de la confiance du groupe en un lendemain meilleur. La simplicité et la forme carrée du logo ne sont pas le fait du hasard. Deux raisons les justifient : la simplicité est le symbole de leur volonté de simplifier la vie du client et la forme carrée est une manière claire, simple et définitive de marquer la différence entre la société.

¹⁰<https://www.anthedesign.fr/communication-2/identite-visuelle—entreprise/21-05-18>

1.1.4 Missions, objectifs et activités de l'entreprise

Orange Madagascar a pour mission de fournir des services dans le secteur de la communication, particulièrement dans le domaine de la téléphonie mobile, internet et du mobile banking, tout en essayant de couvrir autant que possible l'ensemble du territoire malgache.

Les objectifs généraux d'OMA consistent à améliorer sa clientèle cible, ses offres en téléphonie, en réseau Internet, et enfin améliorer son image par rapport aux clients potentiels. Ces objectifs généraux seront mieux ventilés dans les objectifs de performances. En général, les objectifs de performances d'Orange Madagascar sont d'augmenter les chiffres d'affaires en essayant toujours de trouver de nouvelles cibles, notamment dans les zones enclavées ou encore les zones encore non exploitées. Orange Madagascar a pour ambition d'utiliser des ressources financières de manière optimale pour ne pas dépasser les coûts prévisionnels. Pour offrir une image positive à son environnement externe, OMA cherche toujours des moyens plus novateurs pour assurer les objectifs sociaux. D'ailleurs, depuis le déplacement du siège social vers la Tour Ankorondrano, on constate déjà une image prestigieuse de la société, et une claire motivation des salariés à aller travailler, due aux ressources matérielles dont dispose Orange Madagascar (le car, le transport personnel).

Depuis sa création, la société Orange Madagascar n'a pas cessé de développer ses activités. Aujourd'hui, elle présente des moyens humains et matériels importants et une activité principale orientée vers le marché de la téléphonie mobile, de l'Internet et du mobile banking à Madagascar.

1.1.5 Les concurrents

Actuellement les concurrents d'Orange Madagascar sont Airtel, Telma et Bip vu qu'ils proposent les mêmes services. Ces sociétés effectuent régulièrement une veille concurrentielle. Pour y faire face, elle surveille de près les actions qu'ils entreprennent afin de connaître les offres proposées sur le marché et de s'en référer quant à ses propres prestations.

1.1.6 Les fournisseurs

Pour assurer la bonne marche de son activité, Orange Madagascar travaille avec plusieurs fournisseurs. Le tableau suivant montre quelques exemples des fournisseurs

Tableau n°2 : Les fournisseurs d'Orange

Types de produits	Spécifications	Noms des fournisseurs
Produits commerciaux	Téléphones	ZTE, NOKIA, ALCATEL, SAMSUNG, APPLE
	Carte SIM	Orga cards systems, Invisible card company
	Carte à gratter ou recharges	Nitecrect, Gemalto
Fournitures de Bureau		Simapress, Sodim
Fournitures d'entretien		Jumbo Score

Source : Document référentiel de la Société Orange

D'après ce tableau, nous pouvons dire qu'Orange Madagascar ne traite qu'avec des fournisseurs professionnels en termes d'approvisionnement.

1.2 Cadre environnemental de l'OMA

Comme toute entreprise, l'Orange Madagascar présente un bon cadre environnemental local qui assure la performance de ces employés.

1.2.1 Conditions de travail

Pour le bon fonctionnement de l'entreprise, des conditions ont été déjà mise en place. De l'entrée à la sortie, le pointage des stagiaires et des employés temporaires est obligatoire auprès des sécurités à l'accueil. A propos de l'horaire de travail, le 8h par jour est respecté vu que tous employés commencent de 8h à 12h et de 13h30 à 17h30. Il est à noter que le port de badge est obligatoire pour tous les employés. Ils bénéficient de 2,5 jours par mois de congé, soit 30jours par an sans compter les permissions et les droits de jouissance. Dès l'embauche, ils sont tout de suite inscrits à l'Ostie soit 80% des soins médicaux sont à la charge d'Orange Madagascar et 20% prélevés sur leur salaire. Les tenues correctes sont exigées sauf le vendredi.

1.2.2 Culture de l'entreprise

Comme toute entreprise, Orange a ses propres cultures. Cela se manifeste surtout par la salutation le matin que ce soit en bureau ou dans les ascenseurs, par le fait de se faire la bise ou un petit signe de la main. Les employés de l'OMA se tutoient et s'appellent par leurs prénoms non précédés de Madame, Monsieur. Des associations culturelles, telles que Orange Chante, Orange Danse, Orange Sport permettent aux employés de se partager leurs

passions. Chaque mois de décembre, l'Orange a pour objectif de distribuer des cadeaux aux enfants des employés et de réunir ses employés avec leurs familles pour une journée récréative.

1.2.3 Communication des employés

La disposition des bureaux des employés est en Open Space, avec laquelle la communication entre employés d'une même direction se fait directement. Ils disposent des téléphones flottes pour chaque département pour faciliter la circulation des informations. A part les téléphones, il y a aussi la communication via mail et outlook. Des affiches sont également posées dans le département pour des informations à partage interne. La communication externe à l'entreprise se fait par des appels téléphoniques, par mail ou par des réseaux sociaux.

1.2.4 Matériels de l'entreprise

Pour faciliter la tâche les employés disposent dans son bureau, un ordinateur avec une connexion internet haut débit. Grace à l'utilisation des logiciels, le traitement des tâches se fait facilement. Des imprimantes sont installées pour l'impression, la photocopie et le scan des dossiers.

1.3 Présentation des organes de la société OMA

Avant de donner les différentes fonctions des organes qui constituent l'Orange Madagascar, ainsi la description du département où nous avons effectué le stage, nous allons tout d'abord présenter son organigramme d'Orange Madagascar.

1.3.1 Organigramme

L'organigramme est un réseau d'informations très développé et structuré, dont les tâches sont nombreuses et bien délimitées. De ce fait, il n'y a pas de confusion de responsabilité entre les membres de l'organisation. C'est aussi une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques de la société. Dans le cas d'une entreprise telle que Orange Madagascar, l'organigramme est flexible c'est-à-dire qu'il peut évoluer selon la demande ou le besoin. Pour mieux démontrer cette organisation, l'organigramme est présenté dans l'annexe.

L'organigramme démontre qu'à la tête de l'entreprise se situe la Direction Générale. A cette dernière sont rattachées l'Assistant à la Direction Générale et le Secrétariat Général. Les autres directions jointes à la Direction Générale sont : la Direction Relations Publiques et Mécénats, la Direction Financière, la Direction Technique Informatique, la Direction des Ressources Humaines, la Direction Relation Client, la Direction Développement Orange Money, la Direction Marketing et Communication Commerciale, la Direction Qualité Performance et Communication, la Direction Commerciale Entreprise et la Direction Commerciale Ventes et Distributions.

1.3.2 Définitions et fonctions de chaque direction

Orange Madagascar est composé de douze directions distincts dont :

La Direction Générale définit la stratégie globale de l'entreprise et supervise son exécution. Elle se caractérise par la prise en charge d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle

La Direction Secrétariat Général a comme principale mission d'animer le processus de prévention, de détecter les risques de son domaine, s'assurer que la charte de gestion de risques dans l'entité est appliquée et représenter l'entreprise devant la justice et encadrer une équipe juridique.

La Direction Relation Publique et Mécénat qui assure les relations de la Société avec les entités externes. Mettre en œuvre une politique de communication et d'information au service d'une entreprise constitue une fonction de gestion permanente intégrée aux stratégies corporatives. Elle maintient, tant à l'interne qu'à l'externe, l'organisation des relations avec les différents publics.

La Direction Financière s'occupe de la comptabilité, du contrôle de gestion, des achats et des magasins de stockage. A cet effet, elle gère les chiffres d'affaires de l'entreprise. Elle traite également la gestion de la trésorerie, les relations avec les banques, les relations avec l'administration fiscale, l'élaboration des budgets et leur contrôle.

La Direction Technique et Informatique est la direction « cœur » de l'entreprise. C'est elle qui prend en charge des activités principales d'Orange Madagascar. Elle gère le métier, le réseau et toutes les données informatiques. Sa tâche concerne surtout les services internet.

La Direction Relation Client a pour rôle principal d'être en contact avec les différents types de clients d'Orange Madagascar. Les objectifs de cette direction résident dans la détermination de la satisfaction des clients par rapports aux offres d'Orange Madagascar.

La Direction Développement Orange Money s'occupe du système Orange Money. Cette direction est alors une sorte de banque mobile dont les retraits, les dépôts et les paiements des factures peuvent s'effectuer dans les boutiques Orange ou dans les distributeurs agréés dans la Grande Ile.

La Direction Marketing et Communication Commerciale : en tant que société commerciale, Orange Madagascar accorde une grande importance au développement de sa Direction Marketing et Communication. Elle est chargée de mettre en place des stratégies marketing et de créer des offres jusqu'à la réalisation des publicités. Pour améliorer les activités d'OMA, cette direction procède à des tests de réactions des clients.

La Direction Conformité Performance et Communication prend en charge des tableaux de bord de l'entreprise et des relations de presse tout en étant un véritable copilote pour la Direction Générale.

La Direction Commerciale Entreprise est celle qui se charge de la relation avec les grandes, les petites et les moyennes Entreprises.

La Direction Commerciale Vente et Distribution se charge de tous les travaux de lancement des nouvelles offres et des événements Orange ainsi que des sponsorings. Cette direction assure la communication externe de la société avec les autres entreprises pour une collaboration dont le but est de faire connaître Orange et de donner sens à son image.

La Direction des Ressources Humaines qui s'occupe de la gestion des personnels d'Orange Madagascar, les dimensions sociales, la gestion de carrière

1.3.3 Présentation de la Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines est une des directions qui compose l'Orange Madagascar. Elle prend en charge tout ce qui concerne le personnel de l'entreprise, notamment les attestations, les certificats, décision (affectation, nomination, licenciement) salaires, Cnaps, Ostie, elle se charge également de la gestion des collaborateurs, la procédure d'embauche jusqu'à sa sortie de l'entreprise. En effet, la direction des

ressources humaines comprend six départements, et son organigramme ce sera dans l'annexe :

- Le Département Administration des Ressources Humaines qui s'occupe de la gestion du personnel sur le plan administratif. Ce département est le responsable de la gestion des droits des salariés. Il garde les archives de la Direction des Ressources Humaines.
- Le Département Communication Interne qui assure la communication de l'entreprise, les partages d'information. Il joue le rôle d'intermédiaire entre la direction et les salariés.
- Le Département Projet et Développement défend les conditions de vie des employés dans la société.
- Le Département Environnement de Travail se focalise sur la logistique au personnel, c'est-à-dire il assure la gestion des immobiliers, des fournitures du bureau, des transports.
- Le Digital Leadership Inside est l'image digitale de l'entreprise et son but est de gérer les mails et les formations en ligne. Les domaines numériques et informatiques sont managés par le Digital Leadership Inside.
- Le Département Compétence et Formation est le responsable du recrutement, la gestion des effectifs et de carrières. Il prend en charge aussi l'initialisation des nouveaux salariés.

Nous avons effectué notre stage dans la direction des ressources humaines plus précisément dans le département Compétence et Formation. Il s'occupe de la gestion des 850 employés au sein d'Orange Madagascar. Ce département se charge d'assurer le recrutement et la mobilité du personnel interne. Il contrôle aussi la politique et la mise en application de chaque mission : recrutement, gestion des effectifs et des emplois du personnel, la gestion des carrières, responsable de la relation avec les instituts et les universités. Ainsi, il est considéré comme le point d'entrée des salariés au sein de l'entreprise.

Pour mieux démontrer le département, l'organigramme sera présenté dans l'annexe.

A la tête de l'organigramme du département compétence et formation se trouve le Responsable Compétence et Formation. Ce département comporte deux divisions. Premièrement, la Division Emploi et Carrières où il y a le Superviseur des Emplois et

Carrières, le Superviseur Pilotage RH et Gestion Prévisionnel des Emplois et Carrières et le Gestionnaire des Emplois et Carrière. Deuxièmement, la Division Formations et Orange School, composé du Responsable Orange School, du Superviseur Cours de Formation et des Formateurs.

Section 2 : Présentation des matériels

Comme tout travail de recherche, il est important d'avoir tous les atouts en main pour avoir des informations justes et fiables. Les matériels sont un de ces atouts. Nous allons montrer dans cette section les différents matériels utilisés avant et durant la descente sur terrain.

2.1 Les matériels utilisés

Pour la réalisation de ce mémoire, nous avons consulté et interprété de nombreux types de documents. Les documents auxquels nous avons consulté sont la bibliographie y inclus les documents existant au sein d'OMA, et pour la complémentarité des données il faut procéder à la webographie. Consistant en une recherche d'informations sur des documents se trouvant sur différents supports : ouvrages, revues, photos, internet, consultation des archives d'Orange, des documents personnels comme le cahier des cours ou de s'inspirer des mémoires et thèses des aînés. Cette analyse documentaire permet d'analyser tous les outils d'information nécessaires à la réalisation de notre étude. Le recours à ce dernier permet de compléter des informations voulues. Pour le bon déroulement de la recherche, nous avons interviewé les responsables dans le département.

2.2 Les autres matériels

Pour accomplir notre recherche, nous avons besoins des matériels divers. Pour faciliter la tâche, nous disposons les matériels suivant :

- Matériel informatique : un ordinateur qui est le premier matériel qui nous a été très utile pour la réalisation de ce présent mémoire. Il nous a permis de faire les saisies, l'enregistrement et les impressions de diverses données. C'est un matériel qu'on ne peut se séparer dans la réalisation de notre mémoire. Il nous a permis d'obtenir les données sur Internet.
- Matériel électronique : durant la séance d'interview, nous avons utilisé un dictaphone pour conserver les données.

Section 3: Cadre Théorique

Le cadre théorique est l'ensemble des théories développées pour servir d'appui à l'analyse de la réalité. Dans cette section, nous allons présenter les théories sur le recrutement et la notion de pérennité.

3.1 Les aspects théoriques sur le recrutement

Si l'on considère que les ressources humaines constituent un facteur essentiel pour le développement de l'entreprise et qu'elles sont sources de performance, l'acquisition de ces ressources par le processus de recrutement, représente bien un enjeu fort pour l'entreprise. Le recrutement est une des nombreuses composantes de la gestion des ressources humaines et permet à l'entreprise de répondre à un besoin en capital humain. C'est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour principale fonction de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation¹¹.

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. Parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit »¹². Le recrutement est l'ensemble des actes posés par une entreprise au sens général pour choisir la personne la mieux adaptée aux exigences d'un poste et à ses perspectives d'évolution¹³. C'est aussi une activité éminemment stratégique, qui nécessite des décisions politiques, prises le plus souvent au niveau de la direction générale¹⁴.

Cependant, parler de recrutement signifie parler de recruter. En 1691, recruter signifie « compléter un corps de troupes »¹⁵. En effet, recruter est effectivement l'action de compléter un « corps de troupe », dorénavant représenté par un besoin de l'entreprise, mais également d'attirer dans une association car il y a un véritable effort à effectuer par l'entreprise ayant un besoin face à ses concurrents concernant des profils à fort potentiel. Il peut donc être défini comme « un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour

¹¹ LETHIELLEUX, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino Editions, 6^{ème} Edition, p 59

¹² Les fiches outils Ressources Humaines de l'IAE Toulouse, B.Miquel, F.P. Vignau et F. Saulnier

¹³ Le recrutement et l'intégration Uniopss-GRHAF-Uriopss Haute Normandie- Décembre 2009

¹⁴ La Fonction Ressources Humaines : métiers, compétences et formation ; J.Barraud, F.Kittel, M.Moule 2^{ème} Edition DUNOD 2000, 2004, page 74.

¹⁵ RACINE, Lettre à son fils, 24 sept, Œuvres

attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir u poste vacant »¹⁶.

Selon Jean-Marie PERETTI, le recrutement est une « opération ayant pour but de pourvoir un poste »¹⁷, en d'autres termes, c'est le processus par lequel l'entreprise tente d'attirer à elle les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Le recrutement peut être interne ou externe de l'entreprise.

Le recrutement interne consiste à recruter des candidats parmi son propre personnel. De plus en plus, la question de la promotion interne est abordée par les candidats en entrevue, et cette politique est dans certains cas aussi important que le poste, la rémunération et les avantages sociaux car c'est une preuve qu'une évolution de carrière est possible dans l'entreprise. Etant donné que la priorité consiste à éviter des erreurs de sélection, le recrutement interne semble plus approprié que le recrutement externe. Pour rendre le processus de recrutement efficace, la politique de recrutement interne doit être claire, simple et publiée et tous les postes disponibles doivent être affichés dans l'entreprise.

Le recrutement externe consiste à ouvrir la sélection aux candidats à l'extérieur de la société grâce à la publication de l'annonce dans les journaux ou le recours à des organismes intermédiaires. Il permet de collecter un grand nombre de dossiers de candidatures qui seront évalués les uns par rapport aux autres à l'aide des critères issus des profils de poste. Pour que le recrutement soit efficace, il est nécessaire d'identifier et de planifier les étapes appropriées aux besoins à pourvoir.

3.2 Processus de recrutement

Une entreprise n'a pas de personnel de qualité et compétent si elle n'a pas de processus de recrutement bien défini, organisé et bien géré. Pour que le recrutement soit plus efficace, il faut profiter d'une meilleure visibilité sur le processus de recrutement pour pouvoir sélectionner et identifier la personne adéquate. L'auteur Jean Marie PERETTI (2011) propose une approche du processus de recrutement en 5 étapes. Celles-ci comportent elles-mêmes des sous étapes.

¹⁶ SEKIOU, BLONDIN, CHEVALIER et PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, Edition De Boeck, 2011

¹⁷ PERETTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, Editions Vuibert, 2001, p.185.

- Etape 1 : La stratégie de recrutement

D'après PERETTI, il faut bien définir la stratégie de recrutement et savoir développer l'attractivité. Actuellement, l'entreprise doit adopter ses politiques de recrutement. L'alignement stratégique est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise. En effet, au travers laquelle l'entreprise assure une continuité de ses pratiques et politiques afin de veiller à la satisfaction de ses employés.

Au travers du label « employeur de référence », les entreprises montrent qu'elles ont une véritable envie de garder un niveau de motivation et d'engagement de leur personnel en assurant de la qualité de leur environnement de travail. Ce label a également un but d'attractivité auprès des jeunes et des talents. En effet, avoir des postes à pourvoir est intéressante mais l'entreprise doit donc dispose d'une véritable stratégie de recrutement afin de pouvoir répondre à ses besoins.

- Etape 2 : La préparation du recrutement

La deuxième étape est introduite par le besoin en personnel. Ce besoin peut avoir plusieurs origines comme le remplacement d'un départ, d'un décès, ce qui part en congés, mutation de fonction, ou la création d'un poste. Donc le recrutement est la réponse à un besoin spécifique ou un accroissement de l'activité. Après l'expression de la demande, il revient donc à la personne chargée de la traiter d'en effectuer l'analyse.

Il faut donc en effectuer le diagnostic d'opportunité. Après ce diagnostic, permettant d'analyser la demande, le recruteur doit aboutir à une décision positive ou négative pour pourvoir la poste lié à l'emploi déterminé. Suite à la décision prise, il revient au recruteur d'effectuer la définition du poste à pourvoir.

- Etape 3 : La recherche des candidatures

Après avoir défini le poste, l'entreprise a des différents choix de la méthode de recherche :

- La recherche de candidature peut être menée par elle-même. Ce cas arrive principalement dans le cadre de postes bien connus où l'entreprise dispose à la fois d'expérience mais également de moyens, pour son service de recrutement, en termes de moyens financiers mais également vis-à-vis des candidatures spontanées qui existent déjà.

- Elle peut avoir recours aux cabinets de recrutement et agences d'emplois qui pourront utiliser leur expertise dans des profils plus spécifiques.
- Elle peut également avoir recours aux « chasseurs de têtes » si le poste nécessite une véritable connaissance d'un ensemble de variables qui lui sont liées ou si la recherche nécessite de l'utilisation de techniques spécifiques.

Après avoir déterminé la méthode de recherche, le recruteur peut débuter la recherche de candidats qui correspondent au profil recherché.

La recherche de candidats peut s'effectuer à l'extérieur de l'entreprise, il est aussi important de noter que le recours à une solution interne peut également répondre aux besoins de l'entreprise. De plus, ce recours permet aux salariés, membres de l'organisation de ressentir leur implication au sein de la structure. Ils sont considérés et peuvent donc continuer leur carrière professionnelle en évoluant en termes de fonctions ou compétences.

Il ne faut pas penser que le recrutement externe n'est que la résultante d'un manque de profils en interne. La recherche de candidatures externes, est un processus qui vise à identifier les candidats correspondants aux profils recherchés par l'entreprise. Si les profils sont disponibles au sein de l'entreprise, il ne faut pas pour autant oublier de faire une prospection interne. Et même si les candidats sont disponibles au sein de l'entreprise, ceux-ci devront quand même affronter les différentes étapes de la procédure de recrutement.

- Etape 4 : La sélection des candidats

Cette sélection commence par un premier tri sur les candidatures reçues. Les critères de sélection sont en termes de formation scolaire notamment mais également de l'expérience lors du parcours professionnel.

Pour sélectionner les candidats et d'aboutir à une décision, les candidats doivent passer à un test ou directement à un entretien. Le test permet de vérifier de façon objective les points faibles des candidats mais également d'observer les aptitudes de ceux-ci. Ainsi, il permet de valider les compétences indiquées par les candidats dans leur CV et dans la lettre de motivation et de les comparer aux aptitudes nécessaires pour l'emploi proposé par l'entreprise.

Parfois, l'entreprise appelle les candidats pour leur passer directement un entretien mais pas à un test. Cet entretien sert à informer le candidat sur l'entreprise ainsi que le

poste à pourvoir mais il permet également de s'informer afin de déterminer si oui, ou non, le candidat dispose du profil adéquat et qu'il mérite donc d'être choisi.

- Etape 5 : L'accueil et l'intégration

Après avoir effectué des tests, un entretien et sélectionné les candidats retenus, il est important pour le recruteur d'arriver à une décision et d'arrêter un choix. Cette décision, caractérisée par un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi plusieurs candidats la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur ou candidat), compte tenu des conditions environnementales¹⁸.

Après avoir choisi le candidat, il sera appelé pour dialoguer de l'objectif commun de l'entreprise. La signature du document vaut alors engagement auprès de l'entreprise. Lorsque le salarié est engagé auprès de l'entreprise, il intervient une étape nécessaire qui permettra de déterminer si la collaboration se fera de manière efficace, c'est-à-dire l'accueil et l'intégration.

3.3 Notion de pérennité

La pérennité d'une organisation dépend de plusieurs facteurs, parmi ses facteurs nous avons les ressources humaines. Dans cette notion de pérennité nous allons définir le sens de ce mot et les éléments qui tournent autour de la pérennisation

3.3.1 Définition

La pérennité est le « caractère de ce qui dure toujours ou très longtemps »¹⁹. Le mot découle de l'adjectif pérenne tiré du latin « perennis » qui signifie étymologiquement « qui dure toute l'année, au-delà d'une durée d'un an » et qui a progressivement pris le sens de durable, perpétuel.

La pérennité organisationnelle se définit comme la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité. Une entreprise pérenne doit ainsi gérer une contradiction majeure : celle de devoir à la fois évoluer et rester elle-même,

¹⁸ SEKIOU, LAFLECHE BLONDIN, FABI, ALIS, BAYAD, CHEVALIER et PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, Edition De Boeck, 2011, p 267.

¹⁹ <http://fr.wiktionary.org/wiki/p%C3%A9rennit%C3%A9> du 16/11/2016

celle d'être capable d'une remise en cause forte toute en respectant des valeurs fondamentales, celle d'être capable d'innover tout en exploitant les compétences existantes.

La pérennisation est l'action de pérenniser ou le fait d'être pérennisé, c'est-à-dire de rendre durable ou éternel²⁰. Le mot pérennisation est assez peu employé dans le langage ressources humaines. Mais ce sont les variables en ressources humaines qui rendent les ressources humaines pérennes.

3.3.2 La nature de l'objet de la pérennisation

Parler de la pérennité n'a de sens que si l'on précise « la pérennité de quoi » quel est l'objet dont on cherche la pérennisation. Dans notre étude, la nature de cet objet est la pérennisation de la société Orange Madagascar à partir des variables de recrutement.

3.3.3 Les critères et les conditions de la pérennisation

Les critères de qualification de la pérennisation doivent répondre aux conditions nécessaires pour justifier la pérennité de l'organisation. Comme critère nous allons choisir :

- **La pertinence** au regard des besoins des populations auxquelles il est destiné et par comparaison aux moyens existants. Cette qualité rend compte de l'adéquation entre le résultat voulu et les besoins prioritaires non insuffisamment satisfaits des salariés. On rappellera la longue liste des résultats qui révèlent faiblement pertinents au regard des besoins et des moyens des employés.

- **L'efficacité** en termes d'effets directs attendus (et fournis) du résultat. Cette qualité concerne autant le bénéfice qu'en retirent les employés au regard de la manière dont le besoin correspondant est désormais couvert (formation, sécurité de l'emploi,...) que l'avantage pris par l'employeur par rapport à l'existant. Cet avantage doit prendre en compte le coût correspondant supporté par l'employeur ou par l'organisation qui le prend en charge. L'efficacité d'un salarié à un coût déterminé conditionne directement l'intérêt que les différents acteurs porteront à sa pérennisation.

- **La viabilité** se détermine en termes économiques en tant que capacité d'une structure ou d'une activité à s'intégrer durablement dans les circuits socioéconomiques

²⁰ www.linernaute.com/dictionnaire/fr/définition/pérennisation/ du 16/11/2016

existants ; en terme financiers la capacité d'un organisme humanitaire de couvrir ses charges sur fond propre ; et en terme humain au regard du degré d'organisation et de définition de la stratégie RH. Il est impératif de prendre en cette qualité qui correspond à la capacité pour que les employés concerné, aient leurs « place » au sein de l'organisation et dans le monde professionnel. On rappellera les nombreux échecs consécutifs à l'implantation de l'organisation (stratégie, structure,...) qui nécessitaient pour leur pérennisation, un support humain que l'organisme ne pouvait fournir efficacement : ce type de situation doit être assimilé à une erreur de conception du management des ressources humaines par sous-estimation des couts induits par l'intégration et la GPEC.

- **La mobilisation** ... un atout pour la pérennité de l'organisation. Mobiliser, c'est développer l'énergie pour mettre en mouvement l'équipe en vue de réaliser une performance. La mobilisation de l'équipe, qui est quelque sorte la motivation collective, repose sur trois éléments : l'adhésion, l'exécution et la cohésion. Si l'un des trois éléments vient à manquer, on ne peut pas parler de mobilisation²¹.

Le rêve de tout chef est d'avoir une entreprise en bonne santé financière et pérenne dans le temps. La bonne santé financière dépend de la structure du capital et du fond de roulement d'une part et d'autre part de la rentabilité. Outre la bonne santé financière, la pérennité dépend aussi des choix stratégiques, du positionnement sur le marché, de l'investissement permanent, de la qualité des produits et services et surtout des hommes.

²¹ David Marmo et Vincent Duluc « Football Management » ; Eyrolles ; 361p ; pages 237

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Afin d'élaborer notre mémoire, nous avons adopté une méthodologie de recherche. Pour cela, nous allons voir l'une après l'autre, le stage proprement dit et les méthodes de travail utilisées.

Section 1 : Le stage proprement dit

Pour aboutir à la réalisation de la présente mémoire, le recours à un stage, ainsi que des entretiens avec les responsables du département compétence et formation sont indispensables et incontournables. Ceux-ci nous ont permis de connaître la situation réelle du recrutement au sein d'Orange Madagascar.

Dans cette première section, nous allons voir le déroulement, le chronogramme ainsi que les acquis durant notre stage.

1.1 Le déroulement du stage

On a passé notre stage durant deux mois au sein de l'Orange Madagascar. Nous avons effectué notre stage dans la direction des ressources humaines, plus précisément dans le département Compétence et Formation. Cependant, notre encadreur professionnel nous a guidés tout au long du stage.

Le département où nous avons effectué notre stage se charge d'assurer le recrutement et la mobilité du personnel en interne. Ainsi, il est considéré comme le point d'entrée des salariés au sein de l'entreprise. Dès notre première semaine de stage, nous avons mis en pratique tout ce qui nous a été formé comme l'organisation des tests ainsi que les pré-entretiens vu que nos tâches étaient de traiter les candidatures spontanées, d'organiser des tests et aussi de faire passer des pré-entretiens aux candidats.

1.2 Chronogramme du stage

Un chronogramme a été élaboré pour bien organiser les tâches qui me sont attribuées. Il est vraiment indispensable de consulter ce chronogramme pour la gestion du temps. Durant les huit semaines de stage dans cette société, l'emploi du temps a été très bien chargé. Les tâches durant ce stage seront décrites par le tableau suivant.

Tableau n°3 : Chronogramme de stage

Semaines/Jours	Taches	Services
Jour 1	<ul style="list-style-type: none"> - Accueil, Présentation aux membres du département - Signature de différents papiers relatifs au stage 	Département des Compétences et Formation
Semaine 1-2	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance et observation des taches relatives - Apprendre le processus de recrutement - Apprendre le processus de traitement des données et information - Apprendre à utiliser ERH - Application des taches relatives : tri des CV, appel des candidats, faire passer des tests logiques aux candidats. - Définir avec l'encadreur le thème de stage 	Département Compétences et Formations
Semaine 3-4	<ul style="list-style-type: none"> - Correction des tests logiques - Documentations et interviews concernant le thème du mémoire - Faire passer des pré-entretiens aux candidats qui ont réussi aux tests logiques. 	Département Compétences et Formations
Semaine 5-6	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des différentes hypothèses - Connaissance de l'organigramme de l'entreprise - Traitement des candidatures spontanées - Enregistrement des CV portails dans la base de données 	Département Compétences et Formations
Semaine 7-8	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement des CV physiques dans la base de données - Organiser des tests ainsi que des pré-entretiens - Enregistrement des CV traités dans l'ERH 	Département Compétences et Formations

Source : Investigation personnelle

1.3 Acquis du stage

Le stage que nous avons effectué au sein de l'Orange notamment dans le département Compétences et Formations, nous a été très bénéfique. Ce stage de deux mois nous a permis d'avoir beaucoup d'initiation à la réalité professionnelle. Nous avons non seulement eu l'occasion de pratiquer nos connaissances théoriques à l'université mais aussi d'en augmenter, et d'enrichir nos connaissances.

Le stage nous a permis d'élargir pratiquement et théoriquement nos connaissances et notre savoir être. Il nous a aidé à prendre une décision face aux certains blocages. Ce dernier nous a aussi appris la bonne conduite et surtout l'intégration dans le monde de travail et son environnement. Il nous a également fait sentir le sens de la responsabilité et l'élargissement de nos capacités relationnelles.

Ce stage nous a beaucoup aidés à la gestion du temps ainsi qu'à la rapidité et à l'efficacité lors de l'exécution d'une tâche. Au cours du stage nous avons pu apprendre comment utiliser le logiciel ERH et nous avons aussi pu savoir comment trier et analyser les CV suivants les critères exigés.

Section 2: Présentation de la méthode

Afin de rédiger cet ouvrage, nous avons utilisé l'observation directe, la recherche documentaire, l'interview avec les responsables du département Compétences et Formations ainsi la référence aux ouvrages des anciens étudiants.

2.1 Méthode d'approche

L'approche méthodologique est une démarche rationnelle pour recueillir des données et le déroulement de celui-ci pour parvenir à un résultat. La méthode d'approche que nous avons adoptée est constituée tout d'abord de la phase préparatoire où nous avons fait de recherche documentaire et ensuite la phase de collecte des données et enfin la méthode d'analyse des données. Pour cela, nous allons consulter les méthodes de collecte des données avant d'entrer aux méthodes de traitement et d'analyse des données.

2.1.1 Phase préparatoire

Comme tous travaux de mémoire, les préparations à la recherche s'avèrent nécessaire. La phase préparatoire comprend les recherches bibliographiques et

l'observation sur terrain à l'aide d'un stage effectué à l'Orange Madagascar. Pour bien cadrer le travail, l'élaboration d'un plan d'étude s'avère indispensable. Celui-ci comprend le contexte de l'étude, la problématique, l'objectif global et les objectifs spécifiques, les hypothèses et les résultats attendus. L'élaboration des questionnaires posés aux responsables nous a facilité l'obtention des informations relatives au thème que nous avons choisi.

2.1.2 Méthodologie de recherche documentaire

Avant de rédiger notre mémoire, l'accumulation des documents est la première méthode à faire. Ces documents doivent correspondre avec le thème que nous avons choisi. Les deux mois passé auprès d'Orange Madagascar nous a permis de collecter des données et des documents importants pour élaborer notre travail de recherche. D'autres documents viennent des cours théoriques au sein de l'Université, du CITE et de l'IFM. La recherche sur le webographie et sitographie dans l'internet nous permet aussi d'accomplir la rédaction de notre travail.

2.1.3 Phase de collecte des données

Pour pouvoir obtenir les informations nécessaires pour l'élaboration de ce travail, nous avons utilisé des différentes manières.

- **L'observation sur terrain**

L'observation est un outil incontournable dans la collecte d'information. Nos observations portaient sur la réalisation des différentes tâches et rôles de l'équipe dans le département où nous avons effectué le stage.

Le stage sur terrain durant une période de deux mois nous a permis d'obtenir beaucoup d'informations concernant l'Orange Madagascar. Cependant, nous avons pu constater tout au long de notre stage que le département dans lequel nous avons effectué notre stage est relié à toutes les directions au sein d'Orange.

- **Système d'entretien**

L'entretien est un outil de recueil de l'information le plus utilisé de nos jours, il sert à recueillir des faits et des opinions au cours de la phase d'analyse et à identifier les besoins et de valider des propositions que nous avons fixées en avance. A part les

questionnaires proposés au personnel et l'observation sur terrain, nous avons effectué des entretiens auprès des personnels dans le département compétence et formation afin de pouvoir traiter le thème. Le guide d'entretien sera présenté dans l'annexe.

Le type d'entretien que nous avons adopté est sous forme d'entretien ouvert qui permet de respecter les personnels et d'avoir leurs opinions sur le processus de recrutement. Nous avons pu poser des questions sur les informations qui ne nous semblent pas claires. Et grâce à ces entretiens nous avons pu collecter des données nécessaires sur l'élaboration de ce présent mémoire et qui nous ont aussi été nécessaire pour avoir le processus de recrutement au sein d'Orange Madagascar. Ainsi, les entretiens qui se passaient lors de nos temps libre nous ont permis de mieux comprendre les informations et à vérifier les différentes hypothèses.

2.2 Méthode de traitement des données

Cette section est consacrée à la méthode de rassemblement des informations recueillies durant la descente sur terrain. Les données recueillies sont traitées par des différentes formes.

2.2.1 Triage des données utiles

Sélectionner d'abord toutes les données primaires que nous avons récoltées lors de la descente sur terrain puis les données secondaires que nous avons eues durant les années études à l'université et les recherches bibliographiques et webographiques. Quelques informations collectées durant la période de stage ne correspondent pas tout à notre étude, pour cela, il a fallu les trier pour pouvoir les interpréter et réunir tout ce qui est considéré comme nécessaire à la réalisation de notre étude

2.2.2 Classement des réponses par catégories

Classer par ordres les réponses obtenues lors de l'interview avec les responsables compétences et formations nous facilite la rédaction de la mémoire. Ces réponses ont servi de données et qui ont été classées de manière à prendre l'ordre des questions. Ce système de classement par catégorie des réponses a facilité la manipulation des données et son utilisation au moment de l'élaboration des résultats.

Section 3 : Méthode d'analyse

Après avoir collecté toutes les données nécessaires pour rédiger cet ouvrage, et traiter les données, nous allons déterminer la méthode d'analyse de contexte stratégique qui est la méthode SWOT. Elle vient des mots anglais Strengths Weakness Opportunities Threats. Elle est connue sous le nom de FFOM en français. Elle permet d'identifier les forces et les faiblesses internes d'une organisation ainsi que les opportunités et les menaces sur son environnement.

3.1 Analyse FFOM

L'analyse FFOM, en anglais l'analyse SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats,) parfois dite « analyse de cadrage » est un instrument largement utilisé qui repère les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces en rapport avec une situation. Cette analyse peut-être d'origine interne en forces et faiblesses relatives à l'entreprise pour sa compétitivité et aussi d'origine externe qui synthétise en opportunités et menaces de l'environnement, c'est son attractivité. C'est pourquoi, nous avons choisi cette analyse pour bien montrer en des éléments qui assure la pérennité de l'Orange Madagascar.

3.1.1 Un diagnostic interne

Le diagnostic interne identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique. Les forces sont les facteurs internes à l'organisation qui peuvent être d'une importance particulière pour les campagnes. Les faiblesses sont aussi des facteurs internes qui peuvent porter atteinte à l'efficacité de la campagne. Ils peuvent comprendre le manque d'expérience, les limitations budgétaires et l'insuffisance des capacités.

3.1.2 Un diagnostic externe

Le diagnostic externe identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Les opportunités sont les facteurs externes tels que les aspects de la société ou de la collectivité qui sont susceptibles d'apporter un appui à la campagne ou sur lesquels on pourrait compter pour attirer l'attention du public. Les menaces sont ceux qui échappent au contrôle immédiat, qui peuvent avoir une incidence négative sur la campagne et remettre en question la réalisation de son but et de ses objectifs.

CONCLUSION PARTIELLE

Pour conclure, la première partie de notre mémoire, qui a présenté la société où nous avons effectué notre stage, nous a permis de définir les matériels et les méthodes utilisés pendant la réalisation de cette étude. La présentation de la zone d'étude a fait l'objet du premier chapitre vu que c'est notre matériel de base.

Nous avons pu voir cette présentation en observant son historique, ses missions et les organes qui constituent l'Orange Madagascar. C'est dans cette partie que nous avons pu montrer les méthodes qui nous aident à collecter des informations nécessaires à notre étude ainsi que le chronogramme des activités menées pendant notre stage.

Nous avons consacré à la revue littérature qui nous a permis de mieux comprendre la notion de pérennité et le processus de recrutement selon Peretti. Nous avons étalé les méthodes de collecte de données à travers l'entretien avec les responsables de département. Cette méthodologie nous a permis de collecter des données nécessaires pour enrichir le résultat de notre mémoire. Après toutes ces démarches, nous allons maintenant passer dans la présentation des résultats que nous avons obtenus durant le stage par les recherches effectués

PARTIE II : LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Si la première partie a été consacrée à la présentation des matériels et méthodes utilisés tout au long des recherches, il importe dans la partie qui suit de présenter de manière détaillée la réalité du processus de recrutement et la pérennité de la société Orange. L'objectif de cette partie repose sur la présentation des informations obtenues durant la descente sur terrain.

Les résultats ont pris forme à partir des entretiens effectués auprès des responsables du département compétences et formations de l'Orange Madagascar. Les résultats représentent les données que nous avons recueillies. Il nous permet de faire des analyses afin de vérifier et de valider les hypothèses.

CHAPITRE 1 : PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Après notre observation directe et l'entretien avec le responsable du département compétences et formations, nous avons pu obtenir des informations concernant le recrutement de l'OMA. Dans ce chapitre, nous allons voir le processus de recrutement d'Orange vu que toute entreprise a sa propre méthode de déroulement de recrutement et les éléments qui constituent le système de recrutement de la société.

Section 1 : Du besoin en personnel au pré-entretien

Les entreprises surtout à forte renommées comme l'Orange reçoivent chaque jour des candidatures spontanées, ces derniers les conservent et les utilisent lorsqu'un besoin se fait savoir au sein de la structure. L'entreprise se doit d'avoir un bon système d'archivage. Comme toute entreprise, la société Orange effectue des recrutements en cas de besoin en personnel et dispose son propre processus de recrutement.

1.1 Identification du besoin

Le besoin en personnel apparaît dès qu'il y a un poste vacant. Le poste vacant de l'Orange peut être présenté de plusieurs manières dont : le licenciement ; la démission ; le départ en retraite et la création d'un nouveau poste (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence...). Le besoin en recrutement peut être ponctuel c'est-à-dire à un contrat à durée déterminée (CDD) ou structurel un contrat à durée indéterminé (CDI)

L'Orange Madagascar dispose un conducteur de recrutement appelé GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) pour analyser leur besoin en personnel. Elle permet à l'Orange d'identifier, d'évaluer et de définir les besoins en effectif en tenant compte des programmes d'action du développement à court, moyen et à long terme. Lorsque la demande de personnel a été approuvée par la Commission de Direction, le DRH et le Comité de Gestion. Après avoir analysé les besoins, le département Compétence et Formation établie la fiche de poste qu'on va la présenter dans le tableau suivant.

Tableau n°4 : La fiche de Poste

<u>FICHE DE POSTE</u>		
<u>Nom du Candidat:</u>		
<u>MISSION PRINCIPALE</u>		
Au sein du service.....a pour mission :		
Votre auto évaluation : Quels sont vos atouts et vos pistes de progrès par rapport à la mission principale ?		
FONCTIONS PRINCIPALES		
<u>Activités</u>	<u>Expériences</u>	<u>Pistes de progrès</u>
Votre motivation pour :		
Métier ? _____		

Conditions de rémunérations ?		

Source : Document Gestionnaire Emplois et Carrière, juin 2018

1.2 Annonce de l'offre

De nos jours, l'Orange Madagascar n'effectue pas une annonce par voie d'affichage, ni radiophonique, ni dans les sites d'offres d'emploi, ni dans la presse spécialisée et ne fait jamais appel à des cabinets de recrutement même pour des postes très importants, mais elle se charge elle-même leur recrutement. Mais avant, il était en collaboration avec le MRH, et avec un cout élevé, le contrat s'est arrêté. L'annonce de la société est uniquement visible dans son site web www.orange.mg dans le twitter, le LinkedIn ainsi que sur la page facebook d'Orange School . Ces stratégies permettent de réduire les couts et d'éviter les concurrents de savoir ce que l'entreprise cherche.

Figure n°1 : Modèle d'annonce d'Orange Madagascar

Orange Madagascar recrute

Dans le but de vous offrir l'opportunité de mettre en valeur vos talents et de vous faire progresser dans un environnement stable

Un (01) Technicien d'Intervention Client
Poste basé à Tamatave

Vos missions

- Fidéliser les clients à travers la réalisation d'assistances techniques
- Réaliser les interventions physiques chez le client ou en point de vente
- Maintenir une bonne relation client en mettant en oeuvre le service après-vente

Votre profil

- Bac+3 en informatique ou télécommunication
- 2 années d'expériences en soutien informatique avec les PC et internet
- Connaissance générale des réseaux de télécommunications
- Expérience et capacité à installer, maintenir, mettre à jour des logiciels d'exploitation et des applications logiciels
- Connaissance de la sécurité du réseau LAN et WLAN
- Français courant à l'oral et à l'écrit - Connaissance de l'anglais
- Endurance physique pour de fréquents déplacements en moto (permis A)
- Forte capacité d'écoute, d'analyse, de négociation et de synthèse
- Dynamique avec un excellent relationnel

Si vous vous reconnaissez dans ce profil, déposez votre candidature (CV avec photo récente et lettre de motivation) avant le 15 juin 2018

Candidature électronique: cv.recrutement.oma@orange.com

Donnez vie à vos talents avec 

Source : Page Facebook « Orange School », Juin 2018

1.3 Réception des dossiers

A part les candidatures spontanées et le salon ou forum auxquels la société participe, pour pouvoir répondre à l'offre, les candidats peuvent postuler en ligne en

envoyant ses dossiers de candidature par le courrier électronique cv.recrutement.oma@orange.com ou à les déposer directement au Tour Ankorondrano. Les dossiers reçus seront ensuite enregistrés dans la base de données, et classés selon les domaines d'étude et d'expériences des candidats.

Figure n°2 : Base de données Excel : CV reçus

Ordre	COORDONNEES			CV				
	Coordonnées	Téléphone	Mail	Date de réception	Canal	OK/NOK	Référence	Saisi par
1	ANDRIANAVALONA Aina	032 90 913 19	andriaaina@gmail.com	04/06/2018	Portail	OK	M_040618_01	Holy
2	ANDRIAMIARY Annie Malala	034 04 431 94	miary1109@yahoo.fr	04/06/2018	Portail	OK	M_040618_02	Holy
3	RAJAONARIVELO Laetitia	033 11 313 37	laett96@gmail.com	04/06/2018	Physique	OK	P_040618_01	Holy
4	RAKOTOMAHARO Faly	033 03 712 88		04/06/2018	Physique	NOK	P_040618_02	Holy
5	ANDRIAMANANA Angelo	032 11 512 72	angelo@gmail.com	05/06/2018	Salon	OK	S_050618_01	Holy

Source : Auteur, juin 2018

1.4 Recherche des candidatures

Pour trouver la meilleure personne pour le poste vacant, l'entreprise a deux choix : le recrutement interne et le recrutement externe.

- Le recrutement interne a eu lieu quand l'entreprise propose une mutation à un salarié ou offre une promotion ou engage un stagiaire.

Le responsable du département compétence et formation effectue une parution interne via l'intranet pour faire savoir aux employés l'existence d'un poste libre. Les candidats intéressés devront préparer ses dossiers de candidature (le CV, la lettre de motivation, le formulaire interne et la validation hiérarchique de son supérieur hiérarchique direct) et les déposer auprès de la Division Emplois et Carrières.

Le tri des dossiers par rapport aux critères requis commence quand le deadline est dépassé. Les candidats qui répondent aux critères demandés sont à appeler pour passer un test technique (en rapport au métier) et un test psychotechnique. Ceux qui auront les meilleurs résultats procéderont à l'étape d'entretien qui va se passer entre le candidat et un représentant de la division Emplois et Carrières. Mais dès qu'il y a un changement de poste et de classification, l'entretien va se passer avec le représentant des ressources humaines, un manager du poste concerné et d'une autre direction. Cet entretien est appelé un entretien managérial.

Après l'entretien, il y a une délibération effectuée par les jurys cités précédemment. Si la délibération permet de parvenir à un résultat, c'est-à-dire qu'ils ont trouvé l'idéal qualifié pour le poste, ce candidat sera soit nommé par mobilité verticale soit par mobilité horizontale.

- Le recrutement externe consiste à rechercher des candidats à l'extérieur de l'entreprise. Parfois, les entreprises font du recrutement externe quand elles ne trouvent pas parmi leurs employés le candidat idéal pour combler le poste.

Suite à la publication de l'annonce de l'Orange, la société reçoit des Curriculum Vitae. Il existe trois catégories de CV, à savoir les CV physiques qui sont déposés directement à l'accueil de la Tour, les CV portails qui sont envoyés par les candidats via email, et les CV salons qui sont reçus lors des événements tels que le Salon de l'Emploi.

1.5 Sélection des candidats

Après l'arrivée de chaque CV, un tri préliminaire est effectué selon les critères de sélection avant de les convoquer pour passer un test. Tout d'abord, il faut vérifier si les candidats ont effectué au moins une étude supérieure de deux ans (BACC +2 au minimum), sinon ils devraient avoir d'une expérience de longue durée (+ de 2 ans). Et si le candidat a ces conditions requises, il sera jugé comme qualifié et son CV sera marqué par OK. Dans le cas contraire, il sera considéré comme Non OK (NOK).

Les CV OK et NOK seront enregistrés dans la base de données Excel de la société. Dans la base de données se présente les coordonnées des candidats (Nom et Prénoms, numéro de téléphone, l'adresse email). Chaque CV aura son numéro de référence. Le CV physique portera l'initiale de P, le CV portail M et le CV salon S. Ensuite, ces initiales seront suivies de la date de l'enregistrement ainsi que le numéro d'enregistrement.

1.6 Convocation au test

Après avoir trié les candidats qui correspondent au profil recherché par le recruteur, ils seront contactés pour passer un test de logique (test écrit). Ce sont les CV enregistrés en premier qui sont les premiers à contacter pour le test. La convocation des candidats s'effectue la veille du jour de test par un appel téléphonique.

Si les candidats sont disponibles, ils seront priés d'apporter leur carte d'identité nationale ainsi qu'un stylo bleu et on leur donne un rendez-vous. Et il est mentionné que les candidats postulant pour les CV portails ou salon devront ramener leur CV lors du test.

Pour les candidats qui ne sont pas disponibles pour le jour de test, il faut marquer dans son CV « A rappeler ». Et pour les candidats qui ne seront plus disponibles pour le travail, il faut mentionner dans son CV « Non Disponible ». Et ceux qui sont injoignables après plusieurs appels ou coordonnées erronées, il faut écrire « Injoignable » sur son CV et dans la base de données.

Les candidats qui vont passer le test logique sont en série de dix et de quatre vagues au maximum selon les nombres de CV reçus. Ce test logique est un test écrit, qui dure 30 minutes. Ce test est une procédure d'intégration chez Orange Madagascar. Selon le programme des assistants en recrutement, les jours de test sont tous le mercredi et le vendredi.

Tous les lundis, les assistants réservent une salle pour le test et le pré-entretien des candidats. Dès que les candidats arrivent au niveau 0 pour le test, l'accueil contacte le responsable du recrutement pour prévenir cet arrivé. Ils seront conduits dans le niveau trois où il y a la salle. L'accueil des candidats se passe toujours avec du sourire, du dynamisme et de respect. Deux documents devant chaque candidat sont à leur disposition : l'un c'est le sujet du test et l'autre c'est la feuille de réponse.

Pour commencer, ils sont à inviter à remplir l'entête de la feuille de réponse et de découvrir le sujet et de bien lire les consignes (ne pas écrire ou mettre des marques dans le sujet, et de ne pas faire des ratures dans la feuille de réponse). Pour que tout le monde puisse bien comprendre ce qu'il faut faire les assistants prennent quand même quelques exemples concrets. Désormais, si tout est clair, si personne n'a pas de question, ils peuvent débiter le test qui dure trente minutes.

Quand les trente minutes sont écoulées, le ramassage des feuilles de réponses se fait et la suite sera expliquée par le responsable que s'ils obtiennent la note minimale requise, on leurs appelle pour un pré-entretien. Mais s'ils ne reçoivent pas d'appel de l'OMA dans un délai de trois semaines, cela veut dire qu'il a échoué au test. Et ils pourront tout de même redéposer leur CV s'ils sont encore à la recherche de travail.

Avant de corriger les tests logiques des candidats, les feuilles de réponse de chaque candidat sont attachées à leur CV. Les notes obtenues par chaque candidat sont enregistrées dans la base de données. Si le candidat obtient la note de quarante-trois sur soixante, on applique la couleur verte en arrière-plan du tableau et il est jugé OK ; sinon la trame de fond est rose et une observation de NOK.

Figure n°3 : Base de données Excel : TEST

TEST							
Téléphoné par	Date du Test	Heure	Par qui	Note/60	OK/NOK	Nombre OK	Autres Observations
Carinne	06/06/2018	8h30	Carinne,Holy	54	OK	1	
Carinne	06/06/2018	8h30	Carinne,Holy	46	OK	1	
Carinne	06/06/2018	9h30	Carinne,Holy	42	NOK		
Carinne	06/06/2018	10h	Carinne,Holy	50	OK	1	

Source : Auteur, Juin 2018

1.7 Le pré-entretien

Les candidats qui ont obtenu la moyenne au test sont appelés à passer un pré-entretien avec les assistants en recrutement. Le PE est un processus de recrutement d'Orange et il est fait pour voir le profil, et connaître les compétences, les aspirations ainsi que les motivations du candidat. Il se programme généralement après trois à cinq semaines du test logique. Pendant le pré-entretien les assistants évaluent l'interviewé et prennent note des informations importantes dans une fiche de synthèse d'entretien. Dans cette fiche seront mentionnés les critères de notations du candidat. Et les candidats qui ont beaucoup de (+) sur ces critères seront jugés OK sinon, ils seront NOK. Et ses résultats sont toujours enregistrés dans la base de données Excel. Si le candidat a réussi le pré-entretien la trame de fond appliquée est le vert sinon la rose.

Figure n°4 : Base de données Excel Pré-Entretien

PRE-ENTRETIEN					
Téléphoné par	Date PE	Heure	Par qui	OK/NOK	Nombre
Holy	27/06/2018	14h	Carinne,Holy	OK	
Carinne	27/06/2018	14h30	Carinne,Holy	OK	
Holy	27/06/2018	15h	Carinne,Holy	Injoignable	

Source : Auteur, Juin 2018

Section 2 : La recherche des candidats idéals

Obtenir les meilleurs personnels pour un poste vacant assure la bonne marche de l'entreprise. Les informations de ceux qui ont réussi au PE seront enregistrées dans un logiciel. Et pour la recherche des candidats, il faut le consulter.

2.1 Le logiciel e-Rh

Dès qu'un besoins en personnels est constaté au niveau de département, la consultation du logiciel s'avère nécessaire. Les CV des candidats qui ont réussi leur pré-entretien sera classé parmi les autres CV par rapports à ses aspirations professionnelles. Et en attendant un entretien d'embauche, les CV sont enregistrés dans un logiciel de traitement des CV développés par la Direction Technique et Informatique de l'OMA appelé E-RH. Il relie l'entreprise avec ses ressources humaines et ses ressources humaines potentielles.

Ce logiciel est composé des renseignements généraux du candidat (nom, prénoms, âge, sexe, adresse, contacts, email, situation matrimoniale, nombre d'enfants), les expériences professionnelles (nom de la société, période, fonction, référence, raison de départ), diplômes et formations (institut, domaine, année d'étude), le niveau de langage (faible, moyen, bon, excellent) et les compétences (informatique, autre à préciser).

2.2 L'entretien

Les CV qui correspondent aux fiches de postes sont remis aux supérieurs directs pour triage. Suite à ce tri, les candidats retenus passeront à un ou des tests à savoir : les tests linguistiques (français ou anglais selon la demande de la Direction) ; les tests spécifiques (tests par rapport au poste concerné) et les tests informatiques (bureautiques ou Excel avancé selon la demande de la Direction).

Ceux qui ont réussi les tests passeront un entretien. Cette étape est réservée au responsable des emplois & carrières et le chef du département qui demandent un nouveau personnel. Les documents pour cet entretien sont le CV, la lettre de motivation, photo récente, la fiche de renseignement qui contient la raison de départ pour les anciens postes, contact des anciens employeurs, la qualité, le défaut, le résultat des tests et la fiche d'évaluation lors de la pré-entretien. Les candidats estimeront leurs prétentions salariales et les conditions pour le poste qu'ils ont postulé. C'est au tour du membre de jury de discuter

le candidat choisi pour le poste concerné. Le processus s'achève par la notification de recrutement dans l'ERH et le remplissage du dossier d'embauche.

2.3 La mobilité

Après avoir passé toutes les étapes de recrutement, s'il s'agit d'un candidat interne, dans ce cas, il sera mobilisé. Mais si c'est un candidat externe, il faut procéder à l'intégration du nouveau recrue. Il y a deux types de mobilité interne, à savoir la mobilité verticale et la mobilité horizontale.

La mobilité verticale de l'Orange, le candidat passera une période probatoire selon une durée évaluée par les managers. Cette période peut être renouvelée si le candidat n'est pas encore confirmé au poste. Mais après le deuxième essai, si le résultat n'est pas satisfaisant, le candidat sera recalé. Si son ex-département ne veut plus le candidat, le candidat sera en attente d'un nouveau poste qui correspond à son profil ou un licenciement à l'amiable ce fait. Dans cette mobilité, la classification professionnelle change.

La mobilité horizontale désigne les passages d'une fonction ou d'un métier à un autre sans changement de niveau hiérarchique. Donc pour la mobilité horizontale, c'est le poste et le lieu de travail qui change. Le candidat effectuera une période d'essai de trois mois à quatre mois. Si l'essai est concluant, il est confirmé, sinon sa période d'essai est renouvelée pour la deuxième fois. Et s'il n'a pas réussi, il sera refusé.

2.4 L'intégration de nouvel employé

Concernant la réception du nouveau recrue, il est primordial d'assurer son accueil. Un livret d'accueil contenant les informations qui concernent le travail comme les horaires, la présentation de l'entreprise, les règles de vie lui est présenté. Ensuite, il est également présenté à l'équipe du département où il travaillera. Et pour savoir mieux de l'Orange, ainsi que son environnement, il passera des formations d'intégrations. Enfin, la signature de contrats relatifs à l'embauche. Après avoir signé le contrat de travail, la personne retenue va procéder à la période d'essai.

La période d'essai peut être de trois à quatre mois selon le niveau. C'est pendant cette période que la personne apprend tout de sa fonction et de l'entreprise. Après cet essai, si le supérieur hiérarchique n'est pas satisfait de son travail, un renouvellement d'essai sera

proposé. Et dans le cas contraire, le nouveau recruté devient titulaire du poste et signe un contrat qui prouve qu'il est vraiment le titulaire de ce poste.

CHAPITRE II : RELATION ENTRE LES RESSOURCES HUMAINES ET LA PERENNITE

Comme il est déjà annoncé dans le cadre théorique que la pérennité de l'entreprise dépend de plusieurs facteurs comme sa forme juridique, son secteur d'activité, ses ressources humaines, notre étude va s'orienter entre les ressources humaines et la pérennité.

Section 1 : Les facteurs de pérennité en RH

A part les facteurs de pérennité de l'entreprise, celui de la pérennité en ressources humaines joue un rôle important. La pérennisation en ressources humaines passe par le recrutement, la rémunération, la formation ainsi que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.

1.1 Le recrutement

Lorsque l'entreprise veut accomplir un travail important mais personne n'est disponible ou incompetent, alors elle va procéder à la notion de recrutement. Le recrutement peut être défini comme un indicateur qui permet de voir l'état de santé d'une société. Une société qui a beaucoup de mouvement du personnel (embauches, débauches) n'est pas en bonne santé. Si ce cas se présente, il faut voir de près les problèmes qui peuvent être un mauvais processus de recrutement ou même la société est instable.

Pour l'Orange, le recrutement constitue une phase initiale de la vie professionnelle de l'employé qui se traduit par le besoin de l'organisation et la volonté de l'employé à composer l'effectif de l'entreprise. Elle a ses propres procédures de recrutement en fonction de sa taille et sa politique stratégique. Peu importe le poste vacant, le processus reste le même c'est-à-dire l'analyse des CV et de test s'avèrent nécessaires

Les compétences et les connaissances apportés par les nouveaux recrutés, garantissent la pérennité de l'entreprise. Le recrutement peut être considéré comme un organe vital à l'entreprise.

1.2 La rémunération

La rémunération est la contrepartie du travail fourni par l'employé. Elle joue un rôle primordial en matière de la stratégie RH et motive l'employé à s'investir et à donner le meilleur de lui-même pour les attributions qui lui sont octroyées. C'est à partir de son salaire que l'employé sent s'il est apprécié par sa juste valeur, s'il a intérêt de rechercher la performance ou même s'il est traité équitablement. La motivation par la rémunération compte beaucoup pour la pérennité en ressources humaines et surtout pour la pérennité de l'entreprise.

Le salaire est déterminé en fonction de plusieurs facteurs à savoir la classification professionnelle de l'employé, les expériences et les compétences, et de la grille salariale de l'entreprise.

Pendant le pré-entretien où le responsable de recrutement demande la prétention salariale du candidat, il juge sa rémunération par ses aspirations personnelle et de son image. Il faut donc confronter sa prétention salariale à la grille de l'entreprise pour évaluer son salaire s'il sera recruté. La grille salariale de l'Orange n'est pas équivalente à celle de la grille mise en place par l'état, elle a ses propres grilles de salaire. La gestion des rémunérations prend donc de plus en plus d'importance dans la pérennité l'entreprise.

1.3 La formation

La formation est une préoccupation majeure des responsables des ressources humaines, vu qu'elle est un levier de développement de l'entreprise et de compétences de tout salarié. Elle constitue un aspect de la stratégie RH, et l'entreprise qui désire s'évoluer dans le contexte économique, environnemental et social et d'avoir une situation pérenne a intérêt à former leur personnel.

La formation des employés de l'Orange est assurée par un superviseur cursus de formation accompagné des formateurs. La formation aura lieu, dès qu'il y a un nouveau recruté, ou en cas d'adoption des stratégies, des techniques pour accroître le chiffre d'affaire.

1.4 La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

La GPEC est une stratégie de l'entreprise visant à s'adapter à son environnement en impliquant ses employés dans les changements dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle²².

La gestion prévisionnelle des emplois permet d'identifier l'évolution ou le changement dans le contenu et la structure des métiers, des qualifications et des emplois. Tandis que la gestion prévisionnelle des compétences s'intéresse à l'évolution et au développement des capacités des salariés.

Pour l'Orange c'est le superviseur pilotage Rh et GPEC qui traite de variable de pérennité. Les employés ont sa propre fiche de poste qui contient les informations sur le poste, le profil pour le poste, les tâches et les responsabilités et le niveau de formation. Une analyse sera faite aux employés à partir des travaux effectués par rapport à ce qui ont été cités dans la fiche. A partir de cette analyse que le responsable GPEC, évalue et étudie les compétences des salariés s'ils ont la capacité sur ses responsabilités. D'où, il y a des évolutions de carrière, des changements de poste ou de classification.

Section 2: Le recrutement assure la pérennité de l'entreprise

Une entreprise ne survit pas sans ses ressources humaines. Pour éviter une éventuelle crise, il est important d'avoir la bonne personne à la bonne place. Il faut donc avoir un bon plan de recrutement. Cela consiste à bien définir les besoins en personnel, d'anticiper les postes vacants et prévoir les recrutements nécessaires.

2.1 Résultats des variables en recrutement

L'observation sur terrain nous a permis de voir les résultats en recrutement de l'Orange Madagascar.

2.1.1 Traitement des candidatures

Tous les CV qui arrivent chez Orange Madagascar sont traités de la même manière. Ils sont tous enregistrés dans la base de données Excel suivant la référence et sa catégorie. Après, un tri se fait par rapport aux critères requis à chaque CV reçu.

Si le CV du candidat contient les critères nécessaires, il est enregistré dans la base de données de la société et suit le processus de recrutement. Et pour les CV qui sont jugés

²² Les Fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines Nadia Ghaddab et Sourour Aouadi page 54

comme non ok sont contactés pour être informés qu'ils n'ont pas encore le profil attendu par l'entreprise. Cela montre l'intérêt qu'Orange porte aux candidats.

2.1.2 Le test

Pour connaître la capacité, la compétence, la gestion du temps du candidat, l'entreprise a créé des tests à faire passer aux candidats, à savoir le test logique qui est obligatoire, ainsi que le test de français, le test technique, le test bureautique et des tests ayant un rapport avec le poste disponible selon la demande du département concerné.

Ce test est une des forces de l'Orange Madagascar vu qu'il permet de faire une évaluation des candidats et de retenir ceux qui ont réussi. Il permet donc à l'Orange de trier les meilleurs candidats c'est-à-dire ceux qui ont des résultats satisfaisants.

2.1.3 Pré-entretien

Le pré-entretien est le premier face à face entre le candidat et les stagiaires en recrutement. Il permet d'évaluer et d'orienter le candidat vers le poste adéquat. Les questions posées sont orientées sur le candidat lui-même, ses parcours, ses aspirations professionnelles, la raison et les motivations de sa candidature chez Orange, ce qu'il peut apporter pour la société, ses prétentions salariales, ses projets à court et long terme et enfin sa disponibilité.

Le pré-entretien est fait pour connaître un peu plus sur le candidat. A travers ce pré-entretien, la société peut voir les valeurs et la personnalité de l'évalué. Et c'est à partir de cela que les candidats qui peuvent ajouter de la valeur à la société sont retenus.

2.1.4 La base de données Excel et le placard

La base de données Excel facilite la tâche des stagiaires au niveau du suivi permanent des candidats. Tous les mouvements ayant un rapport avec le recrutement sont enregistrés dans cette base. Elle donne de l'opportunité à l'entreprise de voir la situation de candidat, s'il a déjà passé un test, s'il a échoué, s'il a été absent ou s'il est encore disponible...

Tous les CV enregistrés dans la base de données sont reclassés dans des cartons d'archives dans le placard suivant les filières des candidats et leur situation déjà mise à jour (CV en cours de traitement, CV OK après test, CV retenus après le pré-entretien). Beaucoup de

CV sont traités chez Orange, et si le responsable souhaite voir un CV d'un certain candidat, il peut consulter dans la base de données de prendre les références afin de rechercher parmi les CV stockés dans le placard.

2.1.5 L'e-Rh

L'e-Rh est un logiciel reliant l'entreprise avec ses ressources humaines. Le profil des candidats qui ont réussi le test logique ainsi que le pré-entretien sont enregistrés dans ce logiciel. Il facilite la tâche des recruteurs à la recherche des candidats qui ont réussi au pré-entretien.

L'enregistrement des CV dans l'e-Rh est effectué pour que les managers des différents directions et départements puissent consulter les différents profils disponible. S'il y a un poste vacant dans un tel département et que dans l'e-Rh il y a un ou plusieurs profils qui intéressent le manager, la discussion pour la planification de l'entretien avec le candidat en question se fait. Donc ce logiciel n'appartient pas seulement au département compétence et formation.

2.2 Les résultats pérennes

Les critères de pérennisation d'une entreprise se traduisent par l'efficacité, la pertinence, la viabilité et la mobilisation. Pour avoir un bon management des ressources humaines, la référence à ces critères s'avère nécessaire.

2.2.1 Evaluation de l'efficacité des ressources humaines

Les ressources humaines sont les piliers de la pérennité de l'entreprise. Alors, l'Orange doit motiver ses personnels pour assurer cette pérennité. L'évaluation de l'efficacité des ressources se traduit par la vérification des objectifs fixés et sa réalisation dans un temps limité. L'adoption des stratégies de motivation des ressources humaines garantie la réalisation des objectifs. Pour assurer le développement durable de l'entreprise, elle doit viser à accroître la satisfaction de ses employés au travail, mais si c'est le contraire, la productivité sera menacée.

2.2.2 Processus RH pertinent

Les processus RH sont l'ensemble des actions établies par la direction des ressources humaines pour développer les personnels de l'entreprise. Les processus RH

pertinent de l'Orange sont bien définis surtout au niveau des conditions de travail. Les employés sont satisfaits de ces conditions et en retour, ils donnent les meilleurs d'eux-mêmes.

2.2.3 Mobilisation des personnels

Si l'entreprise possède des ressources efficaces, des processus RH approprié et des projets viables, il ne reste qu'à mobiliser ses personnels. Le but de la mobilisation c'est de faire parler positivement ce qui concerne l'entreprise à leurs collègues. Cela consiste à partager l'information réelle pour qu'il prenne de meilleures décisions pour atteindre le but commun. Il est aussi important de communiquer les bonnes nouvelles aux personnels. C'est une preuve de confiance envers lui. Ce qu'il ne faut pas oublier c'est l'appréciation de son travail.

CONCLUSION PARTIELLE

Lors de cette deuxième partie, le processus de recrutement et la relation entre les ressources humaines et la pérennité ont été observés c'est-à-dire les résultats de l'observation sur terrain. Une procédure de recrutement bien défini ainsi que les variables en pérennité en ressources humaines assurent la pérennisation de l'entreprise.

L'Orange Madagascar a un processus de recrutement qu'elle a élaboré. L'analyse de chaque étapes de recrutement montre qu'il y avait des quelques points à améliorer dans le processus de recrutement si l'Orange veut recruter un personnel compétents. Mais pour viser que l'entreprise soit pérenne, il faut que le variables en recrutement soient analyser avec ceux de la pérennité en ressources humaines. D'après nos résultats, ces variables en recrutement et en pérennité RH garanties le développement durable de l'Orange.

Pour concrétiser l'étude, la dernière partie de notre travail traitera la discussion et la proposition de solutions appropriées.

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Dans cette dernière partie de l'étude, les résultats obtenus auprès de l'OMA vont être interprétés et analysés, afin de faire des commentaires, des discussions pour concrétiser l'étude.

De ces discussions découleront des propositions de solutions adéquates et adaptées à la situation afin de participer à l'amélioration du processus de recrutement de la société elle-même.

Sachant que nos hypothèses c'est le respect du processus de recrutement pour avoir des personnels compétents et expérimentés et que la pérennité de l'entreprise dépend de la pérennité en RH. Alors toutes les interprétations dans cette dernière partie seront liées à nos hypothèses.

Une analyse des résultats sera présentée avec une analyse interne et externe de la société Orange, et pour en terminer des solutions adéquates seront proposés.

CHAPITRE I : DISCUSSION

L'outil d'analyse SWOT est utilisé pour analyser du résultat. Cette analyse se fera sous deux parties qui seront : une analyse interne qui compose les forces et faiblesses du recrutement et une analyse externe qui traitera l'environnement de l'entreprise avec les opportunités et les menaces qui se présentent devant lui.

Avant tout, l'étude va se porter sur les forces et faiblesses du processus de recrutement de l'OMA. Ensuite nous aborderons l'interprétation des résultats sur la pérennité en ressources humaines.

Section 1: Analyse de l'environnement interne

Dans cette section, nous allons faire une analyse de l'Orange par la méthode SWOT. Cette analyse de l'environnement interne permet de savoir le bon fonctionnement d'Orange ou les sources qui la demeurent à sa situation ou même les raisons qui la font reculer. Afin d'analyser cet environnement, nous allons voir successivement les forces et les faiblesses

1.1 Les forces de l'entreprise

L'Orange Madagascar a des points positifs internes qui lui procurent un avantage durable. Nombreux sont les forces internes à l'Orange à savoir ses ressources humaines, ses produits, la communication interne, le cadre de travail, les moyens matériels ainsi que son processus de recrutement.

1.1.1 Le milieu et le cadre de travail

Le siège de l'Orange Madagascar est implanté dans un milieu qui attire beaucoup la population. La société dispose d'un espace très étendu qui lui permet d'élargir sa zone d'activité rentable. De ce point de vue, il y a beaucoup de personnes qui sont intriguées par l'enceinte ce qui agrandit sa notoriété et son image de marque. Il y a ceux qui souhaitent travailler dans un cadre pareil. Un lieu de travail moderne accroît la motivation du personnel.

Afin d'améliorer l'efficacité du personnel dans la réalisation de ses tâches, le lieu de travail est entretenu par jour. Cela est dû par la conscience des dirigeants de l'importance de la qualité de vie au travail.

1.1.2 Les ressources humaines

Ils sont le moteur et le pilier du bon fonctionnement de l'Orange. Le succès ou l'échec dépend d'eux. L'Orange doit motiver ses employés pour atteindre ses objectifs et sa réussite. En effet, elle dispose une équipe motivée et sérieuse, ce qui représente une force pour la société.

Afin de mobiliser ses employés, l'Orange organise des formations fréquentes à savoir les formations spécifiques par rapport au poste de l'employé, les formations communes pour tous. Ces formations sont une des forces de l'Orange car suite à ses formations, les employés auront des compétences pour accomplir ses taches.

1.1.3 Les moyens matériels

Orange Madagascar dispose de divers moyens matériels comme les véhicules. Tous les employés et les stagiaires de l'entreprise ont à leurs dispositions un transport personnel qui se charge de leurs ramassages. De ce fait, les retards des employés diminueront. Donc, le travail sera exécuté à temps.

1.1.4 Les produits

L'Orange Madagascar possède une gamme de produits très étendu. Ses produits sont très diversifiés vu qu'elle opère dans la télécommunication ainsi que dans les ventes des accessoires téléphoniques, des matériels et d'autres articles. Cette diversification a pour but de satisfaire tous les types de consommateurs. Aussi, plus les produits sont variés, plus les ventes augmentent.

1.1.5 La couverture et la reconnaissance internationale

Au niveau national, l'Orange Madagascar représente 120 boutiques sur 15 zones, à savoir :

- La Zone Nord (ZN) : Diégo, Ambanja, Ambilobe ;
- La Zone Nosy Be (ZNB) : Nosy Be ;
- La Zone Sofia (ZSOF) : Antsohihy ;
- La Zone Nord-Ouest (ZNO) : Majunga, Maevatanàna ;
- La Zone Menabe (ZMEN) : Morondava, Belo, Miandrivazo ;
- La Zone Sud-Ouest (ZSO) : Tuléar ;

- La Zone Sud Anosy Androy (ZSAA) : Fort-Dauphin, Ambovombe, Tsihombo ;
- La Zone Sud-Estr Cotière (ZSEC) : Manakara, Farafangana, Mananjary, Vangaindrano ;
- La Zone Nord-Est (ZNE) : Tamatave, Fenerive Est, Foulpointe ;
- La Zone Sava (ZSAVA) : Sambava, Antalaha, Vohémar, Andapa ;
- La Zone Alaotra Mangoro (ZAM) : Ambatondrazaka, Moramanga ;
- La Zone Centre Intra (ZCI) ;
- La Zone Centre Extra (ZCE) ;
- La Zone Centre Ouest (ZCO) : Antsirabe, Ambatolampy ;
- et La Zone Sud-Est (ZSE) : Fianarantsoa, Ihosy, Ambalavao, Ifanadiana.

Orange est le seul opérateur reconnue internationalement et c'est un grand atout la société. Elle se rapproche de plus près avec ses clients. Sa relation internationale lui permet d'obtenir une part de marché importante.

1.1.6 La communication interne

La communication joue un rôle important dans l'évolution de la société. Les employés utilisent leurs propres téléphones flottes pour bien communiquer et échanger entre eux dans le domaine de travail. La communication entre le personnel est une source de force de l'Orange. En effet, le personnel a un esprit ouvert, le sens de l'écoute et du partage.

1.2 Les faiblesses de l'entreprise

Cette entreprise a quelques points négatifs internes qu'elle peut améliorer. Nous allons voir ci-après ses faiblesses.

1.2.1 Insuffisance du personnel

Le nombre de personnel d'Orange est insuffisant. Cela bloque la situation de l'employé qui devra avancer car les tâches effectuées sont nombreux. L'occupation des salariés à travailler tardivement provoque la fatigue.

L'Orange recrute beaucoup de stagiaire. C'est une opportunité tant pour les étudiants que pour la société. Mais le rôle de stagiaire ne recouvre pas les lacunes de travail qu'un vrai employé doit effectuer.

1.2.2 Les matériels

Chaque employé et stagiaire dispose chacun d'un bureau équipé d'un ordinateur. Ces ordinateurs sont physiquement très anciens. Chaque niveau ou étage ne dispose qu'une seule imprimante. Et ces imprimantes sont souvent en panne.

Ces défaillances au niveau des matériels entraînent un retard de la productivité. Alors, la société doit vérifier la maintenance de ses matériels.

1.2.3 La finance

Si les charges augmentent, les bénéfices de l'entreprise diminuent. La location du bâtiment ainsi que les transports qui assurent le ramassage et la livraison à domicile de chaque employé sont des charges pour l'Orange.

La location d'une voiture actuelle est de 60 000Ar par jour. Sachant que l'Orange loue 99 voitures dans la journée, elle dépense alors 5 940 000Ar la journée, soit 178 000 000Ar par mois.

1.2.4 Le commerce

Les produits d'Orange ont une réputation d'être chers et de ne pas être à la portée de tout le monde. Cela pousse certains clients à se tourner vers ses concurrents.

Section 2 : Analyse de l'environnement externe

Les opportunités et les menaces définissent l'environnement externe de l'entreprise. Les facteurs qui favorisent l'activité de l'entreprise sont les opportunités et dans le cas contraire, ceux qui les gênent sont les menaces.

2.1 Les opportunités

Plusieurs opportunités s'offrent à l'Orange Madagascar. Ces opportunités garantissent la rentabilité de la société.

2.1.1 De nombreux clients

Les clients constituent les facteurs clés de succès de l'Orange. Sans la présence des clients, les produits n'auront aucun mouvement. La clientèle participe alors à l'augmentation ou à la diminution du chiffre d'affaire de l'entreprise. Ces clients sont tous

des personnes qui disposent et souhaitent utiliser un opérateur mobile. Ils peuvent être des ménages ou même des entreprises.

L'Orange est une entreprise qui a pour activité la télécommunication. Alors toutes les personnes qui possèdent une puce Orange, utilisent ses offres et achètent ses produits sont leurs clients. Elles représentent une grande opportunité pour l'Orange au niveau du chiffre d'affaire et de notoriété.

Des grandes sociétés ayant des chiffres d'affaires importants utilisent les services d'Orange. Ce sont les grands clients d'Orange vu qu'ils contribuent à une augmentation due à leur grande consommation en téléphonie et internet. Le Groupe FILATEX, le Groupe STAR, le Groupe SMTP et encore d'autres sont parmi ces grandes sociétés.

2.1.2 Plusieurs partenaires

La présence des entreprises partenaires est un des atouts d'Orange. Elle est en collaboration directe avec diverses entreprises qui assurent l'augmentation de sa notoriété. Les partenaires de l'Orange sont la BOA, le MICROCRED, l'Alliance Française Andavamamba, No Comment, Total, Sicam

2.1.3 Les fournisseurs

L'Orange possède des différents fournisseurs tels que :

- La JIRAMA : fournisseur en eau et électricité
- Le Groupe SIPROMAD : fournisseur en immobilier
- LOXEA, IDMotors, Continental Auto : fournisseur en automobile
- Coli Express : fournisseur en automobile

L'existence des fournisseurs est une grande opportunité pour l'Orange Madagascar vu que ses moyens matériels aident à exercer l'activité de l'entreprise.

2.1.4 L'environnement social

L'Orange Madagascar joue un rôle vital sur le développement du pays. Elle ne néglige pas le social de la population Malagasy et satisfait la demande de chaque catégorie de clients. Lors des journées mondiales de la santé (handicap, la lutte contre la violence envers les femmes et les enfants, la lutte contre les maladies sexuellement transmissibles...) l'Orange a fait un geste public à savoir la détection gratuite du SIDA.

L'adoption du Nouvelles Technologies d'Information et de Communication est un atout pour l'Orange grâce à la visibilité et la présence de sa marque à travers les sponsors et les parrainages des différents concerts. L'organisation des divers événements comme les concerts, l'événement Somanay ainsi que la Responsabilité Sociétale Entreprise a un impact positif pour la société.

2.1.5 L'environnement légal

L'Orange est engagée à appliquer une approche de certification ISO 14001 généralisé depuis 2007 en veillant sur la réalité de ses progrès. Les activités issues de certification ont progressés de 10 à 60%. Cette obtention de la norme ISO est une grande réussite car elle a fait augmenter le chiffre d'affaire de la société.

2.2 Les menaces

Les menaces peuvent être des facteurs qui bloquent le développement de l'entreprise.

2.2.1 La concurrence sur le marché de télécommunication

La concurrence concerne la rivalité entre les entreprises qui opèrent la même activité sur un marché dans le but de satisfaire les mêmes besoins des consommateurs. L'Orange a deux types de concurrents à savoir les concurrents directs : Telma, Airtel, Bip et les concurrents indirects : Blueline, Moov.

Ces concurrents sont des menaces à la société car il se peut que les clients potentiels soient attirés par ses concurrents.

2.2.2 L'instabilité politique

La dégradation de la situation politique à Madagascar a un impact sur le développement des sociétés. Elle affecte la société Orange ainsi que ses concurrents. Vu que les clients de l'Orange sont des grandes entreprises, les fermetures de certaines de ces entreprises se succédant durant ces dernières années ont causé la diminution du chiffre d'affaire de l'entreprise.

2.2.3 L'insécurité

La présence de l'insécurité à Madagascar est une menace pour l'Orange. La croissance des différentes formes de vol freine la vente des produits de haut de gammes

comme les téléphones ainsi que ses accessoires. Cela représente une hausse des charges de l'entreprise.

2.2.4 L'affaiblissement de l'économie du Pays

L'instabilité de l'économie à Madagascar présente une menace pour la vente de l'Orange vu que le pouvoir d'achat de la population diminue de temps en temps. Même les ressources qui alimentent l'économie malagasy se dégradent. Cette dégradation entraîne une diminution au niveau du chiffre d'affaire de la société Orange.

Tableau n° 5: Matrice SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> -Cadre de travail agréable - Personnel compétent, formé, motivé - Personnel véhiculé - Gamme de produit très étendu - Grande couverture 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de l'effectif des personnels - Manque de maintenance des matériels informatique - Insuffisance d'imprimante - Produits chers
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Existence de nombreux clients - Marché étendu - Collaboration avec plusieurs partenaires - Participation aux actions sociales 	<ul style="list-style-type: none"> -Des concurrents sur le marché de télécommunication -Instabilité politique et économique - Insécurité social

Source : Auteur, Juin 2018

CHAPITRE II : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Ce chapitre est consacré aux solutions apportées à l'Orange Madagascar. Suite aux diagnostics, aux analyses et aux études de la société nos recommandations vont se fonder vers les ressources matérielles, les ressources financières ainsi que les ressources humaines

Section 1 : Solutions proposées à la société Orange

Dans cette section, des catalogues de solutions sont proposées. L'apport des recommandations voir suggestions par rapport aux faiblesses évoqués dans le chapitre précédent peut être essentiel pour le bon fonctionnement de la société Orange.

1.1 Renforcement des matériels informatiques

De nos jours, le monde vit dans une époque d'innovation, de modernisation, de mondialisation surtout au niveau de la technologie. La dévalorisation du matériel informatique peut ralentir la productivité de l'entreprise.

L'Orange est dotée d'un logiciel performant mais la qualité de l'ordinateur empêche le bon fonctionnement et l'accomplissement du travail. L'insuffisance de matériel de bureau comme l'imprimante, retarde l'exécution à temps dans la procédure de travail. Sachant que l'équipe de chaque département imprime fréquemment des documents, et ils font la queue pour accéder à l'imprimante alors que certains dossiers sont très urgent. Aussi, des pannes régulières sont constatées au niveau de l'imprimante et de l'ordinateur.

Cependant, l'Orange doit renouveler ou améliorer les ordinateurs utilisés, d'acheter de nouvelles imprimantes pour chaque département. Tout cela c'est pour augmenter la rentabilité et l'efficacité des ressources humaines.

Pour l'achat de nouveaux ordinateurs, le responsable d'achat doit s'informer le responsable informatique pour la fiche technique. Le processeur, la mémoire, le disque dur, la carte graphique, etc. doivent être adapté à la nouvelle technologie. Un ordinateur possédant les caractéristiques suivantes a été proposé à la société.

Carte graphique : 4 Go (4 Giga)

Mémoire : 4 à 8 Go de ram (rapide et efficace)

Disque dur : 1 To (1 Tera = 1000 Giga) (capacité de stockage énorme supportant les logiciels utilisés par l'entreprise ainsi que toutes ses données)

Processeur : Core i3

Système d'exploitation : Windows 10 (moderne)

Prix : à partir de 1 200 000Ar

A part l'ordinateur, les imprimantes à acheter doivent être adaptées au travail, pour éviter les pannes. Nous proposons une imprimante multifonction et puissante « Canon PIXMA TS3150 ». Ces imprimantes sont destinées aux directions qui impriment régulièrement. Le prix de ce matériel est à partir de 500 000Ar.

Figure n°5 : Aperçu de l'imprimante Canon PIXMA TS3150



Source : Investigation personnelle, Juin 2018

Les caractéristiques de cette imprimante :

- Vitesse de numérisation : 14 secondes
- Vitesse d'impression photo : environ 65 secondes
- Vitesse de copie en moyenne : environ 27 secondes
- Dimensions de l'imprimante : 435*145*316 (largeur, hauteur, profondeur)
- Poids : 3,9 kg

Pour éviter les pannes régulières, la direction informatique doit procéder à une vérification régulière de ces matériels informatiques au minimum une fois par mois. Les employés sont

sensibilisés à informer la direction informatique dès une constatation des problèmes au niveau des appareils.

1.2 Adoption de veille concurrentielle

La concurrence incite l'entreprise à améliorer la qualité de leurs produits. La recherche et la création des produits différents de ses concurrents poussent l'entreprise à investir. L'existence des concurrents met l'Orange en situation de compétitivité et d'inventer des recherches pertinentes d'une meilleure efficacité économique, de produits novateurs capable de maintenir ou d'augmenter leurs parts de marché.

Si l'Orange adopte une veille concurrentielle c'est pour analyser et exploiter les actions et les stratégies de ses concurrents (Airtel, Telma, Bip) pour trouver des opportunités et se protéger d'éventuelles menaces et de prendre des décisions efficaces.

Il est important que la société fait une veille concurrentielle pour assurer son activité et de voir sa situation réelle vis-à-vis de ses concurrents. La surveillance de la concurrence parait aussi normale pour étudier et analyser la stratégie de succès des concurrents. Aussi l'entreprise doit toujours à l'écoute de son marché, de ses clients et de ses concurrents. Les points suivants sont à proposer à l'Orange pour la veille concurrentielle :

L'Orange doit faire une recherche et se tenir informé de ses nouveaux concurrents, des produits, des nouveaux clients, des partenariats, des services, des offres promotionnelles de son marché. Le suivi de publication d'un nouveau communiqué ou d'article de presse doit se faire par entreprise elle-même.

Pour une connaissance approfondie de ses concurrents, l'Orange devra rassembler les informations à travers les données financières, les produits ou service, le prix, la capacité de production, les zones de couverture géographique, les ressources humaines et les stratégies d'acquisition, de nouveaux produits et des nouvelles cibles.

Toutes les informations recueillis devra être analysé et récapituler dans un tableau pour faciliter la suivi de la situation des concurrents. Ensuite, une forte surveillance régulière de leurs opérations de communication et leurs offres permet de comprendre leurs fonctionnements. Cette recommandation a pour but de connaître les forces et les faiblesses des concurrents pour adopter des stratégies de les surpasser. Si la veille concurrentielle est

bien défini, elle permettra de saisir les opportunités de développement comme la création de nouveaux produits, augmentation de la performance, multiplication des ventes.

1.3 Recrutement des personnels permanents

Nombreux postes dans l'Orange sont occupés par des employés temporaires et des stagiaires. La rotation du personnel est défavorable pour la société elle-même vu que la performance d'une équipe dépend du fait qu'elle soit soudée, et si les membres de cette équipe changent régulièrement, cela aura un impact dans son efficacité.

Les directions de l'entreprise, les stagiaires et les temporaires ainsi la direction des ressources humaines qui prévoit les besoins en RH et organise les recrutements sont concernés sur la réduction de la forte rotation du personnel. Sachant que les stagiaires et les temporaires exécutent, finissent leurs tâches et partent. Puis un recrutement d'un nouveau stagiaire et temporaire et vice-versa.

Dès la constatation d'un poste à combler, il faut organiser le recrutement d'assistants ou d'aides permanentes. Les besoins sont identifiés dans chaque département par le directeur du département. Ensuite, la demande sera envoyée à la direction des ressources humaines et c'est le département compétence et formation qui fera l'étude du besoin. Et s'il est validé par le DRH, le processus de recrutement pourra commencer.

Donc pour réduire cette forte rotation du personnel, une limite au nombre de stagiaires et aux temporaires ainsi que le recrutement d'assistant permanent s'avèrent nécessaire. Cela a pour but d'avoir une équipe soudée et d'accroître la performance de cette équipe.

Section 2 : Solutions proposées au processus de recrutement

Après avoir analysé le processus de recrutement d'Orange, des faiblesses liées à ce sujet ont été constatées. Cependant, des propositions de solutions permettront à l'entreprise d'acquérir de nouvelles compétences.

2.1 Ajout des critères pour le tri des candidatures

Après l'arrivée de chaque candidature, le triage des CV se fait. L'Orange pris en compte deux types de critères soit le candidat a eu le diplôme bacc+2 au minimum soit

d'une longue expérience au moins deux ans. Ces critères sont importants mais il a aussi d'autres critères que l'Orange doit considérer.

Au niveau de la Curriculum Vitae, les critères de la présentation est primordial. Parfois les CV reçu ont beaucoup de fautes d'orthographe et ne représentent pas les informations en générale des candidats.

Au niveau de la lettre de motivation, quelque fois les candidatures ne comportent qu'une CV. La présence de la lettre de motivation permet de voir la motivation, l'orientation souhaité du candidat et facilite le classement suivant son parcours. La présentation et les fautes d'orthographe sont encore des critères sa candidature.

A part le critère d'éliminatoire (bacc+2 ou 2ans d'expérience), on a proposé les critères notés au niveau du CV et de la LM. Si, le CV est accompagné d'une LM, le candidat aura une note de 3, s'il n'y en a pas, la note sera 0. Si la présentation est mauvaise une note de 1/3 sera attribuée, si c'est la moyenne, alors le candidat aura une note de 2 sur 3 et si c'est parfait la note sera 3. Quant à la faute d'orthographe, s'il y en a beaucoup, la note sera 1, si c'est peu, alors c'est 2 ; sinon c'est 3.

Les critères d'éliminatoires pourraient aussi noté pour faciliter la recherche de meilleur candidat au plus vite. Si le candidat a un bacc+2, la note sera 1, 2 pour la bacc+3 et au-delà du bacc+4 la note sera 3. La note sera pareille pour les années d'expériences, bacc+2 ans d'expérience signifie 1/3, bacc+3 ans d'expérience égale à une note de 2 et pour le bacc+4 ans d'expérience ce sera 3.

Une fiche de sélection de candidature a été optée pour ne pas perdre du temps à faire passer un test au candidat alors qu'il doit être éliminé d'avance. Cette fiche sera agrafée à la candidature de chaque candidat.

Tableau n°6 : La fiche de sélection

FICHE DE SELECTION		
Nom :		
Prénom :		
Téléphone :		
Référence du CV		
CRITERES	NOTES	OBSERVATIONS

CV	Présentation	1	2	3	
	Fautes d'orthographe	1	2	3	
	Niveau d'étude	1	2	3	
	Expérience	1	2	3	
LM	Présence de LM	0	-	3	
	Présentation	1	2	3	
	Fautes d'orthographe	1	2	3	
TOTAL		/27			

Source : Auteur, juin 2018

Ceux qui ont la note de 15/27 en moyenne, seront enregistrés dans la base de données. Et en cours de traitement pour les tests.

2.2 Accélération du traitement de la candidature

L'enregistrement et le tri des CV se fait dès sa réception, mais comme les candidatures sont nombreux, il y a une longue liste d'attente avant que le candidat soit appelé pour passer un test logique. La durée de l'attente peut être de trois voir cinq semaines.

S'il a réussi le test logique, il ne sera recontacté que trois à cinq semaines après pour passer un pré-entretien. Le laps de temps entre le test et le pré-entretien pourra faire perdre des candidats potentiels car nombreux sont ceux qui ont réussis au test logique et contactés pour le pré-entretien ne sont plus disponibles car d'autres entreprises les ont déjà embauchés. Ce processus de recrutement de longue durée donne une mauvaise image de l'entreprise.

De ce fait, il faut accélérer le traitement de la candidature pour ne pas perdre les candidats à chasser. Des solutions sur l'organisation du test et du pré-entretien ont été proposées.

Tous les lundis, les CV physiques reçus de la semaine sont à récupérer à l'accueil. Et quel que soit le canal (physique, portail) des CV, ils sont tous enregistrés dans la base de données après avoir les passer aux critères éliminatoires. Supposons que la totalité des CV reçus pendant la semaine est au nombre de 200. Un chronogramme a été proposé pour la gestion du temps pour ne pas ralentir le traitement.

Tableau n°7 : Chronogramme du processus de recrutement

Heure	LUNDI	MARDI/MERCREDI/JEUDI/VENDREDI
8-8 :30	-Récupération des CV	Préparation de la salle
8 :30-9	-Enregistrement des CV	Test
9-9 :30	dans la base de données	
9 :30-10	-Appel des candidats	
10-10 :30	pour le test et au pré-	
10 :30-11	entretien	
11-11 :30	-Réservation de la salle	
11 :30-12	-Impression des sujets et	-Enregistrement dans la base de données
13-30-14-30	des grilles de réponses	-Pré-entretien
14 :30-15		-Evaluation face à face du candidat
15-15 :30		-Notation du pré-entretien
15 :30-16		-Délibération de l'évaluation du candidat
16-16 :30		
16 :30-17		-Enregistrement dans la base de données
17-17 :30		-Enregistrement dans le logiciel e-Rh

Source : Auteur, juin 2018

D'après ce tableau, 200 candidats par semaines passeront au test logique vu que le test ne dure que 30minutes avec une vague de 10personnes. Et sur les candidats qui ont réussi au test sont à contacter pour le pré-entretien, et ils sont au total 20interviewés par semaines. Le laps de temps ne doit pas dépasser de deux semaines pour avoir la bonne personne.

2.3 Renforcement du test

Tous les candidats, quel que soit le poste qu'il souhaite y être doivent passer un test. Les tests logiques, techniques, bureautiques, français sont toujours les mêmes pour tout type de candidat. Même si le candidat échoue au premier test, il est incité à redéposer sa candidature s'il est encore à la recherche d'emploi.

Au second test, il pourrait avoir un résultat positif vu que le test reste le même qu'avant. Cela est un point faible pour l'Orange car la qualité du candidat ne correspond pas aux attentes de la société. Donc c'est une perte de temps pour l'Orange.

Pour pouvoir intégrer à l'Orange, il y a des différentes étapes à passer. Le test logique noté sur 60 fait partie de cette étape mais ce n'est pas suffisant pour mesurer la connaissance des candidats. A part le test logique que ce dernier passe avant tout, l'ajout d'un autre test à savoir le test de français peut être important pour évaluer le candidat.

Le test de français noté sur 20 permet de retenir les candidats maîtrisant le français vu que la non maîtrise de cette langue a pour conséquence l'échec au pré-entretien. Ce test a pour type la rédaction d'un tel sujet et ce sont la façon d'argumenter, les cultures et les orthographes qu'on évalue.

Tableau n°8 : Type de sujet en test de français

TEST DE FRANÇAIS
<p>Sujet 1 : Rédaction (20lignes) « Où vous voyez-vous dans cinq ans ».</p>
<p>Sujet 2 : Rédaction (20lignes) « Parler de la crise nationale ».</p>

Source : Auteur, juin 2018

Le test logique devrait être mis à jour chaque trimestre, afin d'éviter la divulgation du sujet. Et le test de français aussi devra être modifié à chaque constatation d'un changement de situation nationale tant qu'internationale. Ainsi, ceux qui ont échoué au test mais ne peuvent pas redéposer sa candidature qu'après trois mois.

2.4 Recrutement de responsable de stagiaire

Le pré-entretien est une deuxième étape du processus de recrutement de l'Orange. Ceux qui ont réussi le test seront félicités vu qu'ils ont déjà franchi les différents critères ainsi que les tests. Pendant le pré-entretien, seuls les stagiaires sont là pour mener le face à face. La non-assistance d'un responsable est une faiblesse pour l'entreprise. Parfois, les stagiaires rencontrent quelque problème lors du pré-entretien comme le manque de maîtrise des postes existant au sein de l'entreprise, et l'absence des expériences ainsi que la maturité.

Bien qu'il ait déjà un responsable du département compétence et formation, il n'a pas de temps d'assister aux étapes de recrutement surtout au pré-entretien. Alors, le recrutement de nouvelle personne en charge de l'assistance des stagiaires s'avère nécessaire. Elle occupera le poste de Responsable des stagiaires en recrutement, et la description de sa fonction sera présentée dans le tableau suivant :

Tableau n° 9: Fonction d'un responsable des stagiaires en recrutement

ORANGE MADAGASCAR	
DESCRIPTION DE FONCTION : « RESPONSABLE DES STAGIAIRES EN RECRUTEMENT »	
Direction : Ressources Humaines Département : Compétence et Formation	
Missions principales	Profil du candidat
<ul style="list-style-type: none"> -Accueillir les stagiaires -Diriger et gérer les stagiaires -Assister les stagiaires dans toutes les tâches -Former les stagiaires -Encadrer dans la rédaction du mémoire 	<ul style="list-style-type: none"> -Formation en Management ou Administration (bacc+3) -Expérience de 2ans minimum dans le domaine des ressources humaines -Capacité rédactionnelle -Compétences bureautiques (Excel avancé) -Sens de l'organisation -Bilingues

Source : Auteur, juin 2018

2.5 Amélioration du pré-entretien

Pendant le pré-entretien, aucun responsable n'y assiste, seuls les stagiaires s'en occupent. Or, les stagiaires ne maîtrisent pas suffisamment de la description des postes vacants qui existent au sein de l'Orange. D'après le but du pré-entretien, il faut creuser les valeurs des candidats et de l'orienter dans ses aspirations professionnelles, mais les informations partagées par les stagiaires sont très limitées.

Il y a des candidats interviewés qui sont plus âgés, plus expérimentés que les stagiaires. Dès fois, les stagiaires n'arrivent pas à répondre aux questions qu'ils se posent à la fin du pré-entretien. Et le candidat pourrait penser que les assistants en recrutement ne sont pas qualifiés pour mener le pré-entretien. La mauvaise impression du candidat à

propos de la personnalité des recruteurs aurait un grand impact sur la notoriété de la société.

Dès l'entrée des nouveaux stagiaires, le responsable du département compétence doit organiser une formation pour éviter la mauvaise image de l'Orange. Durant la formation, ils apprendront la manière de mener un pré-entretien ainsi que les questions important à poser. Elle est faite pour rendre le pré-entretien encore plus professionnel même s'il est mené par des stagiaires. Le tableau suivant récapitule les questions à poser et que les réponses doivent être maîtrisées par les stagiaires ainsi que le responsable des stagiaires en recrutement.

2.6 Ajout des autres options dans l'e-Rh

L'e-Rh est un logiciel qui stock les profils des candidats et des ressources humaines de l'Orange. Ceux qui ont réussi au test et au pré-entretien sont enregistrés dans ce logiciel. C'est un bon logiciel vu qu'il facilite la recherche des candidats par ses classements et son archivage.

Mais l'insuffisance des options du logiciel e-Rh ne permet pas de voir les toutes informations importantes des candidats pendant le pré-entretien. Il ne facilite pas la recherche d'un profil potentiel par rapport à un poste concerné et qui correspond au poste voulu par le candidat.

Dans ce logiciel, ce n'est pas possible d'apercevoir les grands éléments qu'il faut considérer à savoir la disponibilité, la prétention salariale ainsi que les aspirations professionnelles du candidat. Par conséquent, le recruteur ou le manager demandeur ne se contente pas des informations enregistrées mais souhaite voir les CV physiques avec les grille de réponse au test logique et la fiche de pré-entretien du candidat

Des nouvelles fonctionnalités au niveau du logiciel e-Rh devraient être ajoutées pour éviter le feuilletage des dossiers des candidatures physiques. D'autres fonctionnalités doivent être aperçues dans ce logiciel à savoir la note de critère de tri de candidature, la note du test logique et du français, la note du pré-entretien, l'aspiration professionnelle, la disponibilité du candidat ainsi que son prétention salariale. L'ajout de ces nouvelles fonctionnalités permet de stocker une version numérique du CV complet. La figure suivante nos permet de voir en générale sur les options à ajouter

Vérification des hypothèses

Sachant que les hypothèses de cet ouvrage s'orientent vers le recrutement et la pérennité de l'entreprise.

D'après les résultats précédemment, la première hypothèse : « le respect du processus de recrutement est essentiel pour recruter des personnels compétents » est à moitié vérifiée. La société aura pas de personnel de qualité et compétent si elle n'a pas de processus de recrutement bien organisé et bien géré. Pour que le recrutement soit plus efficace, il faut profiter d'une meilleure visibilité sur le processus de recrutement pour pouvoir sélectionner et identifier la personne adéquate. Mais même si le processus de recrutement est bien élaboré, la longue durée du traitement des candidatures fait perdre les candidats potentiels de l'entreprise.

La deuxième hypothèse affirme que « la pérennité de l'entreprise dépend de la pérennité en ressources humaines » est validé. Les personnels font vivre l'entreprise. La réussite de la fonction ressources humaines a une liaison étroite avec les caractères et les compétences du personnel. C'est eux même qui assure la durabilité de cette dernière. Sans les personnels compétents et expérimentés, l'entreprise peut se trouver dans une situation de difficulté. Les variables de pérennité en ressources humaines : le recrutement, la rémunération, la formation et la GPEC constituent une source de pérennité pour l'entreprise.

CONCLUSION PARTIELLE

En résumé, cette partie a permis non seulement de montrer les problèmes rencontrés mais aussi d'apporter diverses solutions importantes sur le processus de recrutement de l'OMA et de l'entreprise en général de la société Orange Madagascar.

L'analyse SWOT du processus de recrutement a permis de dégager les forces, les faiblesses, les opportunités et menaces suivi d'une analyse des variables de pérennité. Malgré les forces et les opportunités, l'Orange rencontre toujours des menaces et des faiblesses.

Néanmoins, s'il y a des problèmes, il y a toujours des solutions appropriées. Pour le processus de recrutement, nous avons proposés l'ajout des critères pour le tri des candidatures, l'ajout d'un autre test comme le français permet de mesurer la connaissance des candidats. Et à propos du test logique, il faut le mettre à jour tous les trois mois. Concernant la généralité de l'entreprise, l'adoption de la veille concurrentielle, le renforcement des matériels informatique et la réduction de la rotation du personnel sont les solutions que nous avons proposées.

Enfin, des propositions de solutions pour un meilleur processus de recrutement de la société, d'une part et pour l'amélioration de la pérennité.

CONCLUSION GENERALE

L'évolution des composants de l'environnement interne qu'externe à l'entreprise peut changer la gestion des ressources humaines. Mais, il ne faut pas négliger les personnels vu qu'ils tiennent une place importante dans le développement, l'efficacité ainsi que la pérennité de l'entreprise.

L'objectif de cet ouvrage est de montrer que le recrutement est un facteur clé de réussite qui pousse l'entreprise à être pérenne. Il doit être satisfaisant après la vérification des hypothèses.

Afin de garantir la survie et la croissance d'une entreprise face aux concurrents, un bon pilotage des ressources humaines doit être mis en exergue. Sachant que les personnels sont les atouts d'une société, mais existe-t-il des ressources humaines spéciales pour la moderniser et la performer ? Pour acquérir cette ressource, qui peut être à l'intérieur ou même à l'extérieur de l'entreprise, il faut revoir son processus de recrutement. Alors, la problématique se formule s'il existe un processus de recrutement efficace ?

Etant donné que les personnels compétents et expérimentés constituent la vie d'une entreprise, nous avons choisi d'étudier sur les procédures pour leur obtenir. C'est la raison pour laquelle notre choix se porte sur « la contribution à l'amélioration du processus de recrutement pour plus de pérennité de l'entreprise » car il constitue un moyen pour l'assurer.

Les objectifs et la raison du choix du thème ont conduit à formuler les hypothèses que le respect du processus de recrutement est important pour recruter des personnels compétents et expérimentés ainsi que la pérennité de l'entreprise dépend des variables de la pérennité en ressources humaines.

L'élaboration de cet ouvrage nous a permis de développer l'aptitude à la recherche et à l'analyse, mais aussi de mettre en relation la théorie et la pratique. Pour arriver à un bon résultat, il est important d'avoir une démarche bien organisée. Pour ce travail, nous avons divisé notre étude en trois grandes parties.

La première partie matériels et méthodes de la recherche a été consacré à décrire la généralité du terrain de stage et puis la démarche méthodologique.

L'Orange Madagascar qui se situe à la Tour Ankorondrano a été choisi comme notre zone d'étude. La généralité de notre contexte est liée avec la procédure de recrutement de la société Orange ainsi que la pérennité de l'entreprise. Pour faire face à ses concurrents Airtel, Telma et Bip, elle met en valeur ses ressources humaines qui sont leurs meilleurs atouts. En tant qu'une entreprise internationale œuvrant dans le domaine de la télécommunication, l'Orange cherche des stratégies RH à travers la procédure de recrutement pour conquérir et garder des personnels compétents. Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de l'entreprise. Un bon recrutement permet d'avoir une force pour l'entreprise afin d'affronter ses concurrents. Pour assurer la pérennité de l'entreprise, il est important de s'entourer de collaborateurs ayant des connaissances, les capacités et des compétences vu que les ressources humaines est le cœur de l'entreprise. Alors ce qui différencie une entreprise par rapport aux autres est avant tout son personnel.

Pour la méthodologie de la recherche, une méthode d'approche et d'analyse a été faite. Avant d'introduire dans l'analyse des données, les informations doivent être complètes. Ces informations dans la société se cherchent, et à part l'étude sur terrain, alors il est impérieux de consulter des ouvrages, des revues, des cours, des articles. Les données reçues de cette méthode d'approche ont été analysées à partir de l'analyse SWOT, faisant apparaître les forces, les faiblesses interne de l'Orange, et les opportunités et les menaces de l'environnement externe.

La deuxième partie s'est basée sur les résultats constatés et obtenus lors de notre pratique. C'est aussi une démarche de démonstration des hypothèses fixées précédemment.

L'Orange Madagascar possède beaucoup de forces qui contribuent à son bon développement surtout au niveau du processus de recrutement. Elle n'attend pas la naissance du besoin pour procéder au processus de recrutement mais dès la réception des candidatures spontanées, le traitement commence. Elle effectue un tri des candidatures à partir des critères exigés. Afin d'évaluer et ne retenir que les candidats potentiels, elle organise un test logique. Avant de passer à l'entretien, le candidat doit passer à un pré-entretien, une étape qui permet à l'entreprise de creuser les valeurs et la personnalité ainsi que ses objectifs professionnels. Les profils de ceux qui ont réussi à ce pré-entretien sont enregistrés dans le logiciel e-Rh.

A part le recrutement ; la rémunération, la formation et la gestion des emplois et compétences assurent la pérennité de l'Orange en terme de ressources humaines. Sachant

que la rémunération est la contrepartie du travail fourni mais c'est la première source de motivation d'un employé. Concernant cette rémunération, l'Orange a sa propre grille salariale.

Une formation des employés s'effectue dès qu'il sera embauché, qui a pour but de bien intégrer le nouveau recrue et d'augmenter ses compétences afin de mener bien et d'accomplir ses tâches. L'Orange assure la gestion prévisionnelle des emplois et compétences de ses employés qui travaillent dur pour s'évoluer dans le terme de carrière.

Le recrutement représente une précieuse valeur vu son importance dans l'organisation. Quelques fois, le mauvais choix et l'insuffisance des critères et le non-respect des procédures provoquent un blocage dans la progression, la croissance de la société.

La pérennité de l'Orange dépend de l'intégration du personnel dans la société ainsi qu'à la motivation. Plus l'employé choisi est bien intégré, plus il contribue à l'évolution et à l'atteinte des objectifs visés.

La troisième partie a été consacrée aux discussions et aux propositions de solutions. Les discussions se basent sur l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du processus de recrutement.

Comme toute entreprise, l'Orange Madagascar présentait aussi ses forces et ses faiblesses. La présence d'un milieu de travail agréable, le transport personnel permettent eux employés de s'évoluer et d'être motivé. Vu que son marché est très étendu, et sa couverture nationale, nombreux sont ses clients. La collaboration avec ses plusieurs partenaires et l'application de la responsabilité sociale entreprise donnent une bonne image et de notoriété pour l'entreprise.

Malgré cela, nombreuses sont les faiblesses tels que l'insuffisance des effectifs des personnels et surtout le manque de maintenance des matériels informatique empêchent les personnels de s'avancer rapidement. Vu aussi la situation de crise actuelle de l'économie nationale, le recruteur ne doit retenir que les meilleurs candidats et prospecter les candidats à forte potentialité dans leurs milieux.

Et pour le processus de recrutement d'Orange Madagascar, nous pouvons constater que la durée de traitement de candidature est très longue entre le test logique et le

pré-entretien. Le manque de professionnalisme des stagiaires dans le pré-entretien, l'insuffisance des options pour voir facilement et rapidement les informations importantes des candidats qui ont réussi au pré-entretien dans le logiciel, la forte rotation des ressources humaines ainsi que les problèmes réguliers des matériels d'informatique et d'imprimante sont encore des problèmes qui bloquent le développement et la rentabilité de l'entreprise.

C'est pourquoi, des solutions ont été proposées pour remédier à ces problèmes rencontrés dans cette société. L'achat de nouvel ordinateur pour accélérer le traitement des tâches ainsi que des imprimantes évitent les pannes régulières qui peuvent diminuer les chiffres d'affaires de l'entreprise. Pour voir la situation des concurrents, l'adoption d'une veille concurrentielle a été choisie comme solutions. Les informations obtenus de cette veille des concurrents sera analysé pour prendre des décisions et mettre des stratégies pour les dépasser.

Dans le but de contribuer à l'amélioration des recrutements, les propositions de solutions suivantes peuvent attirer l'attention des responsables compétences et formations de l'Orange Madagascar.

L'amélioration des procédures de recrutement est une tâche à laquelle devraient se pencher les responsables de recrutement. L'ajout d'un critère de candidature dès la réception des dossiers de candidature sélectionne déjà ceux qui sont les meilleurs des autres. Le professionnalisme des stagiaires à partir des formations paraît être important pour la bonne image de la société. Et pour faciliter la recherche des meilleurs candidats après l'entretien dans le logiciel e-Rh, les options doivent être y ajouter comme la prétention salariale, la disponibilité, l'orientation professionnelle...

D'après les résultats observés, la première hypothèse annonce que « le respect du processus de recrutement est essentiel pour recruter des personnels compétents et expérimentés » est à moitié validé. Par contre, celui de la deuxième « la pérennité de l'entreprise dépend de la pérennité en ressources humaines » est validé, vu que les personnels sont des ressources vitales pour l'entreprise et qu'il ne faut pas négliger.

Suite aux résultats présentés dans la deuxième partie et pour répondre à notre problématique : « comment l'Orange Madagascar va gagner des personnels compétents et expérimentés qui assurent le développement durable de l'entreprise ? », nous pouvons dire que la pérennité de l'entreprise dépend de l'analyse des variables de pérennité en

ressources humaines et surtout le respect de processus de recrutement dans un bref délais mais transparent.

Le traitement et l'analyse de cet ouvrage nous a permis de connaitre que la force de l'entreprise repose principalement sur des personnels efficaces. La société qui a des personnels compétents et intelligents se trouve facilement dans la situation de la performance.

Le processus de recrutement est un élément très important dans une entreprise, s'il est bien géré et effectué convenablement, il pourra apporter des énormes bénéfices. Même si les personnels recrutés sont compétents et intelligents, s'ils ne sont pas motivés les objectifs risquent de ne pas être atteints. C'est une variable déterminante à l'efficacité et à l'efficacité de l'individu. Elle pousse les personnels à agir dans les objectifs organisationnels. Lorsqu'ils sont motivés, ils optimisent leur effort vers un but précis. Alors qu'en est-il de la motivation du personnel qui est l'une des sources de performance de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Aline SCOUARNEC, Luc BOYER « La prospective des métiers » Edition Management et Société» 2009
- Aurélie MAYAERT, « La motivation des salariés, un facteur de réussite des entreprises aujourd'hui », 2002
- Blandine Miquel, Fabienne Pouyenne Vignau et Fabien Saulnier, « Les fiches outils Ressources Humaines de l'IAE Toulouse »
- Chloe GUILLOT-SOULEZ, « La Gestions des Ressources Humaines », 9^{ème} Edition 2016
- David MARMO et Vincent DULUC « Football Management », Eyrolles, 2013
- J.Barraud, F.Kittel, M.Moule « La Fonction Ressources Humaines », 2ème Edition DUNOD 2000, 2004
- Jean Marie PERETTI « Tous DRH : Un défi pour les managers » 3ème édition Editions d'Organisation.
- Laetitia LETHIELLEUX, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », Gualino Editions, 2014
- SEKIOU, BLONDIN, CHEVALIER et PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, Edition De Boeck, 2011
- PERETTI Jean-Marie, « Dictionnaire des ressources humaines », Editions Vuibert, 2001

WEBOGRAPHIE

- www.orange.mg/identite « L'identité de l'Orange Madagascar » Consulté le 21/05/18
- www.anthedesign.fr/communication-2/identite-visuelle-entreprise Consulté le 21/05/18
- <http://fr.wiktionary.org/wiki/p%C3%A9rennit%C3%A9> Consulté le 16/11/2016
- www.linernaute.com/dictionnaire/fr/d%C3%A9finition/p%C3%A9rennisation/ Consulté le 16/11/2016

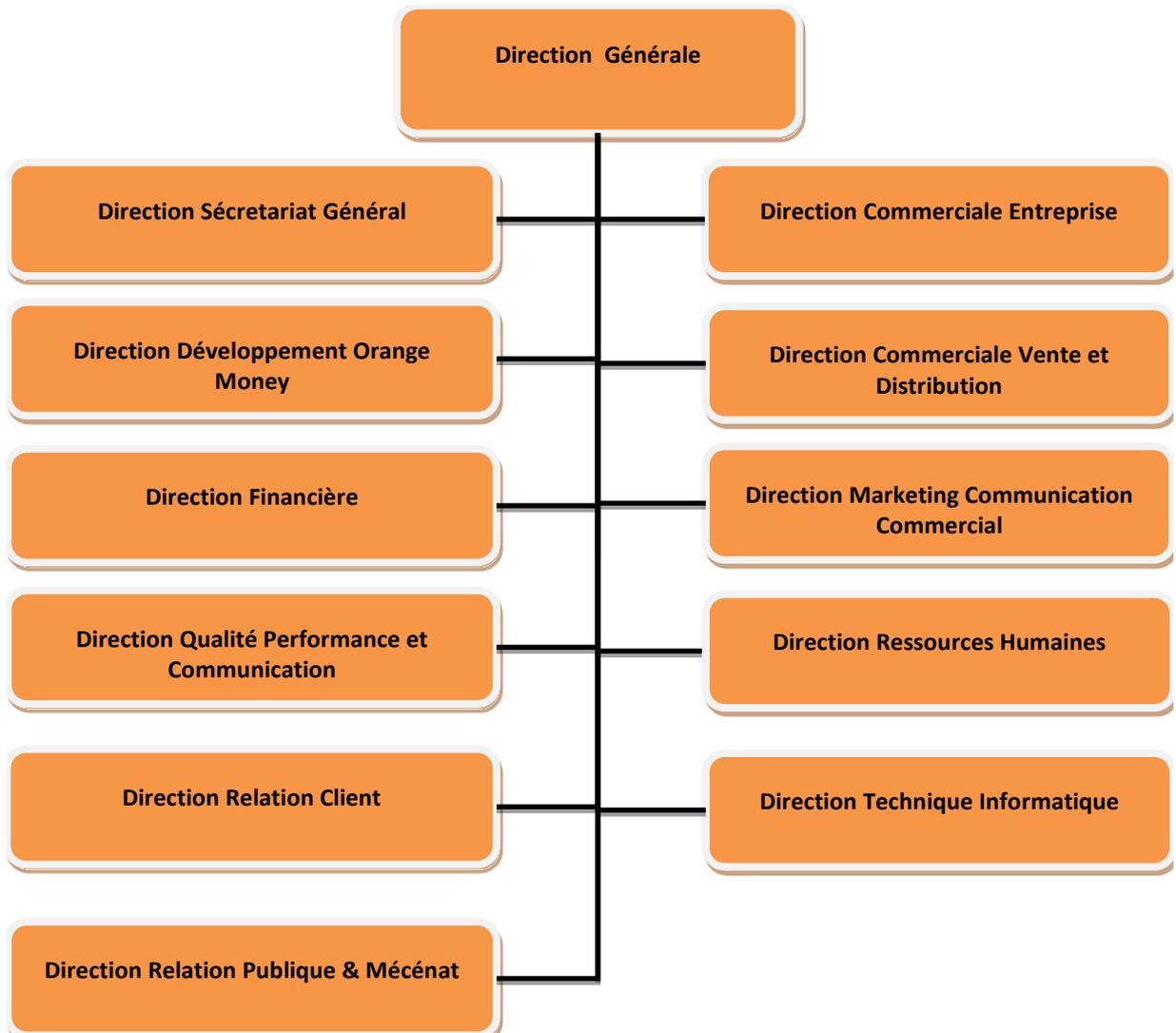
AUTRES DOCUMENTS

- Cours de GRH, M1, Université d'Antananarivo, Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, 2014-2015, Consulté le 16/11/16
- Document interne à l'Orange Madagascar, Consulté le 16/11/16

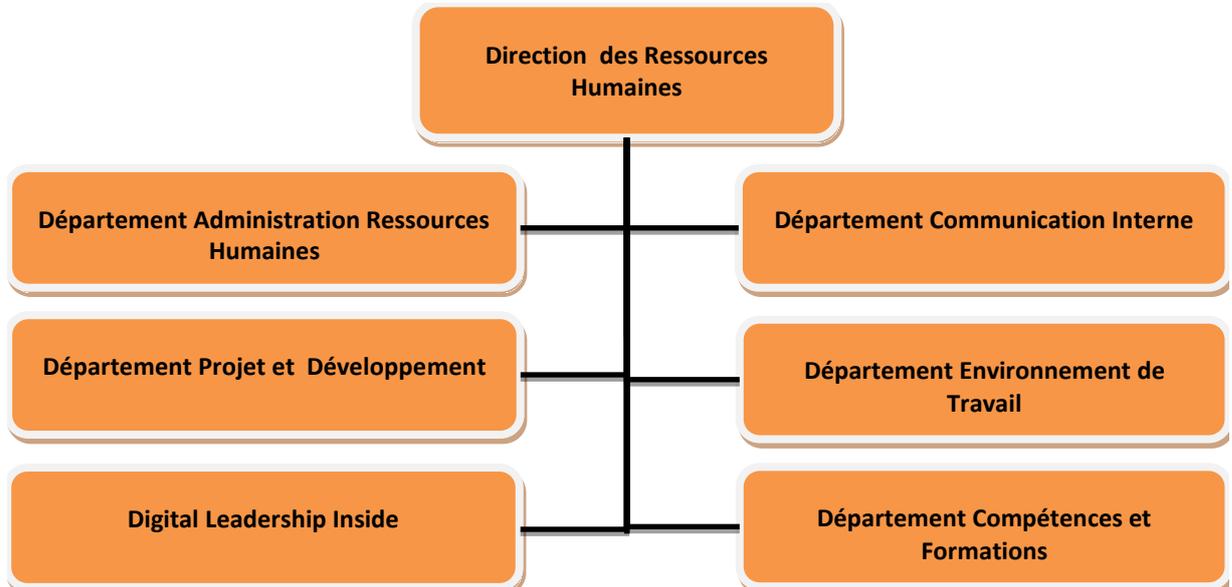
LISTE DES ANNEXES

- Annexe n°1 : Organigramme de l'Orange Madagascar
- Annexe n°2 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines
- Annexe n°3 : Organigramme du Département Compétences et Formations
- Annexe n°4 : Guide d'entretien
- Annexe n°5 : Fiche de Pré-entretien
- Annexe n°6 : Aperçu de nouvelles options dans le logiciel e-Rh

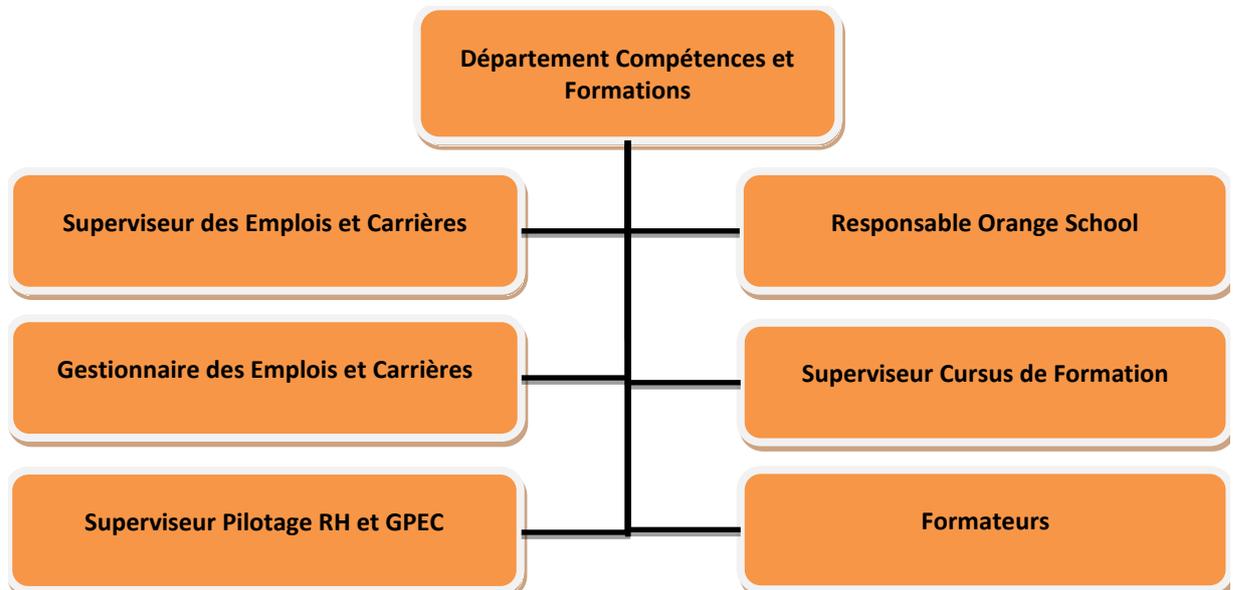
ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE L'ORANGE MADAGASCAR



ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT COMPETENCES ET FORMATIONS



ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN

I- A PROPOS DE L'ENTREPRISE

- 1- Nom de l'entreprise :
- 2- Forme juridique :
 - SA
 - SARL
 - Autres (à préciser)
- 3- Capital de l'entreprise :
- 4- Numéro statistique
- 5- NIF :
- 6- Siège social :
- 7- Historique de la société :
- 8- Activité de la société :
- 9- Objectifs :
- 10- Missions :
- 11- Concurrents :
- 12- Fournisseurs :
 - Produits commerciaux
 - Fourniture de bureaux
 - Fourniture d'entretien
- 13- Effectifs du personnel :

II- LE RECRUTEMENT ET LA PERENNITE DE L'ENTREPRISE

- 14- D'après vous, qu'est-ce qu'un recrutement ?

- 15- Dans quelle situation vous recrutez ?
- Création de poste
 - Remplacement
 - Autres (à préciser)
- 16- Quels sont les moyens que vous utilisez pour publier l'offre d'emploi ?
- Annonce
 - Affichage
 - Autres (à préciser)
- 17- En général, vous recrutez combien de personne à chaque opération de recrutement ?
- Entre 1 à 10
 - Entre 11 à 20
 - Plus de 20
- 18- Qui s'occupe du recrutement ?
- 19- Avez-vous de procédure relative au recrutement pour acquérir un employé qui possède le profil correspondant aux exigences et besoins du poste ?
- OUI/NON
- 20- Si OUI, cette procédure est-elle respectée pendant le recrutement ?
- 21- Quels sont les dossiers de candidatures que vous exigez lors d'un recrutement ?
- CV
 - Lettre de motivation
 - CIN
 - Autres (à préciser)
- 22- Quelles sont les étapes que les candidats doivent y passer avant d'être embaucher ?

- Test
 - Entretien
 - Autres (à préciser)
- 23- Quels sont les tests à faire passer aux candidats ?
- Test psychologique
 - Test linguistique
 - Test bureautiques
 - Autres (à préciser)
- 24- Lors de l'entrevue, quels sont les facteurs que vous évaluez chez les candidats ?
- Personnalité
 - Comportement
 - Autres (à préciser)
- 25- A chaque recrutement, vous arrivez à embaucher la ou les personnes que vous cherchez ?

OUI/NON

- 26- Si NON, pourquoi ?
- 27- Selon vous, Qu'est-ce que la pérennité de l'entreprise ?
- 28- Décrivez nous c'est comment une entreprise pérenne
- 29- Quels sont les facteurs de pérennité d'une société ?
- 30- Pour vous, qu'est-ce qu'on entend par :
- Pertinence du personnel
 - Efficacité du personnel
 - Viabilité du personnel

- Mobilisation du personnel

31- Le recrutement est-elle une source de pérennité ?

32- Les nouveaux recrutés assurent-ils cette pérennité ?

OUI/NON

ANNEXE 5 : FICHE DE PRE-ENTRETIEN

A propos du candidat : Pouvez-vous présenter brièvement ?
A propos d'Orange : - Que savez-vous d'Orange Madagascar ? - Pourquoi vous avez postulé chez Orange ? - Qu'en pensez-vous apporter à notre société ?
A propos du métier : - Quel poste aimeriez-vous occuper ? - Avez-vous de préférences ? - Qu'est-ce qui vous motive pour ce poste ? - Quelles expériences avez-vous dans ce domaine ?
Compétences : - Pourquoi l'Orange devrait vous embaucher ?
Personnalité : - Parler de vos plus grands succès et de vos échecs.
Disponibilité : - Qu'en est-il de votre disponibilité ?
Prétention salariale : - Quelle est votre prétention salariale ?

ANNEXE 6 : APERCU DE NOUVELLES OPTIONS DANS LE LOGICIEL E-RH

Note de critère de tri de candidature :

/27

Note du test logique et du français :

/80

Orientation métier :

Finance et Comptabilité
Management et Administration
Communication
Marketing et Commerce
Informatique
Relation client
Autres

Disponibilité :

- De suite
- Après une semaine
- Plus de 2 semaines

Prétention salariale :

.....Ariary Net mensuel

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
SOMMAIRES.....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES.....	7
CHAPITRE I : LES MATERIELS.....	7
Section 1 : Présentation de la société Orange Madagascar.....	7
1.1 Renseignements généraux.....	7
1.1.1 Historique.....	8
1.1.2 Dénomination juridique.....	9
1.1.3 Identité.....	9
1.1.4 Missions, objectifs et activités de l'entreprise.....	10
1.1.5 Les concurrents.....	10
1.1.6 Les fournisseurs.....	10
1.2 Cadre environnemental de l'OMA.....	11
1.2.1 Conditions de travail.....	11
1.2.2 Culture de l'entreprise.....	11
1.2.3 Communication des employés.....	12
1.2.4 Matériels de l'entreprise.....	12
1.3 Présentation des organes de la société OMA.....	12

1.3.1 Organigramme.....	12
1.3.2 Définitions et fonctions de chaque direction.....	13
1.3.3 Présentation de la Direction des Ressources Humaines.....	14
Section 2 : Présentation des matériels.....	16
2.1 Les matériels utilisés.....	16
2.2 Les autres matériels.....	16
Section 3 : Cadre théorique.....	16
3.1 Les aspects théoriques sur le recrutement.....	17
3.2 Processus de recrutement.....	18
3.3 Notion de pérennité.....	21
3.3.1 Définition.....	21
3.3.2 Nature de l'objet en pérennisation.....	22
3.3.3 Les critères et les conditions de pérennisation.....	22
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	24
Section 1 : Le stage proprement dit.....	24
1.1 Le déroulement du stage.....	24
1.2 Chronogramme du stage.....	24
1.3 Acquis du stage.....	26
Section 2 : Présentation de la méthode.....	26
2.1 Méthode d'approche.....	26
2.1.1 Phase préparatoire.....	26
2.1.2 Méthodologie de recherche documentaire.....	27
2.1.3 Phase de collecte des données.....	27
2.2 Méthode de traitement de données.....	28

2.2.1 Triage des données utiles.....	28
2.2.2 Classement des réponses par catégories.....	28
Section 3 : Méthode d'analyse.....	29
3.1 Analyse FFOM.....	29
3.1.1 Un diagnostic interne.....	29
3.1.2 Un diagnostic externe.....	29
Conclusion partielle.....	30
PARTIE II : LES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	31
CHAPITRE I : PROCESSUS DE RECRUTEMENT.....	31
Section 1 : Du besoin en personnel au pré-entretien.....	31
1.1 Identification des besoins.....	31
1.2 Annonce de l'offre.....	33
1.3 Réception des dossiers.....	33
1.4 Recherche des candidatures.....	34
1.5 Sélection des candidats.....	35
1.6 Convocation au test.....	35
1.7 Le pré-entretien.....	37
Section 2 : La recherche des candidats idéals.....	38
2.1 Le logiciel e-RH.....	38
2.2 L'entretien.....	38
2.3 La mobilité.....	39
2.4 L'intégration de nouvel employé.....	39
CHAPITRE II : RELATION ENTRE LES RESSOURCES HUMAINES ET LA PERENITE.....	40
Section 1 : Les facteurs de pérennité en RH.....	40

1.1 Le recrutement.....	40
1.2 La rémunération.....	41
1.3 La formation.....	41
1.4 La gestion prévisionnelle des emplois et compétences.....	42
Section 2 : Le recrutement assure la pérennité de l'entreprise.....	42
2.1 Résultats des variables en recrutement.....	42
2.1.1 Le traitement des candidatures.....	42
2.1.2 Le test.....	43
2.1.3 Le pré-entretien.....	43
2.1.4 La base de données Excel et le placard.....	43
2.1.5 L'e-Rh.....	44
2.2 Les résultats pérennes.....	44
2.2.1 Evaluation de l'efficacité des ressources humaines.....	44
2.2.2 Processus RH pertinent.....	44
2.2.3 Mobilisation des personnels.....	45
Conclusion partielle.....	46
PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS.....	47
CHAPITRE I : DISCUSSION.....	48
Section 1 : Analyse de l'environnement interne.....	48
1.1 Les forces de l'entreprise.....	48
1.1.1 Le milieu et le cadre de travail.....	48
1.1.2 Les ressources humaines.....	49
1.1.3 Les moyens matériels.....	49

1.1.4 Les produits.....	49
1.1.5 La couverture et la reconnaissance internationale.....	49
1.1.6 La communication interne.....	50
1.2 Les faiblesses de l'entreprise.....	50
1.2.1 Insuffisance du personnel.....	50
1.2.2 Les matériels.....	51
1.2.3 La finance.....	51
1.2.4 Le commerce.....	51
Section 2 : Analyse de l'environnement externe.....	51
2.1 Les opportunités.....	51
2.1.1 De nombreux clients.....	51
2.1.2 Plusieurs partenaires.....	52
2.1.3 Les fournisseurs.....	52
2.1.4 L'environnement social.....	52
2.1.5 L'environnement légal.....	53
2.2 Les menaces.....	53
2.2.1 La concurrence sur le marché de télécommunication.....	53
2.2.2 L'instabilité politique.....	53
2.2.3 L'insécurité.....	53
2.2.4 L'affaiblissement de l'économie du pays.....	54
CHAPITRE II : PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	55
Section 1 : Solutions proposées à la société Orange.....	55
1.1 Renforcement dans le matériels informatiques.....	55

1.2 Adoption de veille concurrentielle.....	57
1.3 Recrutement des personnels permanents.....	58
Section 2 : Solutions proposées au processus de recrutement.....	58
2.1 Ajout des critères pour le tri des candidatures.....	58
2.2 Accélération du traitement de la candidature.....	60
2.3 Renforcement du test.....	61
2.4 Recrutement de responsable de stagiaire.....	62
2.5 Amélioration du pré-entretien.....	63
2.6 Ajout des autres options dans l'e-Rh.....	64
VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	65
Conclusion partielle.....	66
CONCLUSION GENERALE.....	67
BIBLIOGRAPHIE.....	vi
WEBOGRAPHIE.....	vii
LISTE ANNEXES.....	viii