

LISTE DES ABREVIATIONS

DRH : Directeur des Ressources Humaines

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

GEPAM : Groupement des Entreprises Privées à Mahajanga

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MBA : Marge Brut d'Autofinancement

PIB : Produit Intérieur Brut

PRD : Postes Réellement Disponibles

RH : Ressources Humaines

SA : Société Anonyme

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SNC : Société en Nom Collectif

SWOT: Strengths Weakness Opportunity Threats

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Evolution du capital de l'AQUALMA de 1990 à 2012	7
Tableau 2 : Tableau des différents types d'entreprise selon le nombre de salariés	11
Tableau 3 : Chronogramme des activités	19
Tableau 4 : Tableau de la modèle SWOT de l'AQUALMA SA	27
Tableau 5 : Tableau de la modèle SWOT de la SIB SA	29
Tableau 6 : Analyse de la formation du personnel avec la théorie de jeu.....	35
Tableau 7 : Tableau d'analyse de la motivation du personnel avec la théorie de jeu.....	38
Tableau 8 : Tableau de comparaison.....	40

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 : MATERIELS ET METHODES

Section 1 – Présentation des sociétés

Section 2 – L'entreprise et la gestion des ressources humaines

Section 3 – Méthodologie

Section 4 – Les limites de l'études et Chronogramme

CHAPITRE 2 : RESULTAS

Section 1 – Méthode d'analyse des postes

Section 2 – Méthode de planification des RH

Section 3 – Le diagnostic SWOT au niveau des entreprises

Section 4 – Les acquis

CHAPITRE 3 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Section 1 – Analyse des résultats de l'enquête

Section 2 – Analyse comparative selon le diagnostic SWOT

Section 3 – Validation des hypothèses

Section 4 – Recommandations

CONCLUSION

INTRODUCTION GENERALE

Pendant les dix dernières années, les grandes sociétés industrielles à Madagascar vont de plus en plus moins nombreux. Cette diminution peut causer par des instabilités politiques et aussi par la mauvaise gestion des ressources humaines. Nous allons prendre la deuxième cause car celle-ci que les dirigeants peuvent éviter. Sur le marché extrêmement concurrentiel que nous connaissons aujourd'hui, où la notion de service supérieur est souvent le facteur clé pour la fidélisation de la clientèle et la croissance, il est essentiel que les employés, à tous les niveaux opérationnels, contribuent de manière efficace aux objectifs financiers et de service. Pourtant, trop souvent, la gestion des ressources humaines parmi les différentes disciplines opérationnelles est incohérente, avec des objectifs et des normes distincts et parfois contradictoires.

Par définition, la GRH est un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les RH pour une plus grande performance de l'organisation¹. Selon Patrice Roussel², « la G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. » Afin d'atteindre à cet objectif et d'obtenir une meilleure efficacité de l'entreprise, il faut y avoir la planification des ressources humaines.

La planification des ressources humaines se divise en cinq grandes étapes. La première étape vise à réfléchir à l'avenir de l'organisation. Il s'agit ensuite d'élaborer un plan de développement de la main-d'œuvre qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme. L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle. Ce bilan s'effectue par l'analyse de l'environnement externe. L'opération consiste à identifier les éléments qui influenceront le développement de l'organisation et à établir un diagnostic de l'environnement interne.

¹ <http://www.redprairie.fr/GestionRH>

² Patrice Roussel, Rémunération, motivation et satisfaction au travail

L'organisation pourra alors identifier ses forces, ses avantages concurrentiels et les aspects qu'elle doit améliorer. Une telle démarche de réflexion stratégique doit habituellement être réalisée chaque année. Plusieurs instances de l'entreprise doivent y participer. Elle peut être orchestrée par un consultant externe qui aura comme mandat d'animer la discussion et d'agir à titre de facilitateur, ce qui permettra aux dirigeants de se concentrer sur les objectifs de l'entreprise.

La seconde étape consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. Les questions suivantes facilitent l'identification des besoins : quelle fonction devons-nous combler ? Comment les fonctions actuelles évolueront-elles ? Quels types de compétences faudra-t-il ? De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail ? À quel moment et pour combien de temps ? Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail ? Avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail ?

Dans la troisième étape, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre. Pour ce faire, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, il faut connaître : son expérience professionnelle, son rendement, sa formation et ses qualifications, ses champs d'expertise, ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière, et ses activités d'apprentissage réussies.

Puis dans la quatrième étape, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif. On est en présence d'un écart quantitatif lorsqu'on constate : un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste ; un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler³. Et on est

³ www.technocompetences.qc.ca/guides/grh/

en présence d'un écart qualitatif lorsqu'on constate : que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir ; que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir. Et dans la dernière étape qu'on doit choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté ⁴.

Le contexte ci-dessus nous mène à poser la problématique suivante : comment éviter la mauvaise gestion des ressources humaines ? Cette question se pose pour traiter le thème : « la planification des ressources humaines : analyse des postes et emploi ». En se référant aux étapes de planification dans le paragraphe précédent, c'est dans la deuxième étape qu'on trouve l'analyse des postes et emploi car celle-ci consiste à prévoir les besoins en matière de main-d'œuvre. L'analyse des postes et emploi c'est une disposition qui consiste à recueillir, à évaluer et à organiser les données concernant le contenu et le contexte d'un poste de travail. Elle permettra de déterminer avec facilité, la finalité ainsi que les responsabilités et les exigences incombant au titulaire du poste. Le poste comprend des tâches, des activités, des responsabilités et des devoirs. L'objectif d'analyse consiste à définir les exigences requises pour occuper le poste, soit les aptitudes ou autres situations particulières, les compétences et les comportements permettant de satisfaire les besoins de l'organisation. Elle permet aussi une description précise du poste à pourvoir lors de l'offre de recrutement et permet d'attirer les personnes véritablement intéressées. L'analyse du poste se réalise méthodiquement par l'observation, l'entretien, le questionnaire, la méthode des incidents critiques, le journal, la conférence technique. La notion de poste peut être élargie. Ainsi, elle peut prendre en compte le contexte dans lequel le poste se situe, qui est aussi à prendre en compte quand se pose la question de l'adéquation de l'individu à son emploi⁵.

L'objectif global de ce mémoire est d'obtenir la bonne gestion des RH. Obtenir une bonne gestion des RH est tâche difficile car elle nécessite beaucoup des compétences et d'expériences car elle demande des réflexions de la part de la tête de la direction des ressources humaines. Cet objectif global est divisé en plusieurs objectifs spécifiques à savoir :

D'abord, de montrer comment procéder à une analyse de poste et emploi. Ce premier objectif a pour objet la procédure pour analyser les postes et l'emploi.

Ensuite, de voir la méthode de planification des ressources humaines. C'est un objectif qui consiste à montrer la généralité et les étapes de la planification des ressources humaines.

⁴ www.technocompetences.qc.ca/guides/grh/

⁵ www.cereq.fr

Et enfin, de démontrer les actions à entreprendre après l'analyse des postes et la planification des ressources humaines. Il a pour objet de détailler les facteurs qui doivent être priorités et respectés et surtout contrôlés après l'exercice de planification afin que ce dernier soit effective, de plus atteint les objectifs de la société.

Pour mener à bien l'étude il faut tester les deux hypothèses suivantes.

La première hypothèse stipule que **l'analyse des postes et emploi est un facteur déterminant de la planification**. Il faut démontrer cette hypothèse car celle-ci est un des facteurs clés dans la gestion des ressources humaines à cause de son influence directe aux employés. Cette première hypothèse est basée sur l'analyse poste par poste pour trouver les besoins d'un poste et pour améliorer les méthodes de travail. Pour fonder bien l'analyse, il faut effectuer un entretien et bâtir un questionnaire à chaque poste pour que le résultat de l'analyse soit concret.

La seconde hypothèse dit que **l'analyse des postes et la planification des ressources humaines sont deux systèmes interdépendants**. Cette deuxième hypothèse est utile dans la gestion des ressources humaines moderne en assurant la pérennité de l'entité. Elle consiste au dirigeant de planifier les postes de travail, les emplois, le personnel et tout ce qui est auteur pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Elle assure la pérennité de l'entité car en l'appliquant les objectifs sont atteints. Par conséquent, aucun problème ne se passe pas dans l'accomplissement des tâches, des activités, au niveau financier et surtout dans l'organisation.

De ce mémoire, il procède des aspirations ou plus précisément des résultats attendus. D'abord, la formation du personnel pour qu'il soit bien formé à son emploi. Il faut effectuer une formation périodique pour les travailleurs afin qu'ils maîtrisent bien les activités. Il faut qu'ils sachent bien ses attributions sinon l'analyse des postes et emploi et surtout la planification de ressources humaines réalisées n'est qu'une grosse dépense pour l'employeur car aucun objectif atteint sans formation du personnel. Ensuite, la motivation du personnel pour qu'il accomplit ses tâches au fur et à mesure en respectant les normes en quantité et en qualité du travail. Il faut que les travailleurs soient motivés à effectuer ses emplois car ils n'exercent pas très bien ses fonctions sans motivation même ils ont bien formé. Et enfin, le recrutement et le départ qui consistent à recruter des nouveaux employés à partir des postes réellement disponibles pour éviter la pénurie ou le surplus de main d'œuvre. Ce travail de recrutement ne comporte obligatoirement à embaucher un nouveau employé mais il peut établir à partir de l'effectif existant en consultant les curriculum vitae de tous les travailleurs. Le départ consiste à débaucher les employés qui sont déjà atteints la limite d'âge d'aptitude pour travailler.

La méthodologie de recherche est basée sur les travaux de terrain qui a permis la collecte des données utiles pour accomplir cet ouvrage et puis l'interprétation des différents types de documents (documents manuscrites et livres) pour que le mémoire soit bien élaboré. Comme nous voyons l'évolution des technologies informatiques, l'étude n'est pas bornée sur ces deux types de recherche mais il faut accompagner par les recherches sur des différents sites web. Dans le traitement des données obtenues, la théorie de jeu est l'outil d'analyse utilisé afin de trouver les anomalies qui existent toujours dans l'application des actions au niveau de l'entreprise.

Conformément à la norme IMMRED, le corps du devoir est divisé en trois grandes parties. La première partie est les matériels et méthodes, elle désigne les matériels et les méthodes utilisées durant la collecte des données et leur traitement. Dans cette partie, le travail est basé sur la partie théorique et descriptive du mémoire. En débutant par la présentation des entités visitées lors de l'étude à savoir : l'AQUACULTURE DE MAHAJANGA, et la SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA. Ensuite, la présentation de la théorie de jeu qui est l'outil d'analyse dans le traitement des données obtenues. Et enfin le chronogramme des activités qui met en détail la période d'exécution du devoir du début jusqu'à la fin.

La deuxième partie est dénommée résultats. Elle traitera les résultats obtenus lors des visites d'entreprises ainsi que les résultats des autres recherches. Elle n'exposera que la généralité de la planification des ressources humaines et ceux des sociétés visitées. Ceci ne fera pas l'objet d'analyse que dans la troisième partie du devoir.

Et la dernière partie c'est ce qu'on appelle discussions et recommandations. Elle sera la partie analytique et stratégique du devoir. Elle sera divisée en deux sous-parties : discussions et recommandations. La discussion se fera sur les résultats obtenus lors de l'enquête en utilisant la théorie de jeu et le diagnostic SWOT pour le traitement. Et la recommandation sera une analyse en parallèle avec les discussions émises.

CHAPITRE 1 : MATERIELS ET METHODES

La réalisation de ce mémoire nécessite des matériels ainsi que des méthodes pour réunir les informations ou les données utiles afin qu'elle soit bien accomplir. C'est donc dans cette première partie que nous allons parler des méthodes utilisés pour collecter les données et les matériels utilisés pour constituer cette étude.

Section 1 – Présentation des sociétés

A notre époque, il est rare de trouver une grande entreprise à Madagascar, mais il faut essayer de traiter le thème avec les entités suivantes car elles satisfont les critères d'une grande société.

1.1 – AQUACULTURE DE MAHAJANGA (AQUALMA)

A Madagascar, la production de la pêche crevettière a connu un essor rapide et les exportations de crevettes constituent l'une des principales sources de devises à l'exportation. L'industrie basée sur la pêche s'est développée dans les années 1960-1970, mais les possibilités de développement de la pêche de crevettes restent limitées.

1.1.1 – Historique

La société AQUALMA est une SA de droit malgache et bénéficie d'un statut d'entreprise franche. Elle est créée en 1990 par les pêcheries de Nosy-Be au capital initial de 1 000 000 000 MGA, mais actuellement elle a comme capital de 26 650 000 000 MGA. Son capital varie selon l'évolution de la société depuis sa création jusqu'à nos jours (tableau n°01). Son siège social se trouve au logement VJ2 ADAmbohimandra – Antananarivo – Madagascar. C'est une filiale du groupe « **unima** » et est spécialisée dans l'élevage, le traitement et l'exportation des produits de la mer.

L'évolution de la société depuis sa création se présente comme suit :

- En 1992 : La construction des infrastructures de base dans la baie de la Mahajamba tels : la base vie du personnel, les ports et les aéroports, la station de pompage et la station d'énergie. En parallèle, une éclosierie pour la production des post-larves a été construites à Nosy Be (capacité de production : 100 millions post larves par an).
- En 1993 : Construction 220 hectares de bassins de grossissement à Mahajamba et construction de l'usine de conditionnement à Besakoa.
- En 1994 : Construction 220 hectares de bassins de grossissement supplémentaire à Mahajamba.

- En 1995 : Extension de la surface de production de la ferme de Mahajamba à 680 hectares de bassins de grossissement (construction de 240 hectares supplémentaires). A cette époque elle a pour but d'augmenter la capacité de l'écloserie à 200 millions de post-larves par an et d'améliorer les équipements de l'usine de conditionnement.
- En 1996 : La montée en puissance de la ferme de Mahajamba a nécessité l'installation d'équipements complémentaires tels que : la construction de la seconde station de pompage et installation de deux nouvelles pompes, acquisition de nouvelles équipements pour l'usine (machine à glace, tunnel de congélation groupe électrogène etc.)
- En 1999 : AQUALMA a investi dans la construction d'une ferme de géniteurs, basée à Moramba.
- En 2000/2001 : AQUALMA a construit la seconde ferme à Besalampy avec 285 hectares de bassins de grossissement.
- En 2003 : elle a construit une seconde unité d'élevage larvaire à Ambatomifoko d'une capacité de 200 millions de post-larves par an.
- En 2004 : Extension de la ferme de Besalampy à 435 hectares de bassins de grossissement. Elle a construit l'usine de traitement à Besalampy d'une capacité de 13 tonnes par jour car auparavant les produits étaient traités à bord d'un navire d'usine (AQUAMEN IV) spécialement aménagé à cet effet, qui n'autorisait que 5 à 6 tonnes par jour de produits.

Tableau 1: Evolution du capital de l'AQUALMA de 1990 à 2012

Années	Capital (en Ariary)
1990	1 000 000 000
1993	3 000 000 000
1995	5 000 000 000
1996	7 000 000 000
1999	11 000 000 000
2001 - 2012	26 650 000 000

Source : AQUALMA Mahajanga 2012

1.1.2 – Activités

Avec l'effectif total de 1200 employés, la société évolue dans le secteur d'aquaculture de crevette. Elle a comme activité principale l'élevage, conditionnement et l'exportation de crevette. La réalisation de cette activité est répartie sur plusieurs sites à savoir :

- L'écloserie basée à Nosy Be, assurait auparavant la maturation des géniteurs, la ponte-éclosion et l'élevage larvaire. Par la suite, cette unité était simplifiée et se limitait à la production des post-larves à partir des Nauplius en provenance de l'unité de Moramba (la phase de maturation et de pont-éclosion étant assurée depuis 1999 par la ferme-géniteur de Moramba). Elle a une capacité de production de 200 millions de post-larves par an. Mais aujourd'hui, cette unité est mise en veilleuse.

- La ferme de grossissement est implantée dans la baie de la Mahajamba avec une surface de 700 hectares de bassins. La ferme a une capacité annuelle de production de 3.000 tonnes de crevettes de taille moyenne de 25g.

- L'usine de conditionnement est construite à côté du village de Besakoa dans la baie de la Mahajamba et a une capacité de traitement de 18 tonnes de crevettes par jour.

- Pour renforcer et sécuriser sa capacité de production de Post-Larves, AQUALMA a créé sa propre unité d'élevage de géniteurs et de production de Nauplius dans la baie de Moramba. Cette ferme de géniteur est en activité depuis 1999 avec une capacité de production d'environ un milliard de Nauplius par an.

- La ferme de Besalampy avec une surface de 435 hectares de bassins de grossissement et son usine de conditionnement avec une capacité de traitement de 13 tonnes de crevettes par jour. Elle est mise en veilleuse depuis le mois de novembre 2008.

- Une seconde unité de production larvaire (écloserie) a été créée en 2003 à Ambotomifoko.

- Le bureau administratif et logistique qui emploie 100 personnes est basé à Mahajanga. Ce bureau se localise à l'immeuble SCIM-4, rue Gallieni BP 93 Mahajanga 401 où la visite a été effectuée. Annexe I pour voir géographiquement où se trouvent ces différents sites.

1.1.3 – Objectifs

Comme toutes les autres entreprises, la société AQUALMA a ses propres objectifs autres que le profit. L'objectif d'AQUALMA est d'assurer la qualité haut de gamme de ses crevettes offertes sur le marché pour satisfaire les besoins de la clientèle. Elle a aussi comme objectif de se placer à la place de leader au niveau du marché mondial de crevette car ses

produits sont entièrement exportés vers l'Europe et le Japon et respectent les normes sanitaires les plus exigeantes du marché. Elle exporte en moyenne 4400 tonnes de crevettes par an.

1.2 – SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA (SIB)

La Société Industrielle du Boina est l'une des entreprises industrielles la plus ancienne dans la ville de Mahajanga et qui ne fermait pas jusqu'à maintenant. Depuis sa création, elle ne modifiait pas de nom qu'une seule fois ; au début elle est dénommée Société Industrielle du Barday mais après et jusqu'à présent elle s'appelle Société Industrielle du Boina.

1.2.1 – Historique

La Société Industrielle du Boina est une entreprise familiale qui se spécialise par la production de savon et d'huile. Elle est créée en 1929 par les « Frères BARDAY » dans la ville de Mahajanga et c'est la quatrième génération qui la dirige aujourd'hui. C'est une SA, avec un capital social de 240 000 000 Ariary et ne représente qu'un seul actionnaire. Elle emploie 141 personnes pour réaliser ses productions. Son siège social se trouve à Antanimasaja route d'Antananarivo – Mahajanga 401 – Madagascar. Depuis sa création, les suivantes les différentes dénominations et raisons sociales :

- De 1929 au 1947, elle était une SNC dénommé « établissement BARDAY FRERES ».
- De 1947 au 1960, elle est devenue SARL
- A partir de 1960, elle est devenue SA dénommée « Société Industrielle BARDAY ».
- A partir de 1970, elle est toujours SA avec une nouvelle dénomination sociale : « Société Industrielle du Boina ».
- Depuis 2005, elle est représentée par Madame le Directeur Général « Nigar BARDAY ». Son modèle d'administration est représenté par le conseil d'Administration et par le Directeur Général.

1.2.2 – Activités

La Société Industrielle du Boina est une société de production qui évolue dans le secteur industriel. Elle fabrique des savons et d'huile. Comme toutes les autres sociétés industrielles, ses activités consistent à transformer les matières premières pour devenir des produits finis vendables sur le marché. Cette transformation nécessite un processus qui devrait

à suivre. Pour la SIB, le processus de fabrication est différent pour le savon et pour celle de l'huile. Tous les détails de fabrication se trouvent dans l'annexe II et III.

1.2.3 – Objectifs

La SIB comme toutes les autres entités, a ses objectifs. Elle a pour objectif de produire des produits de première nécessité tels que le savon et l'huile. Elle veut produire ses deux produits en respectant les normes internationales de ce secteur. Elle a pour objectif aussi d'améliorer Toutes Opérations commerciales, Industrielles, financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement aux buts sociaux.

Section 2 – L'entreprise et la gestion des ressources humaines

Avant de traiter le thème de la planification des ressources humaines, il est nécessaire de comprendre quelques notions essentielles de l'entreprise et la gestion des ressources humaines. C'est une étude qui demande une notion générale d'entreprise et de gestion des ressources humaines car le thème ne peut pas traiter à toute forme de classification d'entreprise et surtout aux entreprises qui n'ont pas des directions des ressources humaines. C'est pour cela qu'il faut passer par la description de ces deux grandeurs. C'est-à-dire la notion générale comme la définition et les classifications pour l'entreprise.

2.1 – L'entreprise

2.1.1 – Définition

L'entreprise est unsystème social, économique et technique animée par un entrepreneur organisé en vue d'atteindre les objectifs et évoluant dans un système plus général, la société, avec laquelle elle est interagie.Elle peut se présenter en plusieurs formes et qui est classifiée dans différent type.

2.1.2 – Classification des entreprises

Comme une petite entreprise ne se gère pas comme une grande entreprise, il est nécessaire de les regrouper en catégories homogènes afin d'effectuer des comparaisons entre entreprises d'un même secteur, de décrire les entreprises en observant leurs structures et leurs comportements, d'évaluer les performances des entreprises ou encore de mettre en place une politique économique adaptée à leur spécificité. Il faut avoir une notion concernant de la classification des entreprises car dans cette étude, il y a deux types de société et de

classification différente. On comparera les cas de ces deux sociétés dans la troisième partie de cet ouvrage.

Généralement, on distingue deux types de classification des entreprises à savoir la classification économique et la classification juridique. Chaque classification est divisée en sous classifications. Mais pour classer les sociétés visitées, on ne parle que la classification économique des entreprises et selon le critère de taille. Le critère de taille est divisé par des variables de base de classification à savoir : le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le nombre de salariés, les capitaux propres, le bénéfice net, et la marge brut d'autofinancement (MBA).

Dans ces six variables, il faut classer les entreprises visitées selon le nombre de salariés car après les visites, on a le chiffre exact du nombre de personnel de chacun de ces deux sociétés. L'AQUALMA emploie 1200 personnes et que la SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA n'emploie que 141 personnes. Il faut donc les classer à partir du nombre du personnel. Cette classification est donnée par le tableau suivant.

Tableau 2 : Tableau des différents types d'entreprise selon le nombre de salariés

Nombre de salariés	Types d'entreprise
[1, 9]	Entreprise artisanale
[10, 49]	Petite entreprise
[50, 499]	Moyenne entreprise
[500, 999]	Grande entreprise
[1000, + [	Très grande entreprise

Source : Auteur, 2012

D'après le tableau n°02, les différentes classifications de l'entreprise sont données d'après le nombre de salariés de l'entité. Le premier type d'entreprise est l'entreprise artisanale. Elle est artisanale si le nombre de personnel existant ne dépasse pas de neuf. Donc dans ce cas, l'entité est comprise dans le type d'entreprise artisanale. Le second type d'entreprise est la petite entreprise. Elle regroupe l'ensemble d'organisations qui a le nombre de salarié compris entre dix et quarante-neuf. Le troisième type d'entreprise est la moyenne entreprise. Une entité est appelée moyenne entreprise si elle a le nombre de salariés compris entre cinquante et quatre cent quatre-vingt-dix-neuf salariés. Le quatrième type d'entreprise est la grande entreprise. Elle est nommée à une entreprise qui a le nombre de personnel compris entre cinq cent et neuf cent quatre-vingt-dix-neuf. Et le dernier type de société est la

plus grande société. Elle englobe l'ensemble des sociétés qui ont le nombre de travailleur mille et plus. D'après ce tableau de différent type d'entreprise, donc l'AQUALMA peut classer dans le dernier type d'entreprise c'est-à-dire très grande entreprise car son nombre de personnel est supérieur à 1000 employés et ceci compris dans le dernier intervalle du tableau. Tandis que la SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA est classifiée dans le troisième type de société c'est-à-dire moyenne entreprise car son nombre de personnel est compris dans l'intervalle [50, 499] plus exactement 141 employés.

2.2 – La gestion des ressources humaines

La GRH regroupe l'ensemble des activités qui concerne les hommes dans une organisation. Elle est difficile à définir mais il faut donner une définition.

2.2.1 – Définition

La GRH peut se définir comme « un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les RH pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.)⁶. Comme toutes les autres directions, elle a des missions qui doivent être atteintes.

2.2.2 – Missions

Définir les missions des Ressources Humaines est un point très important : c'est un préalable nécessaire pour que le Directeur des ressources humaines puisse mettre en mots les valeurs importantes à promouvoir ou à défendre dans l'organisation et soit donc capable de structurer sa vision. Sa première mission est d'appliquer le dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise. Ensuite, elle a pour mission de rechercher en permanence la correspondance entre besoins et les ressources en personnel. Et enfin, elle doit intégrer la composante des ressources humaines à la stratégie de l'entité dans le moyen et long terme. Les directions des ressources humaines assurent leurs missions et fonctions en collaboration avec les autres directions et les responsables de terrain dans une logique d'objectifs fixés par l'entreprise.

⁶<http://fr.wikipedia.org/wiki/>

Section 3 – Méthodologie

Après avoir initié l'entreprise plus précisément sa classification et la gestion des ressources humaines, l'exécution de ce mémoire a été faite en suivant la méthodologie. La méthodologie décrite toutes les méthodes utilisées du début jusqu'à la fin de l'étude. C'est-à-dire depuis la collecte des données jusqu'à l'analyse des résultats obtenus après l'effort de regrouper les informations afin de réaliser la mémoire.

3.1 – Technique de documentation

La réalisation de cet ouvrage nécessite des consultations et d'interprétation des nombreux types de documents. Elle exige la lecture des plusieurs livres et la visite des différents sites web. Traiter le thème « la planification des ressources humaines : analyse des postes et emploi » implique beaucoup de recherches car c'est un thème très vaste et difficile à traiter. D'abord, il faut collecter des données secondaires en lisant des différentes livres ou des documents manuscrites par exemple les cours de GRH et en visitant quelques sites. Il faut visiter plusieurs sites web car dans la recherche moderne les livres ne sont plus la seule source d'information libre au public. Grâce à la technologie informatique et plus particulièrement « l'internet », nous pouvons collecter des informations venant des quatre côtés du monde plus précisément venant du monde entier. L'utilisation du site web a été d'une grande aide car il a rendu possible la recherche de document concernant la gestion des ressources humaines en particulier la méthode de planification des ressources humaines. Les divers sites web visités sont cités en sitographie, il y a eu également des documents format PDF lu et étudié afin d'avoir une approche théorique dans l'analyse des postes et la planification des ressources humaines.

3.2 – Les moyens de collecte des données

Les données d'une enquête sont de deux types : les données primaires et les données secondaires. La collecte de ces données s'est faite d'une manière différente qui est spécifique aux types de données qu'il a fallu rechercher.

3.2.1 – Les visites d'entreprises

La collecte des données primaires s'est faite par la descente sur terrain ou plus précisément par des visites d'entreprises. Ces visites ont été réalisées auprès des sociétés qui répondent à des critères d'une grande entreprise. Les enquêtes sur terrain ont été faites selon un calendrier bien précis afin d'avoir le plus d'informations fiables et précises possibles. Lors

de ces visites, il y a eu des entretiens individuels avec les DRH et les responsables des RH pour obtenir les informations nécessaires concernant le thème c'est-à-dire l'information sur l'analyse des postes et emploi, et les données concernant la planification des RH. Les visites ont été très dures à cause du déplacement à Mahajanga. Le déplacement vers la province a été causé par le non réponse aux lettres d'introduction et au questionnaire déposé dans les sociétés du capital. L'attente de la réponse des questionnaires a pris beaucoup de temps pendant la collecte des données primaires à cause de non disponibilité des responsables chargés de les répondre. Mais enfin, ils ont accepté de donner les réponses des questionnaires.

3.2.2 – Documentation

La documentation a donné la possibilité de réaliser le ramassage des informations à propos de l'analyse des postes et emploi ainsi que de planification des ressources humaines. La bibliographie a été d'une aide appréciée car elle a permis de rassembler de nombreux renseignements qui traitent le thème. Il est nécessaire de fractionner les données réunies afin de faire apparaître les informations utiles au développement du thème de l'optimisation de gestion des ressources humaines. A part de la bibliographie, l'Internet a permis aussi de réunir des nombreuses informations en consultant des différentes sites web concernant la gestion des ressources humaines.

3.3 – L'enquête

Pour perfectionner l'ouvrage, il est nécessaire d'effectuer des enquêtes au niveau des différentes entreprises qui possèdent la direction des ressources humaines. Mais avant de passer directement à l'enquête, proprement dite, il a fallu de réaliser une pré-enquête.

3.3.1 – Le pré enquête

Le pré enquête est une phase de recherche avant de passer directement à l'enquête, c'est la définition du domaine pour étudier le thème c'est-à-dire l'environnement de ce thème. Elle est principalement constituée de la collecte des données, des recherches sur la gestion des ressources humaines.

a – But

Le but de cette pré – enquête a été l'entraînement avant d'entrer directement dans le thème et afin de savoir les limites de recherche. Cette pré-enquête a permis d'entourer tous les éléments ayant un rapport direct ou indirect avec la gestion des ressources humaines.

b – Cadre pratique

La gestion des ressources humaines est un domaine très vaste et étendu car elle englobe tout ce qui concerne le personnel. Le pré – enquête a été utilisée pour établir des limites à l'étude. Le mémoire traite donc généralement la planification des ressources humaines au niveau des très grandes, grandes et moyennes entreprises. Il a été nécessaire d'étudier en premier lieu tout ce qui concerne la fonction « personnel » : l'administration du personnel, la gestion du personnel et le développement du personnel.

c – Approche méthodologique

L'approche a été réalisée selon une démarche bien définie. D'abord, en approchant des recherches pour les données secondaires. C'est-à-dire en faisant la collecte des informations telles que la recherche sur le web, la lecture des diverses livres. Ensuite, l'entretien libre qui a été effectué avec les entités visitées. Ces entretiens ont été faits avec les directeurs ainsi que les responsables des ressources humaines. Les informations réunies ont autorisé d'élaborer le mémoire. Et enfin, ces données primaires et secondaires seront étudiées et représentées dans la troisième partie de cet ouvrage.

Lors de la descente dans les sociétés, la conversation a été dirigée à partir de questionnaire. Ce questionnaire a été formé par rapport au contexte de l'étude et qui n'a pas été dépasser les limites de l'étude. Il a d'abord été fait pour faire connaître l'intégralité de l'entreprise à savoir : sa dénomination sociale, son capital social, sa date de création, son type, son siège social, son secteur d'activité, son activité principale ainsi que le nombre du personnel pour diriger vers la recherche.

3.3.2 – L'enquête

Après avoir terminé avec succès la pré-enquête et établi les limites dans l'étude de la gestion des ressources humaines, il est le temps de passer à l'enquête. La demande d'effectuer une enquête est déposée dans quelques entreprises comme la BNI, l'Airtel Madagascar, la société industrielle du boina, et l'aquaculture de Mahajanga. Mais seules les deux dernières sociétés qui ont accepté. L'enquête s'est effectuée dans ces deux entreprises qui sont choisies selon le critère de la taille et qui ont la direction des ressources humaines. Elle a été réalisée dans les sociétés qui sont sélectionnées selon le critère de la taille car le thème implique d'effectuer l'analyse dans le cas d'une entreprise qui a une direction des ressources humaines que l'entreprise artisanale et la petite entreprise n'ont pas.

a – But

Le but de l'enquête auprès de très grande et moyenne entreprises est d'obtenir des renseignements et des avis de professionnels sur le thème « la planification des ressources humaines : analyse des postes et emploi », et de connaître comment les directeurs des ressources humaines de ces sociétés analysent leurs postes de travail.

b – Cadre pratique

Il est nécessaire de passer à la collecte d'informations et de réponses au questionnaire après l'accomplissement de la pré-enquête. Ce questionnaire a été formé par des questions à choix multiples ainsi que quelques questions qui nécessitent des réponses (Annexe IV). Les enquêtes auprès des sociétés ont été suivies par des conversations avec les responsables des ressources humaines et de traitement des résultats obtenus. Ces collectes des données ont été exécutées au niveau des entités qui ont acceptées de décrire les informations concernant ses méthodes de planification des ressources humaines et ses méthodes d'analyse des postes et emploi.

c – Approche méthodologique

La méthodologie s'est réalisée d'une manière exact, détaillée et en plusieurs phases. La première phase est le choix de la zone de l'étude. Elle s'est faite par rapport avec plusieurs entreprises, mais deux d'entre elles se sont attirées au thème de gestion des ressources humaines car ceci n'est pas traitable par n'importe quelle société. La deuxième phase a été la création du questionnaire qui a été déposé aux directeurs des ressources humaines des sociétés afin d'obtenir les données primaires qui sont nécessaires pour la réalisation du mémoire. La troisième phase a été l'entretien avec les personnes responsables concernées par le thème. Cela s'est fait par un entretien régulier dans le but de répondre au questionnaire sans donner plus de détails. La dernière étape a été l'enregistrement et l'interprétation des résultats du questionnaire par la catégorie des réponses obtenues, l'éclaircissement, l'étude du contenu et l'impact pratique des résultats détectés.

3.4 – Outils d'analyse

Le traitement des résultats nécessite des outils pour les analyser.

3.4.1 – Théorie de jeu

En rappelant la théorie de jeu, c'est une théorie inventée par MORGENSTERN et VON NEUMANN en 1994. Cette théorie mathématique concerne les comportements de deux groupes ou « n » joueurs dans le but d'optimiser le comportement social dans des situations

conflictuelles. C'est donc un recensement des politiques possibles et des réactions possibles de l'adversaire avec une évaluation chiffrée des conséquences possibles de chaque politique sur soi-même et une appréciation de voir l'adversaire de faire tel ou tels choix. Le jeu peut être à somme nulle ou non nulle, dans ce cas, la somme algébrique des gains peut être négative : personne n'a intérêt à jouer. Ou la somme algébrique est positive et dans ce cas tout le monde a intérêt au jeu⁷.

La théorie de jeu est un outil d'analyse permettant de réaliser une étude interne de direction des ressources humaines et aussi au niveau de l'entreprise. Elle est utilisée afin de concrétiser la planification des ressources humaines effectuée. Dans cette analyse, on prend comme jeu l'accomplissement des actions à entreprendre après la planification des ressources humaines. La théorie de Von Neumann et Morgenstern est avantageux pour analyser la situation interne d'une entité car elle étudie la relation entre employeur et travailleur. Elle permet à l'employeur d'étudier le cas où l'entreprise a des avenir.

3.4.2 – Le diagnostic SWOT

a – Utilisation

Le diagnostic SWOT (Strengths, Weakness, Opportunity, Threats) ou autrement dit Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (FFOM) est un outil d'analyse qui permet aux dirigeants des entreprises d'effectuer un diagnostic pour étudier ses environnements. Il peut utiliser pour étudier les forces et les faiblesses de l'entité. Il permet aussi à l'entreprise de réaliser un diagnostic pour analyser les opportunités et les menaces provenant de l'environnement de l'entreprise. Il est utilisé dans le but de concevoir les besoins de l'entité. Dans le cas du présent thème, il est utilisé pour étudier les méthodes de planification des ressources humaines de ces deux sociétés visitées. Dans la partie analytique de ce mémoire, il sera aussi utilisé pour effectuer une analyse comparative de ces deux sociétés. Il est donc possible d'utiliser plusieurs outils d'analyse pour étudier l'environnement de l'entreprise mais ceci a des limites dans le cas du présent thème.

b – Avantages

L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces a beaucoup d'avantages c'est un outil facile à utiliser et à comprendre. Elle peut utiliser dans tous les domaines stratégiques

⁷Cours Organisation, 1^{ère} année, Université d'Antananarivo, département Gestion, année scolaire 2007/2008

relatifs à la gestion pour faciliter la prise de décision. Elle peut aussi utiliser pour étudier les circonstances internes et externes d'une organisation.

Section 4 – Les limites de l'étude et chronogramme

L'accomplissement de cet ouvrage est établi en fixant des limites de l'étude. Et sa réalisation est récapitulée dans le tableau de chronogramme.

4.1 – Limites de l'étude

Le traitement du thème « la planification des ressources humaines : analyse des postes et emploi » nécessite beaucoup de réflexion dans l'accomplissement. Pour le succès de l'étude, il est indispensable de limiter la zone d'action. Le choix d'une grande ou moyenne entreprise à visiter et les actions à entreprendre après la planification des ressources humaines ont été les limites à ne pas franchir. Premièrement, la grande ou moyenne entreprise est une limite à ne pas déborder car en général les petites entreprises n'ont pas la direction des ressources humaines. De plus, le thème implique de traiter dans le cas d'une grande ou moyenne entreprise car ces derniers ont la direction des ressources humaines. On prend les actions à entreprendre après la planification des ressources humaines la seconde limite car ceux-ci sont des conséquences de la planification des ressources. En dehors de ces actions, c'est déjà une autre analyse mais non plus de l'analyse des postes ou de planification des ressources humaines. Il faut donc limiter l'étude au bord de ces deux grandeurs pour qu'elle soit inédite.

4.2 – Chronogramme

Les travaux de recherche effectués depuis le début de l'étude sont récapitulés par le tableau n°05. Selon un calendrier bien précis, l'étude est divisée en plusieurs parties en commençant par la collecte des données secondaires. Ensuite la descente sur terrain qui me permet d'avoir les acquis pratiques dans les entreprises. Et enfin la rédaction du mémoire qui prend beaucoup de temps.

Tableau 3 : Chronogramme des activités

PERIODES	ACTIVITES	2 ^{ème} Semestre					
		Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc.
2011	Choix du thème	X					
	Elaboration du plan				X		
	Elaboration limites de l'étude		X				
	Collecte des données secondaires				X	X	X
	Triage des données secondaires					X	X
2012	ACTIVITES	1 ^{ère} Semestre					
		Jan	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin
	Triage des données secondaires	X					
	Elaboration questionnaire		X				
	Visite à la société SIB					X	
	Visite à la société AQUALMA					X	
	Dépôt du questionnaire auprès de l'AQUALMA						X
	Dépôt du questionnaire auprès de la société SIB						X
	ACTIVITES	2 ^{ème} Semestre					
		Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc.
	Enquête auprès de l'AQUALMA	X					
	Enquête auprès de SIB	X					
	Collecte des données primaires	X	X				
	Triage des données primaires	X	X				
	Rédaction du mémoire	X	X	X	X	X	
	Vérification finale					X	

Source : Auteur, 2012

Les cellules croisées dans le tableau du chronogramme des activités indiquent les périodes où les différentes activités de recherche ont eu lieu durant la durée de préparation et de rédaction de l'ouvrage.

Conclusion partielle de la première partie

Cette partie nous décrit les sociétés AQUACULTURE DE MAHAJANGA et SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA, par laquelle, elle nous montre l'historique, les activités et les objectifs de ces sociétés. Elle nous a aidés aussi de connaître l'évolution du capital de la société AQUALMA depuis sa création jusqu'à nos jours. Nous trouvons aussi dans cette partie la définition et la classification des entreprises ainsi que la définition et les missions de la gestion des ressources humaines. Elle parle aussi de la méthodologie utilisée durant la réalisation de cet ouvrage comme les techniques de documentation, les moyens de collecte des données, les visites d'entreprise, la documentation et l'enquête. Les outils d'analyses pour le traitement des données à savoir la théorie de jeu et le diagnostic SWOT sont aussi parlés dans cette partie. Et enfin, les limites de l'étude et le chronogramme des activités sont aussi trouvés dans cette partie.

CHAPITRE 2 : RESULTAS

Toutes entreprises ont ses propres analyses concernant ses postes de travail. Elles ont aussi des approches différentes dans la planification des ressources humaines. Cette deuxième partie consiste à évaluer les résultats de recherche effectués dans la partie précédente. Dans le cas du présent thème « la planification des ressources humaines : analyse des postes et emploi », les résultats sont divisés en deux, l'une donne les résultats obtenus après les visites d'entreprise et l'autre parle des résultats théoriques après documentation.

Section 1 – Méthode d'analyse des postes

Pratiquement, la méthode d'analyse des postes peut se présenter par des différentes formes selon les entreprises.

1.1 – AQUALMA

La SA AQUALMA est une grande entreprise évolue dans le secteur d'aquaculture de crevette. En tant que grande entreprise, elle doit réaliser une analyse des postes et emploi pour assurer les besoins de ses ressources humaines.

1.1.1 – Politique actuelle

Pour la société AQUALMA, ses outils d'analyse mise en place par des ressources externes. Elle effectue toujours un inventaire de postes même s'il n'y a aucune planification des RH et elle le fait suivant le contexte mais non pas périodique. L'entité réalise l'analyse d'emploi à partir de la structure existante : d'abord, la vérification de l'emploi existant et le recensement en bâtissant une liste c'est-à-dire le dénombrement des emplois par rapport à l'année précédente pour envisager les emplois de l'année suivante. Ensuite, il faut identifier les objectifs attendus ; et enfin il faut y avoir une analyse critique et constructive. Selon AQUALMA, les étapes qu'elle doit poursuivre lors d'une analyse des emplois :

- Constat sur terrain : qui fait quoi, comment il le fait, combien de personne le fait. Il faut connaître l'employé qui exécute l'emploi et surtout l'effectif du personnel qui exécute les tâches. Il faut aussi savoir le volume de travail.

- Entretien avec le N+1

- Structurer l'organisation en définissant le poste c'est-à-dire la mission, le profil, le nombre et l'évaluation du poste

La société effectue une analyse des postes et emploi car elle veut évoluer ses méthodes de travail dans l'accomplissement des différentes tâches. Elle voudrait avoir des produits de qualité et modèles sur le marché mondial de crevette.

1.1.2 – Politique futur

L'AQUALMA SA prévoit de rester sur sa politique actuelle d'analyse des postes. Elle choisit de ne pas changer car cette politique est utilisée depuis longtemps et elle ne voit pas jusqu'à maintenant aucun inconvénient. Elle préfère donc de la garder afin de ne pas augmenter les dépenses concernant l'analyse des postes.

1.2 – LA SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA

La SA SIB comme la précédente entité, et pour une bonne gestion des ressources humaines, elle pratique aussi son propre méthode pour analyser ses postes de travail et ses emplois.

1.2.1 – Politique actuelle

Comme la société précédente, la société industrielle du boina a sa propre analyse pour évaluer les postes de travail et l'emploi. L'analyse de l'entité est différente de celle de l'aquaculture de Mahajanga. Selon le DRH de la société, elle accomplit l'analyse dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Elle effectue l'évaluation des postes par les employés eux-mêmes en remplissant le fiche de poste car elle affecte son personnel à un poste selon ses fonctions, ses attributions et ses tâches.

1.2.2 – Politique futur

La SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA veut améliorer sa politique actuelle mais à cause de la crise qui passe actuellement dans notre pays, elle devra tenir la même procédure présente. Car elle ne voulait pas augmenter ses dépenses or que la situation actuelle ne rend pas l'entreprise pérenne à cause de secteur informel qui entredans le marché c'est-à-dire en concurrence déloyale. Par conséquent, elle pense qu'il n'y aura pas des différences qu'auparavant même elle changera sa politique actuelle. Si donc l'Etat surveillera et éliminera le secteur formel sur le marché, elle améliorera sa politique présente qui n'est pas mauvais pour elle car ceci ne rend pas la société en faillite jusqu'à nos jours.

Section 2 – Méthode de planification des ressources humaines

Durant les travaux de recherches de la planification des ressources humaines, les moyens de collecte des données n'ont pas resté par la visite des entreprises mais il y a

aussid'autre moyen pour obtenir les informations nécessaires concernant le thème. Ce chapitre donnera les résultats obtenus après les visites d'entreprise ainsi qu'après la documentation effectuées.

2.1 – D'après les visites d'entreprise

Dans ce paragraphe, que la deuxième partie de l'ouvrage parle les résultats après les visites d'entreprise effectuées.

2.1.1 – AQUALMA

a – Politique actuelle

Pour bien gérer leurs ressources humaines, toute entité doit effectuer une planification des ressources humaines. Ce dernier aussi est nécessaire si le gérant de la société veut atteindre les objectifs qu'il avait fixés. Pour la société AQUALMA, le directeur des ressources humaines réalise la planification des ressources humaines. Il l'accomplit en fonction du contexte et de la stratégie de GRH de l'entreprise mais non pas périodique. C'est une tâche du directeur des ressources humaines qui nécessite beaucoup de réflexion car il ne peut pas exécuter la planification qui n'a pas le but d'atteindre les objectifs fixés. Le directeur des ressources humaines de l'AQUALMA a pratiqué la planification des ressources humaines pour avoir les ressources humaines adéquats en quantité et en qualité à condition qu'il suit la fonction de la stratégie de l'entreprise et en tenant compte également du souhait du salarié.

b – Politique future

Comme l'analyse des postes de cette présente société, elle prévoit de rester sur sa politique actuelle de planification des ressources humaines. Elle n'envisage pas de changer car cette politique de planification est fiable pour ses ressources humaines depuis qu'elle l'utilise. En appliquant sa présente politique, AQUALMA atteint toujours les objectifs de la direction des ressources humaines ainsi que de la société. Par conséquent, elle préfère donc de la garder afin de ne pas rendre incertaine l'acquisition des objectifs.

2.1.2 – SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA

La Société Industrielle du Boina quant à elle a sa politique pour planifier ses ressources humaines.

a – Politique actuelle

Comme toutes les autres organisations, la planification des RH est nécessaire pour éviter la mauvaise gestionnaire des ressources humaines. Pour la SIB, le DRH est le premier

responsable de la planification des RH. Mais vu le contexte actuel de la société et surtout de notre pays à vrai dire la crise, la planification des RH proprement dite n'a pas pu être appliquée pour la SIB. Selon la société, la planification des ressources humaines est gérée plus ou moins long terme, contrairement à la prévision appliquée au budget. Elle est surtout dépendante des activités de l'entreprise qui est pour l'heure assez ralentie. Toute entreprise fait de la planification avec son propre but. Elle est liée à l'évolution du marché de la main d'œuvre et des segments de clientèle de l'entreprise. Comme la situation n'évolue pas trop actuellement, la planification n'est pas en conséquence très évolutive. A vrai dire, dit le DRH de la SIB « actuellement les entreprises ne font pas de la planification des ressources humaines ». Comme il explique, la planification est plutôt non applicable mais la société vient d'acquérir un outil informatique « logiciel » appelé « grh-cigop » qui va permettre de pratiquer la planification des RH au vu des données et statistiques issues de son exploitation.

b – Politique futur

La SIB décide de rester utilisé son logiciel de planification car ce dernier vient d'installer il y a quelques mois. Elle n'envisagera pas donc utiliser autre méthode de planification mais préférera de mettre en œuvre ce nouveau logiciel.

Le résultat de recherche n'est pas seulement obtenu à partir des visites d'entreprise mais il y a aussi les résultats après documentation.

2.2 – D'après la documentation

La documentation est une source d'obtention des différents documents. Théoriquement, la planification des ressources humaines regroupe l'ensemble des activités permettant au dirigeant d'une organisation en collaboration étroite et harmonieuse avec les niveaux hiérarchiques d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectif humain qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des employés à travers des stratégies à court, moyen et long terme. D'après l'étude documentaire, la planification des ressources humaines doit respecter les étapes suivantes à savoir la réflexion stratégique, la prévision des besoins en ressources humaines, la prévision de la disponibilité des ressources humaines, l'analyse de l'écart et la planification des actions liées aux ressources humaines.

- **1^{ère} étape : Réflexion stratégique**

La première étape consiste pour l'entité de définir les objectifs globaux de la société et d'élaborer un plan de développement de la main d'œuvre qui contient les actions nécessaires pour atteindre les objectifs. Elle vise à réfléchir à l'avenir de la société. Elle élabore une structure sous forme d'organigramme prévisionnelle servant à concevoir les activités à créer lesquelles seront divisées entre les unités administratives et les différents postes de travail. L'activité de cette étape permet d'établir un bilan de la situation présente. Ce bilan s'effectue par l'analyse de l'environnement externe (Annexe V). L'action consiste à identifier les éléments qui influenceront le développement de l'organisation et à établir un diagnostic de l'environnement interne (Annexe V).

- **2^{ème} étape : Prévision des besoins en RH**

La réalisation des besoins en main d'œuvre dans le futur suppose l'analyse de ce que l'organisation possède actuellement en termes de poste et d'effectif. Une étude approfondie de la structure actuelle permet de faire un inventaire global des postes ainsi que la description de ces derniers. L'inventaire des effectifs existant de l'organisation doit être fait avec soin en recueillant le plus de renseignement possible. Les données doivent servir à identifier le plus clairement et le plus rapidement possible chacun des employés. Un formulaire spécifique peut être fait pour chaque employé⁸.

- **3^{ème} étape : Prévision de la disponibilité des RH**

Après la prévision des besoins dans l'étape précédente, il faut déterminer les postes et les effectifs prévisionnels. Toute forme de développement des activités de toute organisation implique généralement la création des nouveaux postes qui doivent être définis avec exactitude : nombre, nature, description de l'emploi de chacun des postes. Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins. Il faut donc connaître les compétences et les aptitudes de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, il faut connaître : son expérience professionnelle, son rendement, sa

⁸cours de GRH, Université d'Antananarivo, Département Gestion, Année scolaire 2010/2011

formation et ses qualifications, ses champs d'expertise, ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière, ses activités d'apprentissage réussies. Elle peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite d'un moment privilégié avec l'employé pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière.

- **4^{ème} étape : Analyse de l'écart**

Une fois les besoins et les disponibilités de main-d'œuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif ⁹ (détails de l'écart annexe VI).

- **5^{ème} étape : Planification des actions liées aux ressources humaines**

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. (Détails Annexe VII).

Section 3 – Le diagnostic SWOT au niveau des entreprises

Pour mettre en évidence les résultats obtenus lors des visites d'entreprise, il est nécessaire de dresser le diagnostic SWOT. Ces résultats sont les réalités de la planification des ressources humaines ainsi que l'analyse des postes utilisées par les directeurs des ressources humaines lors de l'entretien. Ceci donc la situation interne de la société.

3.1 – Politique de planification des RH et d'analyse des postes de l'AQUALMA

L'entité a des forces ainsi que des faiblesses au niveau interne. Dans l'exécution de la planification des ressources humaines et de l'analyse des postes, la société utilise une simple procédure mais efficace. Sa méthode est avantageuse au niveau interne car elle tient en compte les avis des salariés. Mais contrairement à sa méthode d'analyse des postes, elle n'a pas des étapes à suivre avant de réaliser la planification des ressources humaines. Et la société a des opportunités à saisir ainsi que des menaces à éviter à son environnement externe.

⁹www.portailrh.org

L'AQUALMA est une société qui a des relations internationales à cause de l'exportation de ses produits au niveau mondiale. Elle a donc des notoriétés mondiales et reconnaître notre pays au niveau international. Elle augmente aussi la balance de paiement de Madagascar à cause de l'exportation de son produit à l'étranger. Comme la société est un système, elle ne peut pas vivre l'autarcie. Par conséquent, elle est menacée par des concurrents qui sont très forts au niveau du marché des crevettes comme l'Asie, l'Amérique Latine, la Chine, etc. En ce moment, ses crevettes sont attaquées par une maladie et en plus la situation de notre pays actuelle rend les clients inquiètent.

La situation de la planification des ressources humaines de l'AQUALMA sera présentée dans le tableau de modèle SWOT de la société.

Tableau 4 : Tableau de la modèle SWOT de l'AQUALMA SA

<u>FORCES</u> - Méthode simple et sure. - Existence des étapes pour l'analyse des postes et emploi - Ténue compte du souhait des salariés - Minimisation des coûts de planification	<u>FAIBLESSES</u> - Pas des étapes à suivre pour la planification des ressources humaines - Pas d'analyse des environnements
<u>OPPORTUNITES</u> - Relation internationale dans son domaine - Augmentation de balance des paiements du pays - Notoriété mondiale - Reconnaissance de Madagascar au niveau international	<u>MENACES</u> - Concurrents (concurrents étrangers) - La situation de crise actuelle - Les maladies des crevettes

Source : Auteur, 2012

3.2 – Politique de planification des RH et d'analyse des postes de la SIB

Au niveau interne, comme la précédente société, la SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA est une entreprise qui a des forces et des faiblesses. Elle est innovante dans sa politique de planification des ressources humaines mais elle peut subir des problèmes d'analyse des postes à cause de la confiance qu'elle a en son personnel. Sa force est aussi dans la minimisation des coûts de planification des ressources humaines en utilisant son nouveau logiciel de planification. Ses faiblesses sont les risques d'obtenir des informations inexactes de la part de certains de ses employés ainsi que le non utilisation des étapes pour l'analyse des postes et la planification des ressources humaines. La SIB a des relations sociales car le directeur général de la société a été par deux fois Président du Lions Club de Mahajanga. Elle est actuellement Président du GEPAM, membre titulaire auprès de la CCI Mahajanga et s'insère, à titre personnel ou au nom de la SIB. La SIB s'est également structurée afin de se lancer dans divers projets à caractère sociaux. Dans le domaine de la santé, il y a un projet pilote VIH Sida d'Entreprise. Mais comme toute autre entreprise en concurrence, elle est menacée par des concurrents internes ainsi très grave l'importation des différents types de savon effectué par les commerçants. Et la société est déjà plus âgée et ceci diminue la notoriété de l'entreprise.

La situation de la planification des ressources humaines et de l'analyse des postes de la SIB sera présentée par le tableau suivant.

Tableau 5 : Tableau de la modèle SWOT de la SIB SA

<u>FORCES</u> - Méthode simple et sure. - Utilisation de logiciel de planification des ressources humaines (Innovation) - Minimisation des coûts de planification des ressources et humaines et l'analyse des postes	<u>FAIBLESSES</u> - Pas des étapes à suivre pour la planification des ressources humaines et pour l'analyse des postes et emploi. - Laisse les employés libres de remplir les fiches des postes, et risque de saisir des informations non exactes.
<u>OPPORTUNITES</u> - Participation au PIB du pays - Projets sociaux	<u>MENACES</u> - Concurrents - La situation de crise actuelle - Importation des différents types de savon effectué par les commerçants

Source : Auteur, 2012

Section 4 – Les acquis

Pendant la réalisation de ce mémoire, il est nécessaire de passer par la recherche de nombreuses connaissances en gestion des ressources humaines, et surtout en planification des ressources humaines que ce soit au niveau théorique que pratique.

4.1 – Connaissances théoriques

Grâce à la consultation des différents sites web, et à la lecture des plusieurs ouvrages, des connaissances théoriques ont été acquises. Ces acquis sont tout ce qui concerne la gestion des ressources humaines au niveau des grandes et moyennes entreprises. A cause de choix de l'entreprise, il y a eu également l'acquisition de notion sur la classification des entreprises qui a été nécessaire avant de passer au choix des entreprises visitées. Il y aussi des acquis théoriques dans la consultation des différents sites web comme les étapes de la planification

des ressources humaines, la généralité sur la gestion des ressources humaines. Il y a beaucoup des acquis théoriques qui sont obtenus durant la réalisation de cet ouvrage mais il y aussi des acquis pratiques.

4.2 – Connaissances pratiques

La théorie a été des plus grands apports dans l’accomplissement de cet ouvrage, mais il y a aussi des acquisitions pratiques c'est-à-dire de saisir des compétences au niveau pratique. Pratiquement, il y a eu des différences entre le cadre théorique et le cadre au niveau de l’entreprise concernant la planification des ressources humaines. Lors des discussions avec les responsables du personnel des sociétés, la planification des ressources humaines et l’analyse des postes sont les sujets, mais pratiquement elles sont difficiles à appliquer pendant ses réalisations. Ces difficultés sont causées par la procédure qui a déjà mise en place et utilisé par l’entreprise. Il est donc peu de chance d’appliquer la méthode théorique de planification des ressources humaines ainsi que l’analyse des postes. La pratique de la planification des ressources humaines ainsi que l’analyse des postes dans les entreprises a donc limité car il faut respecter les procédures existantes adoptées par les entités.

Conclusion partielle de la 2^{ème} partie

La deuxième partie met en évidence les résultats obtenus après la documentation et les visites effectuées dans les sociétés AQUALMA et SIB. Elle parle d’abord des méthodes d’analyse des postes et emploi de ces deux sociétés, et la politique de planification des ressources humaines dans le cadre théorique que pratique. Ensuite, les résultats obtenus ont été traités avec le diagnostic SWOT et mis sous forme d’un tableau afin de lire facilement la politique de planification des ressources humaines de ces deux sociétés. Les différents types de résultats énuméré dans ce mémoire ont été le produit des réponses apportées par les enquêtés mais non pas l’interprétation après analyse. Et enfin, elle met en avant les acquis théoriques et pratiques lors de la réalisation de l’ouvrage.

CHAPITRE 3 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

« Discussions et recommandations » est la troisième partie de cet ouvrage. C'est la partie analytique du devoir, elle consiste à analyser les résultats obtenus lors de la recherche. Elle confirme la problématique de départ : l'analyse des postes et la planification des ressources humaines sont-elles vraiment utiles dans la gestion des ressources humaines ? En passant par l'analyse des résultats par l'utilisation des matériels et des méthodes cités. D'abord, il y aura une analyse de la politique d'analyse des postes et la planification des ressources humaines qui vont servir à reconnaître les besoins des ressources humaines. Ensuite, l'analyse des résultats et l'analyse comparative des deux sociétés visitées en utilisant l'outil d'analyse SWOT et puis on parlera les conséquences après l'analyse des postes et emploi que l'employeur devrait exécuter après la planification des ressources humaines. Puis l'analyse de ces conséquences qui devraient à entreprendre en utilisant la théorie de jeu. Et enfin, on essaye de proposer des solutions et des recommandations pour valider les hypothèses émises.

Section 1 – Analyse des résultats de l'enquête

L'analyse des résultats s'appuiera sur un examen de l'analyse des postes et la planification des ressources humaines de l'AQUALMA et la SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA.

1.1 – Analyse des postes et la planification des ressources humaines de l'AQUALMA

L'analyse des postes et la planification des ressources humaines sont deux activités de la direction des ressources humaines et sont interdépendantes durant leurs applications. L'un dépend de l'autre car les descriptions de poste de travail sont mises à jour en fonction de l'évolution des emplois et des exigences qui y sont reliées, et la planification dépend de l'analyse des postes.

1.1.1 – Forces

L'analyse des postes c'est une disposition qui consiste à recueillir, à évaluer et à organiser les données concernant le contenu et le contexte d'un poste de travail. L'AQUALMA crée elle-même sa propre processus d'étudier ses postes de travail. Ce processus permettra de déterminer avec facilité, la finalité ainsi que les responsabilités et les exigences incombant au titulaire du poste. Elle définit toutes les exigences requises pour occuper le poste, soit les aptitudes ou autres dispositions particulières, les compétences et les comportements afin d'améliorer la qualité du travail. L'AQUALMA a analysé ses postes de

travail à partir de la structure existante. Elle effectue un entretien personnel à chaque employé qui occupe un poste en posant des questions par exemple qui fait quoi ? Comment il le fait ?

En termes de planification des ressources humaines de la société, elle pratique la planification pour avoir les ressources humaines adéquates en quantité et en qualité à condition qu'il suive la fonction de la stratégie de l'entreprise. Et elle le fait en tenant compte également du souhait du salarié sans la motivation des employés rien ne réalisera. Cette planification est dirigée par le premier responsable des ressources humaines qui est le DRH.

1.1.2 – Faiblesses

La politique d'analyse des postes de la société n'est pas trop risquée car elle respecte presque toutes les étapes dans l'exécution des études de poste. Il manque dans sa processus d'organiser des réunions avec plusieurs titulaires d'un même poste car ces derniers s'échangeront les idées et pourront par la suite recueillir un certain nombre d'informations. Elle fait toujours l'analyse des postes même elle ne réalise pas de planification des ressources humaines. Ceci peut entraîner l'augmentation des coûts financiers liés aux exploitations de la société.

1.2 – Analyse des postes et la planification des ressources humaines de la SIB SA

L'analyse des postes et emploi est une étude des temps et mouvements de poste dont le but est d'éliminer le gaspillage, de diminuer le contenu de travail d'un produit ou d'établir et de maintenir de standards de production.

1.2.1 – Forces

Comme l'autre société, LA SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA a sa méthode pour étudier ses postes de travail. L'analyse des postes de l'entité ne crée pas aucune charge supplémentaire pour diminuer son résultat durant la période d'analyse car elle le fait par les employés eux-mêmes en remplissant les fiches des postes selon ses fonctions, ses attributions et ses tâches. Par conséquent, elle fait l'entretien par écrit à tous les chefs de postes à l'aide des fiches des postes.

La SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA a effectué la planification des ressources humaines pour éviter la mauvaise gestion des ressources humaines. La planification de l'entité est dirigée par le premier responsable des ressources humaines qui est le DRH. La société fait la planification des ressources humaines suivant le contexte interne et externe de la société et elle la gère plus ou moins long terme. La planification des ressources humaines

n'entraîne aucun coût additif au coût financier car elle l'a appliqué à l'aide d'un outil informatique plus précisément à l'aide d'un logiciel appelé « grh-cigop ».

1.2.2 – Faiblesses

La politique d'analyse des postes de la société est trop risquée car d'abord, elle n'a pas de processus à suivre durant l'exécution de l'analyse. Ensuite, elle laisse libre les employés à remplir les fiches des postes sans les contrôler. Et enfin, elle ne fait aucun entretien pour interroger verbalement les employés, par conséquent elle risque d'obtenir des informations inexactes. Suite à ces risques durant l'application de l'analyse des postes, la planification des ressources humaines risquera aussi car elle dépende de l'analyse des postes même la société acquis le nouveau logiciel de planification. Ce logiciel ne traite que les données obtenues après l'analyse des postes effectuée.

Les entreprises sont libres de planifier ses RH mais la planification a des limites.

1.3 – Limites de la planification des ressources humaines

La planification des RH prend des limites à son application. Elle ne doit pas franchir les limites qui sont les actions à entreprendre après la planification afin de mettre en place la bonne gestion des RH. Ces actions sont : le recrutement, formation et la motivation.

1.3.1 – Le recrutement

Par définition, le recrutement est un ensemble d'actions mises en œuvre par l'organisation pour trouver les candidats qui correspondent aux besoins de l'entité et qui possèdent les compétences ainsi que l'aptitude nécessaire pour occuper les postes donnés. Après la planification des RH et pour mettre en place la bonne gestion des RH, l'entreprise doit effectuer les opérations de recrutement. Après le calcul des écarts effectués dans la quatrième étape de planification (Annexe VIII), la société recrute un ou des nouveaux employés au cas où les postes réellement disponibles excèdent les effectifs en place. Mais la réalisation du recrutement nécessite le respect des étapes (Annexe IX).

1.3.2 – La formation du personnel

D'un autre côté, l'entreprise doit investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif. L'investissement en formation produit plusieurs bénéfices tels qu'une amélioration de la performance organisationnelle, la satisfaction et la rétention des employés, l'amélioration de la qualité des produits et des

services, la satisfaction des clients, la croissance des ventes et l'augmentation de la profitabilité¹¹. Avant d'entreprendre la formation des employés, il est recommandé d'effectuer une analyse des besoins de formation. Cette analyse des besoins permet de savoir si la formation est le meilleur moyen pour améliorer la performance organisationnelle. Si un employé n'atteint pas le niveau de performance désiré, il peut y avoir plusieurs raisons : un manque d'outils, des objectifs imprécis, des conflits de priorités, ou un manque de motivation. Concernant tous ces problèmes, la formation n'est pas la solution. Deuxièmement, la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation étant l'amélioration de la performance, la formation doit viser à améliorer les comportements et les compétences dans le sens désiré¹². Pour que la formation du personnel prenne effet, le directeur des ressources humaines doit effectuer une analyse par laquelle il choisit le cas opportun pour la société de même pour les employés. Cette analyse est présentée par le tableau suivant.

¹¹fr.wikipractice.org

¹² fr.wikipractice.org

Tableau 6 : Analyse de la formation du personnel avec la théorie de jeu

Employeur Travailleur	Gagnant	Perdant
Gagnant	- Amélioration de la performance organisationnelle - Amélioration de la qualité des produits et des services - Accroissement de la productivité - Croissance des ventes - Augmentation de profit - Objectif atteint - Augmentation de capacité personnelle des employés - Développement des carrières professionnelles - Paiement des différentes indemnités	- Dépense de formation sans contrepartie - Mauvaise qualité des produits et services - Clients non satisfaits - Diminution de volume des ventes - Objectif non atteint - Développement de l'employé - Développement des carrières professionnelles - Paiement régulières des différentes indemnités
Perdant	- Amélioration de la performance organisationnelle - Amélioration de la qualité des produits et des services - Accroissement de la productivité - Croissance des ventes - Augmentation de profit - Objectif atteint - Indemnités non payés	- Dépense de formation sans contrepartie - Mauvaise qualité des produits et services - Clients non satisfaits - Diminution de volume des ventes - Objectif non atteint - Aucunes indemnités - Capacité personnelle reste inchangée

Source : Auteur, 2012

De ce tableau, la formation du personnel est présentée sous forme de jeu dont l'employeur et les travailleurs sont considérés comme joueurs. La théorie consiste à analyser les faits effectués par les travailleurs ainsi que l'acte réalisé par l'employeur. Dans le cas de la formation du personnel, l'enjeu est la pratique de la formation dans l'accomplissement des tâches de la part des employés. Après la formation, l'exécution des tâches doit avoir une évolution par rapport auparavant. Les résultats du jeu peuvent se présenter en quatre formes. D'abord : gagnant – gagnant, dans ce premier résultat, les deux parties sont tous gagnant. C'est-à-dire les employés sont plus compétents qu'auparavant par conséquent il y aura une amélioration de la qualité des produits et des services ainsi que l'accroissement de la productivité. L'employeur est gagnant car l'amélioration de la qualité des produits et des services ainsi que l'accroissement de la productivité impliquent l'augmentation des volumes de ventes puisque les clients sont satisfaits du produit. Et ceci entraîne l'augmentation du profit et ce dernier signifie que l'objectif est atteint. Par contre, l'employeur doit développer les carrières professionnelles de ses salariés pour qu'ils soient gagnants aussi. Et en plus, l'employeur doit payer des différentes indemnités en contrepartie de ses efforts et surtout l'augmentation du profit. Et c'est dans ce cas que l'employeur a vraiment mis en place la bonne gestion des ressources humaines.

Ensuite : gagnant – perdant, dans ce cas, les travailleurs gagnent le jeu et par contre l'employeur perd. Les salariés gagnent le jeu car ils sont plus compétents qu'auparavant mais ils n'utilisent pas ses compétences dans l'exécution de ses tâches. Par conséquent, l'employeur perd le jeu car il dépense plus dans la formation et sans contrepartie. Sans contrepartie puisque la qualité du produit n'a aucune amélioration par rapport auparavant. Et ceci implique le non satisfaction des clients, la diminution de volume des ventes, et cela signifie que l'objectif est non atteint. Dans ce cas, la bonne gestion des ressources humaines n'est pas mise en place correctement.

Puis : perdant – gagnant, dans ce cas les travailleurs perdent le jeu et que l'employeur gagne. Ils perdent le jeu car les tâches sont bien accomplies or la qualité des produits est améliorée et par contre ils ne bénéficient rien d'avantages comme le plan des carrières, les primes de rendement, etc. De l'autre côté, l'employeur gagne car la qualité du produit est meilleure qu'auparavant et le volume des ventes est augmenté et ceux-ci impliquent l'augmentation du profit. Dans ce cas, la bonne gestion des ressources humaines n'est pas réellement mise en place de la part de l'employeur.

Enfin : perdant – perdant, dans ce cas les deux parties sont perdues. La capacité de l'employé reste inchangée. L'employeur a dépensé le coût de la formation mais sans contrepartie car la qualité des produits reste inchangée par conséquent les clients ne sont pas très intéressés aux produits et cela entraîne la diminution de volume des ventes et ceux-ci implique la non atteinte de l'objectif fixé. Dans ce cas, aucune mise en place effective de bonne gestion des ressources humaines

1.3.3 – La motivation du personnel

La motivation du personnel est un fait ou un acte effectué par l'employeur pour motiver les personnes qui travaillent pour l'entreprise dans le but d'augmenter la productivité en respectant la qualité et la quantité des biens et services produits par l'entreprise. Elle est un élément clé de succès pour l'organisation car la ressource la plus importante d'une entité est son personnel. Employés motivés sont l'un des signes de critères pour la performance de l'entreprise. La motivation du personnel est une tâche plus important après la planification des ressources humaines afin d'obtenir la bonne gestion des ressources humaines. Car un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail. Et même le directeur des ressources humaines a effectué l'analyse des postes et la planification en suivant les étapes, ceci ne prene effet si le personnel n'est pas motivé. Mais il est nécessaire d'analyser par quel moyen les employés sont motivés à accomplir ses tâches. Le tableau suivant montre l'analyse de la motivation.

Tableau 7 : Tableau d'analyse de la motivation du personnel avec la théorie de jeu

Employeur Travailleur	Gagnant	Perdant
Gagnant	- Travail bien accompli - Productivité élevée - Travail de grande qualité - Produits en bonne qualité - Une bonne notoriété de l'entreprise - Rémunération régulière - Employés mieux payés - Garantie de l'emploi	- Rémunération régulière - Employés mieux payés - Garantie de l'emploi - Préparation à la retraite - Prévention des accidents - Mauvaise qualité de produit - Productivité moins élevée - Diminution de volume de vente
Perdant	- Travail bien accompli - Productivité élevée - Travail de grande qualité - Produits en bonne qualité - Augmentation de volume de vente - Retard de paiement - Employés mal payés - Emploi sans garantie	- Mauvaise qualité de produit - Productivité moins élevée - Mauvaise notoriété de l'entreprise - Diminution de volume de vente - Retard de paiement - Employés mal payés

Source : Auteur, 2012

De ce tableau, l'application de la motivation du personnel est considérée comme jeu. La théorie consiste à étudier les faits de motivation de la part de l'employeur ainsi que la contrepartie provenant de l'employé. L'enjeu ici est donc les faits et les conséquences de la motivation. Personnel motivé, l'exécution des tâches est très bien effective. Comme la précédente analyse, cette étude présente quatre résultats. D'abord : gagnant – gagnant, dans ce cas les deux parties c'est-à-dire l'employeur et l'employé sont en même temps gagnés.

L'employeur est gagnant car le travail effectué par les travailleurs est bien accompli c'est-à-dire une bonne qualité de produit, productivité élevée, et une bonne notoriété de l'entreprise.

L'employé est gagnant aussi car la rémunération est régulière de la part de l'employeur et en plus il est mieux payé et a de garantie de son emploi. Dans ce cas, la bonne gestion des ressources humaines est mise en place correctement.

Ensuite : gagnant – perdant, dans ce cas les salariés sont gagnés par contre l'employeur perd. Les employés gagnent car la rémunération est régulière et ils ont mieux payé. En plus l'employeur a garanti le salarié de son emploi. Par contre, l'employeur perd car la qualité de produit reste inchangée et la productivité est moins élevée et cela implique la diminution de volume de vente. Dans ce cas, la mise en place de la bonne gestion des ressources humaines n'est pas correctement effective.

Puis : perdant – gagnant, dans ce résultat de jeu l'employé perd le jeu et que l'employeur gagne. L'employé perd car il a bien accompli son travail l'employeur ne garantit pas son emploi, le paiement de salaire est en retard et en plus il est mal payé. L'employeur gagne car la productivité est élevée, une bonne qualité de produit fabriquée et le volume de vente est augmenté. Et dans ce résultat, pas encore une bonne gestion des ressources humaines est mis en œuvre.

Enfin : perdant – perdant, dans ce cas les deux parties sont tous perdant. L'employé perd car il y a un retard concernant le paiement de salaire et en plus il est mal payé. En échange, la qualité de produit fabriquée est mauvaise et cela implique la diminution de volume de vente et une mauvaise réputation de l'entreprise. Evidemment il n'y a aucune mis en place de la bonne gestion des ressources humaines.

Section 2 - Analyse comparative selon le diagnostic SWOT

Dans la partie précédente, il y a eu le diagnostic SWOT de ces deux entités à savoir l'AQUALMA SA et la SIB. Mais dans cette présente partie, il va y avoir une comparaison entre les deux sociétés. Cette comparaison se fera à partir des données obtenues pendant le diagnostic SWOT des deux entreprises. Elle sera présentée sous forme d'un tableau suivi d'une analyse et d'interprétation.

Tableau 8 : Tableau de comparaison

	AQUALMA	SIB
Statut juridique	S.A	S.A
Capital social	Ar 26 650 000 000	Ar 240 000 000
Analyse des postes et emploi	Oui	Oui
Planification des ressources humaines	Oui	Oui
Politique d'analyse des postes et emploi	Respect de l'étape fixée avant	Remplir les fiches des postes, Pas d'étape à suivre
Politique de planification des ressources humaines	Simple et pas de logiciel utilisé	Simple mais avec utilisation de logiciel de planification
Cherche la bonne gestion des ressources humaines	Oui	Oui
Relation internationale	Forte	Faible
Projets sociaux	Non	Oui
Contribution à l'économie	Oui	Oui
Politique futur	Pas de changement envisagé	Pas de changement envisagé

Source : Auteur, 2012

L'AQUALMA et la SIB sont deux entreprises de taille différentes, l'une fait partie des très grandes entreprises d'après la classification des entreprises selon le nombre du personnel et l'autre fait partie des moyennes entreprises, mais avec un même statut : SA. Elles sont pour objectif d'optimiser leurs bénéfices. Elles ont tous les deux pratiqué des analyses des postes ainsi que la planification des ressources humaines mais ses réalisations sont différentes. L'AQUALMA réalise l'analyse à partir de la structure existante en vérifiant l'emploi existant et le recensement en bâtissant une liste. La réalisation de l'analyse des postes et emploi suit des étapes fixées et déjà utilisées par l'entreprise. Par contre la SIB effectue l'analyse des

postes sans avoir suivi une étape. L'analyse se fait en remplissant les fiches des postes. L'analyse des postes de la SIB est très risquée car elle laisse libre ses employés de remplir les fiches des postes. Ceci peut entraîner le traitement des informations inexactes et implique une fausse analyse. Or l'analyse des fausses informations n'arrive pas à obtenir la bonne gestion des ressources humaines qui exige d'exécuter une analyse stricte et parfaite. En matière d'analyse des postes, il vaut mieux contrôler qu'avoir confiance pour obtenir les informations exactes afin d'atteindre les objectifs fixés.

Ces deux sociétés sont toutes faire des planifications des ressources humaines mais l'exécution est assez différente. Car l'exécution de la planification de l'AQUALMA dépend du contexte et de la stratégie de la direction des ressources humaines mais non pas périodique. Pour elle la base de la gestion des ressources humaines est l'analyse des postes et emploi, c'est pour cela qu'elle ne fixe pas aucune étape pour planifier ses ressources humaines. Et par conséquent, elle effectue toujours des analyses des postes même elle ne veut pas planifier les ressources humaines et elle gardera sa politique pour l'exercice futur. Donc pour l'AQUALMA, l'analyse des postes et emploi peut remplacer la planification des ressources humaines. Mais pour la SIB, elle effectue la planification des ressources humaines sur logiciel en traitant les données obtenues lors de l'analyse des postes. Elle n'a pas donc des étapes à suivre pendant la planification mais juste traiter les informations écrites dans les fiches des postes. Ce traitement risque beaucoup d'erreurs car ceci dépend de l'analyse des postes or que ce dernier est trop risqué. Pour la SIB, l'analyse des postes et emploi ainsi que la planification des ressources humaines sont des deux grandeurs interdépendantes et doivent être reliées l'un à l'autre durant son exécution. Elle veut garder sa politique actuelle pour le futur.

En termes de notoriété internationale, l'AQUALMA a une forte relation mondiale car elle exporte et vend ses produits aux niveaux des marchés mondiaux des crevettes. Par conséquent, elle participe beaucoup à l'économie de notre pays en encaissant des devises en contre partie des exportations effectuées. Par contre, la SIB a une faible notoriété internationale car elle n'exporte pas ses produits finis à l'extérieure mais elle importe ses matières premières à l'étrangers. En tant qu'entreprise industrielle, plus précisément entreprise de production, elle participe et peut augmenter les PIB de notre pays. Et en outre de ses activités, la SIB a des projets sociaux comme le projet pilote VIH Sida d'Entreprise, des dons pour les détenues de la prison de marofoto Mahajanga, des actions en faveur du centre de redressement des jeunes ZAZA MANIA à Amborovy Mahajanga.

En plus de l'optimisation du profit, ces deux sociétés ont donc pour but d'obtenir une bonne gestion des ressources humaines mais ses chemins pour la réaliser sont différents.

Section 3 – Validation des hypothèses

A l'introduction, l'étude a testé les hypothèses de départ pour atteindre les résultats. Ces deux hypothèses sont à rappeler :

- L'analyse des postes et emploi est un facteur déterminant de la planification des ressources humaines.
- La planification des ressources humaines et l'analyse des postes sont deux systèmes interdépendants.

3.1 – L'analyse des postes : facteur déterminant de la planification des RH

L'analyse des postes est considérée comme un facteur déterminant durant la planification des ressources humaines car elle précède la planification proprement dite. Et en plus elle assure la réussite de la planification. L'étude menée auprès des entreprises a prouvé cette hypothèse car elles ont pratiqué d'analyse des postes et emploi même l'un d'eux néglige l'analyse des postes. Elle n'augmente beaucoup plus des dépenses pour ces deux entreprises car ses méthodes sont simples et facile à appliquer et ceci n'implique pas beaucoup des charges.

3.2 – L'analyse des postes et la planification des RH : deux systèmes interdépendants

Théoriquement, l'analyse des postes et la planification des ressources humaines sont deux systèmes interdépendants c'est-à-dire l'un dépend de l'autre. Mais après l'étude menée auprès des entreprises les résultats sont différents. L'AQUALMA a pourtant prouvé le contraire car elle effectue toujours des analyses des postes même si elle ne réalise pas la planification. Mais la SIB a prouvé que ces deux systèmes sont interdépendants, car pour elle les informations obtenues lors de l'analyse des postes sont utilisées dans la réalisation de la planification en les saisissant dans le logiciel.

Section 4 – Recommandations

Les parties précédentes ont parlé des discussions concernant les problèmes que les entreprises rencontrent vis-à-vis de l'application et la mise en place de la marche vers l'obtention de la bonne gestion des ressources humaines. Des recommandations seront émises pour pouvoir gérer correctement les ressources humaines. Une gestion des ressources humaines saine et sécurisée doit passer par la planification des ressources humaines. Le respect et la fixation des étapes pour planifier les ressources humaines mènent à l'obtention de bonne gestion des ressources humaines.

4.1 – Gestion des ressources humaines adéquates

La gestion des ressources humaines adéquates consiste pour l'entreprise de gérer tout simplement ses ressources humaines sans chercher les activités supplémentaires pour garantir l'obtention de la bonne gestion des ressources humaines. Une bonne gestion des ressources humaines doit d'abord passer par une stratégie politique de ressources humaines correspondante aux besoins et aux stratégies de l'entreprise. Il faut ensuite choisir la politique de planification des ressources humaines adéquate et cohérente à la stratégie de la direction des ressources humaines en tenant compte les coûts et les investissements qui pourraient avoir des conséquences sur la gestion de trésorerie de l'entreprise. Cela afin de connaître les impacts de la politique sur le résultat de l'entité. Et enfin, le directeur ou le responsable des ressources humaines doit maintenir la stabilité interne de l'entreprise au niveau du personnel. Dans la gestion des ressources humaines adéquates, les dirigeants ne sont pas obligés d'effectuer une analyse des postes et emploi mais quand ils renvoient deux salariés, par contre ils recrutent deux salariés. Donc l'analyse des postes n'a pas donc obligatoire mais ils doivent être strictes à ses employés pour l'exécution de ses tâches, car le mauvais accomplissement des tâches par plusieurs salariés peut entraîner la mauvaise gestion des ressources humaines et ceci est contrairement au objectif. Dans cette forme de gestion des ressources humaines, l'obtention d'une bonne gestion des ressources humaines c'est la bien exécution des tâches par l'employeur en suivant les normes en quantité et en qualité. Car le bien accomplissement des fonctions de la part des travailleurs entraîne une bonne qualité de produit et ce dernier implique l'augmentation de volume des ventes car les clients veulent toujours acheter les produits de bonne qualité. Et l'accroissement de volume des ventes signifie l'optimum de bénéfice. Et cela signifie la bonne gestion des ressources humaines car les tâches bien exécutés, les produits des bonnes qualités, les clients satisfaits, le volume de vente augmente et enfin l'entreprise atteint le maximum de profit.

Dans la gestion des ressources humaines adéquates, la planification des ressources humaines n'est pas pratiquement souvent car elle est généralement dépende de l'analyse des postes. Elle est parfois utilisée quand l'entreprise élargisse son activité et son lieu d'exploitation. L'extension du domaine d'exploitation de l'entité nécessite automatiquement d'une planification des ressources humaines car elle doit établir un organigramme prévisionnel correspond à la nouvelle exploitation. Dans ce cas, les dirigeants définissent tout simplement les postes ainsi que le nombre de personne qui peut occuper ces postes. Dans le cas de cette gestion des ressources humaines, la planification des ressources humaines consiste à définir les nouveaux postes et de recruter le nombre de personne utile pour occuper les postes.

4.2 – Gestion des ressources humaines en tenant compte de formation et de motivation

Cette deuxième forme de gestion des ressources humaines consiste à gérer le personnel en tenant compte de motivation et de formation. L'analyse des postes et emploi est vraiment nécessaire dans cette forme de gestion des ressources humaines car les dirigeants veulent garantir et prouver la bonne gestion des ressources humaines. Ils analysent ses postes en fixant et respectant des étapes. Le directeur des ressources humaines doit être strict durant la période d'analyse des postes afin d'obtenir les informations exactes. Après l'analyse des postes et emploi, le dirigeant doit établir des étapes pour réaliser la planification des ressources humaines. Cette réalisation nécessite aussi du respect des étapes pour qu'elle soit bien accomplie.

4.2.1 – En tenant compte de formation du personnel

La gestion des ressources humaines en tenant compte de formation du personnel consiste à gérer le personnel d'une entreprise en investissant dans la formation des employés. L'employeur investit dans la formation de ses employés dans le but d'avoir une performance organisationnelle. Il veut que ses employés maîtrisent bien ses fonctions afin de produisent une bonne qualité de produit. Dans ce type de gestion des ressources humaines, le directeur des ressources humaines ne s'arrête pas après l'analyse des postes et la planification en fixant et suivant des étapes qu'il a été formulé mais il devrait former les employés afin que la planification des ressources humaines implique des conséquences positives pour l'entreprise.

4.2.2 – En tenant compte de motivation du personnel

La gestion des ressources humaines en tenant compte de motivation du personnel est un type de gestion de gestion des ressources humaines qui consiste à gérer le personnel en le motivant. Cette technique de motivation est plus souvent utilisée pour atteindre un niveau de vente. Pour garantir la planification effectuée, et pour mettre en place la bonne gestion des ressources humaines, l'employeur doit motiver ses salariés pour qu'ils soient contents à travailler pour l'entreprise. La planification des ressources humaines ne vaut rien si les employés ne sont pas motivés à exécuter ses tâches. Elle n'est donc qu'une théorie sans motivation du personnel. Il faut donc que l'employeur fait tous les moyens pour motiver ses employés car ceci compte beaucoup dans l'application de la planification et surtout dans la mise en place de la bonne gestion des ressources humaines.

4.3 – Recommandations pour les deux sociétés

Des solutions ont été émises, mais lesquelles sont avantageuses pour l'AQUALMA et la SIB.

4.3.1 – Recommandation pour l'AQUALMA SA

L'AQUALMA est une des très grandes entreprises à Madagascar donc elle a des moyens financiers pour former ainsi que motiver ses employés. Après l'analyse, elle néglige un peu la planification des ressources humaines car elle n'a aucune étape dans la réalisation de la planification. Elle a le choix entre ces deux propositions qui sont la gestion des ressources humaines simple et la gestion des ressources humaines en tenant compte de la formation et la motivation du personnel. Elle a le choix mais elle est recommandée de pratiquer la gestion des ressources humaines en tenant compte de formation et motivation des employés car elle a un effectif nombreux en termes de salarié. Si ses 1200 salariés sont tous bien formés et en plus motivés, la société a une pérennité sûre. Mais elle a le choix car ceci peut dépendre de la situation interne de l'entreprise.

4.3.2 – Recommandation pour la SIB SA

La SIB SA est une des moyennes entreprises à Madagascar. Après l'analyse effectuée, elle néglige l'application des étapes dans l'analyse des postes ainsi que dans la planification des ressources humaines car elle n'a aucune étape dans la réalisation de ces deux tâches importantes de la gestion des ressources humaines. Elle a le choix de choisir dans ces recommandations proposées ci – dessus, mais elle est recommandée d'utiliser la gestion des ressources humaines en tenant compte de la formation et la motivation du personnel. Mais si elle n'a pas le moyen suffisant pour former et en même temps motiver ses employés, elle est recommandée au moins l'utilisation de la gestion des ressources humaines en tenant compte seulement la motivation du personnel. Et particulièrement dans son analyse des postes, elle doit être stricte en établissant des étapes afin d'obtenir les justes informations utilisées dans la planification des ressources humaines.

Conclusion partielle de la troisième partie

La troisième et dernière partie de cet ouvrage a pour fonction principal l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête. A vrai dire, l'interprétation de la politique d'analyse des postes et de politique de planification des ressources humaines des entités. En plus une discussion sur les points forts et les points faibles de ces sociétés. Elle a parlé des limites que la planification des ressources humaines ne doit pas franchir. Ensuite, il y a eu une analyse selon la théorie de jeu de ces limites de planification. Puis il y a eu une comparaison des deux entités selon l'analyse SWOT. Et enfin, elle a parlé des recommandations pour mieux planifier les ressources humaines afin d'éviter la mauvaise gestion des ressources humaines.

CONCLUSION GENERALE

Cette étude portant sur le thème : « La planification des ressources humaines : analyse des postes et emploi » a eu comme principale préoccupation de savoir comment les sociétés gèrent sa planification et son analyse des poste et surtout en matière de gestion des ressources humaines. La planification des ressources humaines est effectuée par le directeur des ressources humaines afin de mettre en place la bonne gestion des ressources humaines. Le travail a été faite dans une première intention au niveau des entreprises qui planifient leurs ressources humaines c'est-à-dire qui ont la direction des ressources humaines.

Dans la première partie de cet ouvrage, le travail a été commencé par la description des entreprises visitées qui ont été représentées par l'AQUACULTURE DE MAHAJANGA SA et LA SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA SA. La première société qui est l'AQUALMA est une très grande entreprise qui évolue dans le secteur de l'aquaculture de crevette c'est à dire dans le secteur primaire. Elle a comme activité principale l'élevage, le conditionnement et l'exportation des crevettes. En tant que très grande entreprise, elle a la direction des ressources humaines et en plus elle effectue l'analyse des postes et la planification des ressources humaines. Les moyennes entreprises, quant à elles sont représentées par la SIB SA. C'est une entreprise familiale qui a comme activité principale la production de savon et d'huile. Comme toutes les autres entreprises de production, elle transforme des matières premières pour devenir des produits finis vendables sur le marché. En tant qu'entreprise de transformation, elle est classée dans le secteur secondaire c'est-à-dire en secteur industriel. Après la description de ces deux sociétés qui sont les pratiquants de l'analyse des postes et la planification des ressources humaines, il a été nécessaire de définir ce qu'était vraiment l'entreprise et la gestion des ressources humaines en passant par la définition de l'entreprise qui est un système social, économique et technique animée par un entrepreneur organisé en vue d'atteindre les objectifs et évoluant dans un système plus général, la société, avec laquelle elle est interagie. La recherche a passé par l'étude de la classification des entreprises après avoir défini l'entreprise. Elle a dû passer par cette étude pour connaître vraiment la classification des entités en questions. Puis la recherche a continué en passant par la définition de la gestion des ressources humaines qui se définit comme « un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.). Elle a parlé aussi des missions de la gestion des ressources humaines. Ces informations brutes ont été obtenues et

tirées selon une méthodologie bien précise. Cette méthodologie est divisée en trois grandes parties : la technique de documentation, les moyens de collecte des données et l'enquête. La technique de documentation est le point de départ du mémoire et a été d'une grande aide dans la réalisation de la recherche du sujet et d'idées concernant le thème « La planification des ressources humaines : analyse des postes et emploi ». La technique de documentation dans cet ouvrage consiste à collecter d'abord les données secondaires, ensuite la collecte des données primaires et enfin le triage des données. Les moyens de collecte des données qui sont divisés en deux : les visites d'entreprise et la documentation. L'une qui est les visites d'entreprise a été utilisée pour collecter les données primaires. Et l'autre qui a été utilisée pour ramasser les informations à propos de l'analyse des postes et la planification des ressources humaines. La dernière partie de cette méthodologie est l'enquête. Elle a été nécessaire car les données primaires du mémoire viennent des entretiens avec les responsables des ressources humaines des entreprises visitées. Et afin de pouvoir réaliser un traitement et des analyses des résultats obtenus, il a été nécessaire d'utiliser des outils d'analyse qui sont la théorie jeu (théorie de Von Neumann et Morgenstern) et le diagnostic SWOT. Mais pour éviter le hors sujet dans le traitement du thème, il a fallu de limiter le traitement. Et enfin de cette partie qui est généralement une partie descriptive, elle a présenté le chronogramme des activités qui a résumé l'ordre et la période de tous les travaux faits afin d'accomplir ce mémoire.

Dans la deuxième partie de cet ouvrage, quant à elle, elle a parlé les résultats obtenus durant le ramassage des données. Elle parle en premier lieu de la méthode d'analyse des postes actuellement utilisée par les entreprises et la méthode qu'elles envisageront effectuer au moment à venir. L'AQUALMA en utilisant la politique d'analyse des postes qui respecte les étapes fixées par l'entreprise. Cette étape peut être définie par le dirigeant pour réaliser une bonne analyse et qui sont : d'abord, le constat sur terrain en posant les questions qui fait quoi, comment il le fait, combien de personne le fait. Il faut connaître l'employé qui exécute l'emploi et surtout l'effectif du personnel qui exécute les tâches. Il faut aussi savoir le volume de travail. Ensuite elle effectue un entretien avec le N+1. Et enfin, elle structure l'organisation en définissant le poste c'est-à-dire la mission, le profil, le nombre et l'évaluation du poste. Cette étape est très intéressante et peut être efficace car le directeur des ressources humaines de l'AQUALMA veut garder sa politique d'analyse des postes pour la prochaine analyse. Par contre, l'analyse des postes de la SIB consiste tout simplement à remplir une fiche des postes qui est donnée à chaque employé sans passer par un entretien. La politique de la SIB est trop risquée car si les employés donnent des faux renseignements concernant les postes, son analyse ne vaut rien. Mais même la politique d'analyse des postes

de la SIB est trop risquée, elle veut continuer toujours à utiliser cette méthode pour la prochaine analyse. Ensuite, la deuxième partie a parlé de la politique de planification des ressources humaines de ces deux sociétés. La planification des ressources humaines de l'AQUALMA est dirigée par son directeur des ressources humaines et ce dernier la réalise en fonction du contexte et de la stratégie de la gestion des ressources humaines. Cette politique a pris des risques car elle n'a pas des étapes à suivre. Même si elle est risquée, l'AQUALMA veut aussi garder sa politique pour la prochaine analyse. La planification de la SIB est dirigée aussi par son directeur des ressources humaines mais en utilisant le logiciel « grh – cigop » qui lui va servir la planification. La planification de la SIB est le traitement des informations obtenues lors de l'analyse des postes dans logiciel « grh – cigop ». Cette politique est risquée automatiquement car l'analyse des postes de cette société est déjà risquée or que l'une dépende de l'autre. Puisque ce logiciel vient d'acquérir, la SIB ne veut pas encore changer sa politique de planification dans la future planification. La deuxième partie parle aussi du résultat des documentations concernant la planification des ressources humaines. D'après l'étude documentaire, la planification doit respecter les cinq étapes qui sont : la réflexion stratégique, la prévision des besoins en ressources humaines, la prévision de la disponibilité en ressources humaines, l'analyse de l'écart et enfin la planification des actions ressources humaines. La première étape qui est la réflexion stratégique consiste à analyser les environnements et définir les objectifs généraux de la société et les objectifs particuliers en ressources humaines. La seconde étape effectue l'inventaire des postes de travail et des effectifs existants. La troisième étape consiste à déterminer les postes et les effectifs prévisionnels. La quatrième étape détermine les postes réellement disponibles et les effectifs en place. Et enfin la cinquième étape exécute les programmes d'actions à entreprendre pour que la planification des ressources humaines soit effective. La deuxième partie parle aussi les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la politique d'analyse des postes et de planification des ressources humaines de ces deux entreprises et qui ont été présenté dans le modèle SWOT sous forme de tableau. Et la deuxième partie prend fin en parlant des acquis théoriques et pratiques durant la réalisation de ce mémoire.

La troisième partie de cet ouvrage est basée sur l'analyse des résultats de l'enquête. D'abord, Il y a eu l'analyse de la politique d'analyse des postes et de l'analyse de la planification des ressources humaines des entités. L'analyse a parlé des forces et faiblesses de la méthode d'analyse des postes et de la planification des ressources humaines de l'AQUALMA et de la SIB. Les forces de l'AQUALMA sont qu'elle crée elle-même sa propre

processus d'analyser ses postes de travail. Ce processus permettra de déterminer avec facilité, la finalité ainsi que les responsabilités et les exigences incombant au titulaire du poste. Elle définit toutes les exigences requises pour occuper le poste, soit les aptitudes ou autres dispositions particulières, les compétences et les comportements afin d'améliorer la qualité du travail. En termes de planification, sa force est qu'elle tient compte le souhait des salariés avant de l'effectuer. La politique d'analyse des postes de la société n'est pas trop risquée car elle respecte presque toutes les étapes dans l'exécution des études de poste. Il manque dans sa processus d'organiser des réunions avec plusieurs titulaires d'un même poste car ces derniers s'échangeront les idées et pourront par la suite recueillir un certain nombre d'informations. Elle fait toujours l'analyse des postes même elle ne réalise pas de planification des ressources humaines. Ceci peut entraîner l'augmentation des coûts financiers liés aux exploitations de la société. Et elle effectue la planification sans avoir suivi des étapes. Quant à la SIB, la planification des ressources humaines n'entraîne aucun coût additif au coût financier car elle l'a appliqué à l'aide d'un outil informatique plus précisément à l'aide d'un logiciel appelé « grh-cigop ». Mais par contre la politique d'analyse des postes de la société est trop risquée car d'abord, elle n'a pas de processus à suivre durant l'exécution de l'analyse. Ensuite, elle laisse libre les employés à remplir les fiches des postes sans les contrôler. Et enfin, elle ne fait aucun entretien pour interroger verbalement les employés, par conséquent elle risque d'obtenir des informations inexactes. Et suite à ces risques durant l'application de l'analyse des postes, la planification des ressources humaines risquera aussi car elle dépende de l'analyse des postes même la société a acquis le nouveau logiciel de planification. Ce logiciel ne traite que les données obtenues après l'analyse des postes effectuée. Ensuite la partie parle des limites de la planification des ressources humaines qui sont : le recrutement, la formation et la motivation. Le recrutement est la première limite car il doit être utilisé pour compléter l'effectif manquant c'est-à-dire pour occuper les postes réellement disponibles. La formation est la seconde limite car si l'employeur veut obtenir une bonne qualité de produits, il faut que les employés soient formés afin qu'ils connaissent très bien ses tâches. Et la motivation est la dernière limite car si le directeur des ressources humaines veut que la planification effectuée prenne des effets, il faut que le personnel soit motivé. En plus, la partie donne aussi l'analyse de la formation et la motivation du personnel en utilisant la théorie de jeu. Cette analyse consiste à l'employeur de trouver les faits par lesquels les entreprises sont avantageuses en même temps que les travailleurs. Puis l'analyse comparative de ces deux sociétés qui se base par l'analyse des postes et la planification des ressources humaines.

Les hypothèses mises de départ : l'analyse des postes et emploi est un facteur déterminant de la planification des ressources humaines. Et la planification des ressources humaines et l'analyse des postes sont deux systèmes interdépendants.

Des recommandations ont ensuite été émises par rapport aux résultats obtenus en mettant l'accent sur la mise en place de la bonne gestion des ressources humaines. Ces solutions passent par une gestion des ressources humaines qui donne des conseils pour éviter la mauvaise gestion des ressources humaines. Les recommandations apportées sont : la gestion des ressources humaines adéquates et la gestion des ressources humaines en tenant compte de formation et motivation du personnel. Ce sont des solutions qui sont plutôt général mais également faites à l'endroit des entreprises visitées. Pour l'AQUALMA, l'application de la gestion des ressources humaines en tenant compte de la formation et la motivation du personnel est recommandée. Et pour la SIB celle – ci est très bonne mais s'il manque de moyen, elle est recommandée d'utiliser au moins la gestion des ressources humaines en tenant compte de la motivation du personnel.

La planification des ressources humaines et l'analyse des postes sont des choses interdépendantes et le chemin vers la recherche de la bonne gestion des ressources humaines. La planification des ressources humaines et l'analyse des postes doivent donc effectuer en appliquant des étapes mais à condition que ces derniers n'affectent beaucoup au coût de l'entité. La bonne gestion des ressources humaines n'englobe que l'analyse des postes, la planification, le recrutement, la formation du personnel et la motivation du personnel. L'entreprise doit donc chercher les moyens pour obtenir la bonne gestion des ressources humaines afin qu'elle soit pérenne. Donc l'analyse des postes et la planification des ressources humaines sont utiles dans la gestion des ressources humaines car elles assurent la bonne gestion des ressources humaines.

REFERENCES

BIBLIOGRAPHIE

- C. Guillot – Soulez, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, Editeur : Gualino, 222 pages, Date de parution : 15 /04 /2008
- Christian Doyon, APPRENDRE A DIRIGER LE PERSONNEL, motivation, participation, Edition AGENCE D'ARC. C'est un spécialiste dans le domaine de la gestion des ressources humaines, diplômé de l'Université de Québec, l'auteur connaît tous les rouages de la direction du personnel.
- Patrice Roussel, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, date de parution : juin 1999, éditeur Economica, 306 pages
- Bernard Gazier - Les stratégies des ressources humaines, Editions La Découverte - Collection "Repères, 124 pages

COURS :

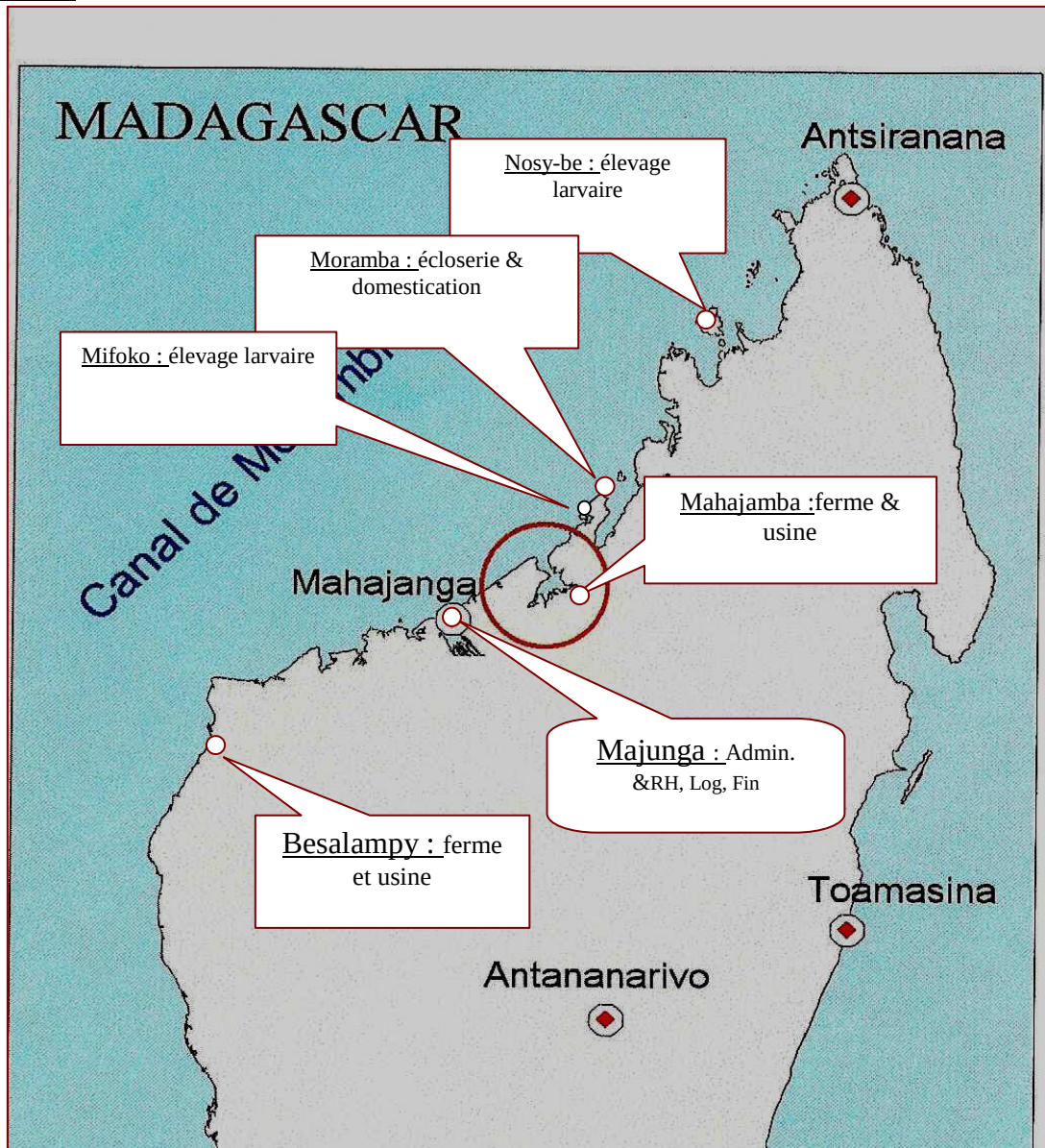
- Cours d'Organisation, Université d'Antananarivo, département Gestion, 1^{ère} année, Année scolaire 2007/2008
- Cours de gestion des ressources humaines, Université d'Antananarivo, département Gestion, 4^{ème} année, Année scolaire 2010/2011

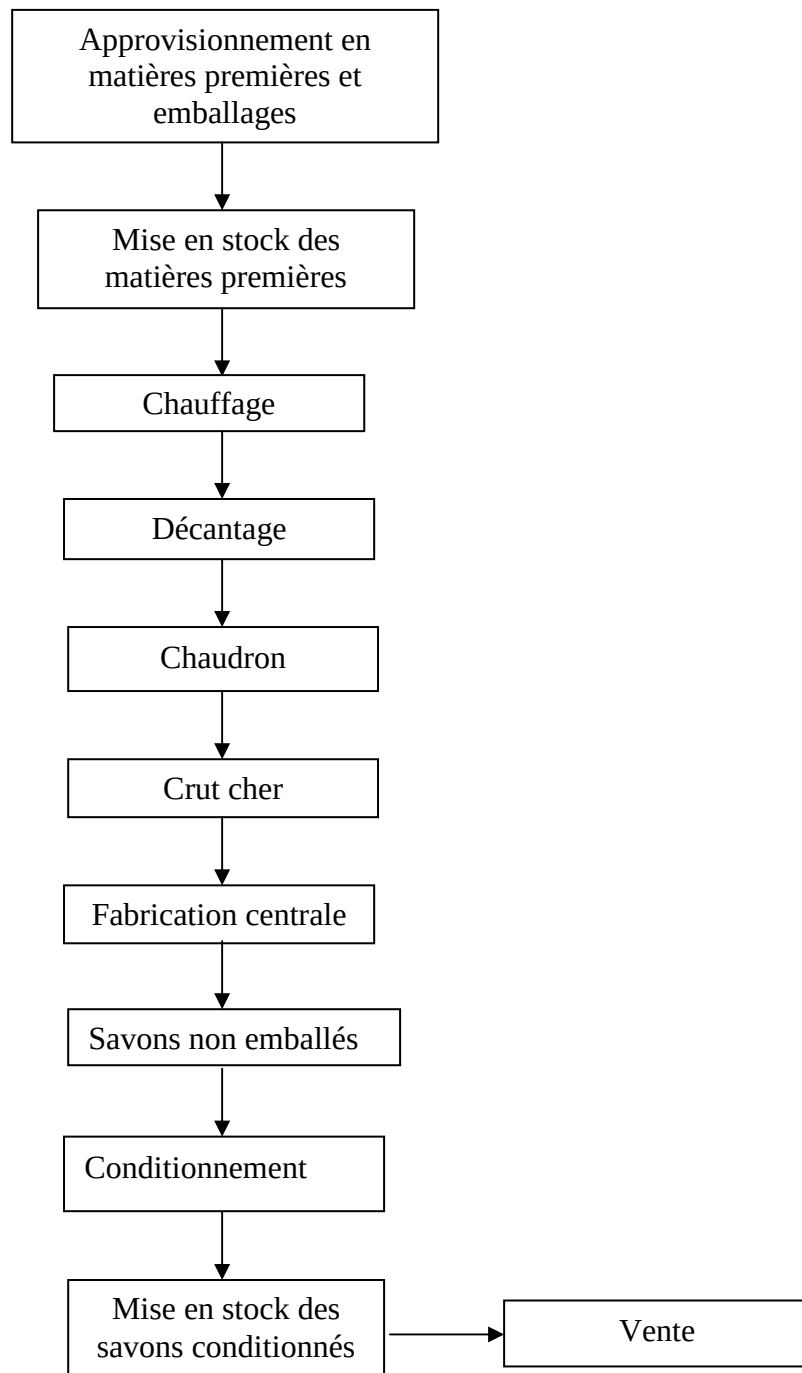
WEBOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE

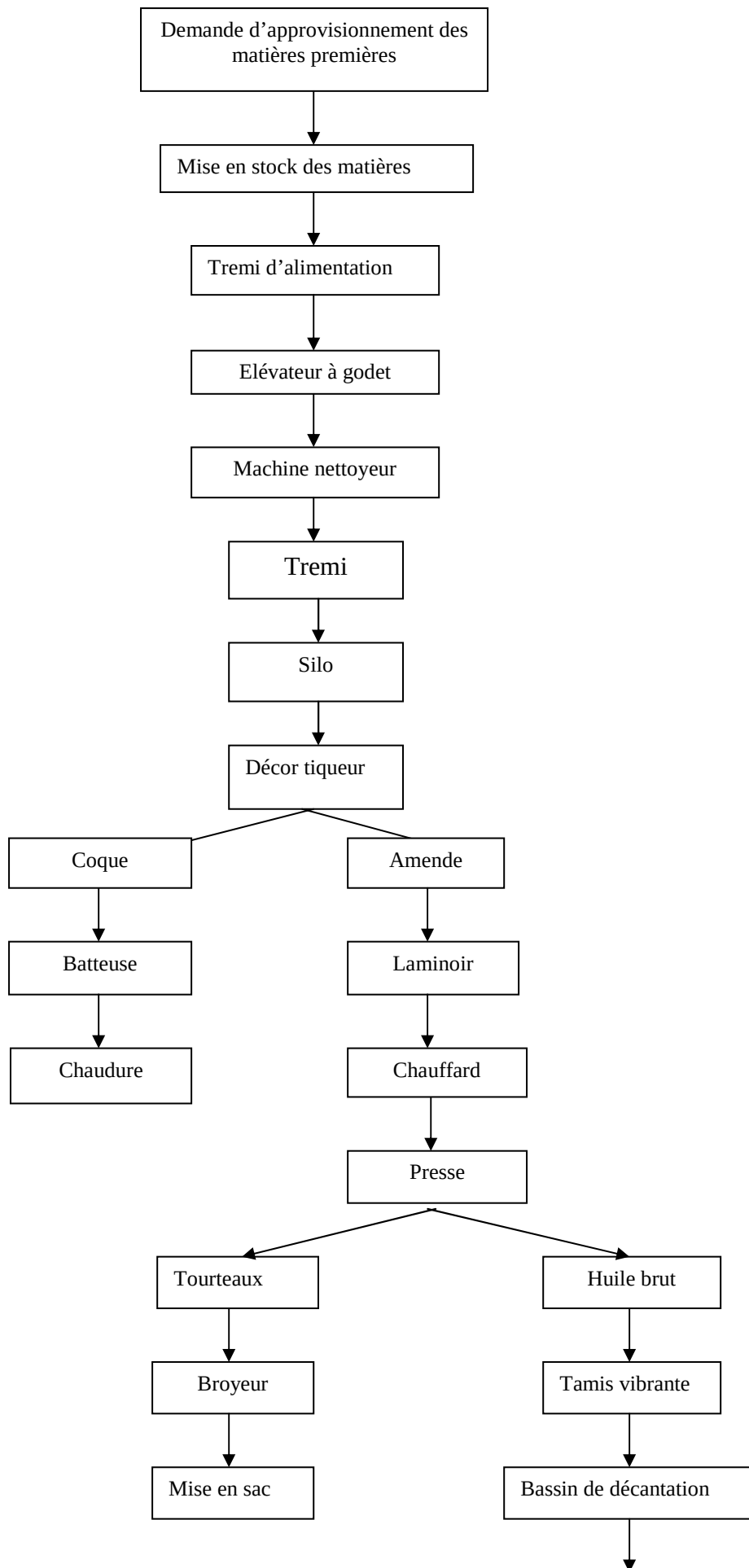
- www.redprairie.fr/GestionRH
- www.technocompetences.qc.ca/guides/grh
- www.cereq.fr
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/>

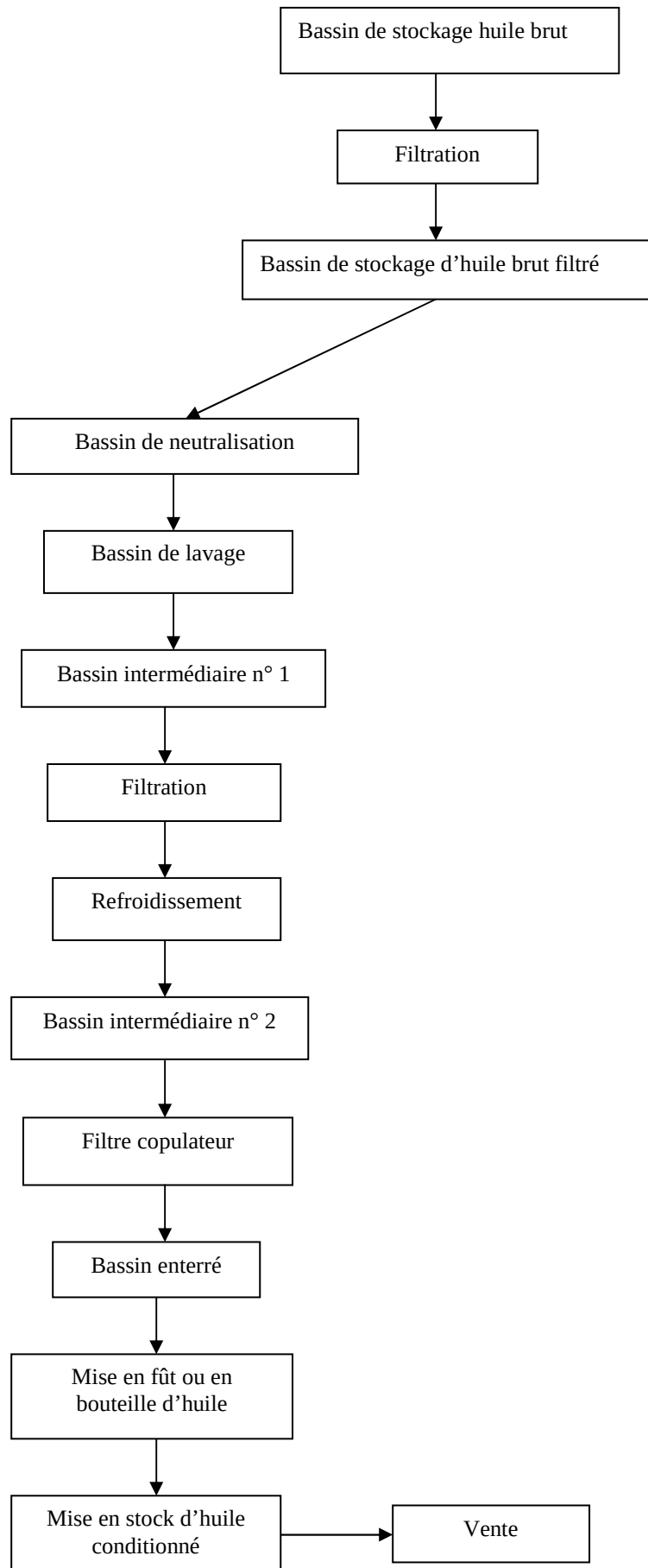
LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Représentation géographique des différents sites de l'AQUALMA.....	III
ANNEXE 2 : Processus de fabrication de savon	IV
ANNEXE 3 : Processus de fabrication d'huile.....	V
ANNEXE 4 : Questionnaire	VII
ANNEXE 5 : Les environnements de l'entreprise.....	XII
ANNEXE 6 : Tableau des écarts	XIII
ANNEXE 7 : Les actions liées au RH selon le type d'écart.....	XIV
ANNEXE 8 : Représentation schématique des étapes de planification des RH	XV
ANNEXE 9 : Procédure pour un recrutement.....	XVI
ANNEXE 10 : Organigramme de la société AQUALMA	XVII

ANNEXE 1 : Représentation géographique des différents sites de l'AQUALMA

ANNEXE 2 :Processus de fabrication de savon

ANNEXE 3 : Processus de fabrication d'huile



ANNEXE 4 : Questionnaire**I- PRESENTATION DEL'ENTREPRISE****A - Historique**

Dénomination sociale : _____

Capitale sociale : _____

Date de création : _____

Dénominations précédentes : _____

Si plusieurs dénominations :

<u>Dénominations</u>	<u>Dates de modification</u>
-	-
-	-
-	-
-	-

Siège sociale : _____

E-mail : _____

Téléphone : _____ Site Web : _____

B- Activités

Activités principales : _____

Activités secondaires (s'il y a) : _____

Secteur d'activité : _____

Type de société :

SA ___\ SARL ___\ SNC ___\ ONG ___\

Autre ___\ à préciser : _____

C – Personnel

1 – Quel est l'effectif total de votre employé ?

2 – Est-ce que votre société est implantée dans les autres régions de Madagascar ?

OUI ___\ NON ___\

Si NON, passez à la question suivante

Si OUI, où : _____

3 – Est-ce que votre société est implantée dans des autres pays ?

OUI ___\ NON ___\

Si NON, passez à la question suivante

Si OUI, où : _____

D – Objectifs

4 – Quel est l'objectif spécifique de votre société ?

5 – Quels sont les objectifs globaux de votre entité ?

6 – Avez-vous des objectifs autres que les objectifs ci-dessus ?

OUI ___\ NON ___\

Si OUI précisez : _____

II- PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

A- Méthodes

7 – Quelle est la politique de planification des ressources humaines que vous avez adoptées ?

8 – Qui exerce la planification des ressources humaines dans votre société ?

9 – Quand est-ce que vous avez procédé à une planification des ressources humaines ?

10 – Pourquoi effectuez-vous une planification des ressources humaines ?

11 – Comment procédez-vous votre planification des ressources humaines ?

12 – A chaque combien d'année vous planifiez vos ressources humaines ?

Trimestre ___\

Semestre ___\

Annuel ___\

Autre ___\

Si Autre, précisez _____

13 – Quelles sont vos étapes de planification des ressources humaines ?

14 – Est-ce que vous effectuez une analyse des postes lors d'une planification des ressources humaines ? OUI ___\ NON ___\

15 – Est-ce que vous effectuez une analyse des emplois lors d'une planification des ressources humaines ? OUI ___\ NON ___\

B – Analyse des postes

16 – Comment analysez-vous vos postes ?

17 – Est-ce que vous avez fait un inventaire de postes même s'il n'y a aucune planification des ressources humaines ?

OUI ___\ NON ___\

Si OUI, Quand : _____

Si NON, passez à la question suivante

C – Analyse des emplois

18 - Comment réalisez-vous une analyse d'emploi ?

19 – Quelles sont les étapes que vous avez poursuivies lors d’une analyse des emplois ?

20 – Quelle est la place et l’importance des analyses des emplois dans la planification des ressources humaines?

21 – Quels sont les conséquences des analyses des postes et emplois que vous obtenez après la planification des ressources humaines ?

ANNEXE 5 : Les environnements de l'entreprise

Environnement interne	Environnement externe
• Mission et valeurs • Produits et services offerts • Clientèle visée • Situation financière • Forces et faiblesses de l'entreprise • Changements à prévoir • Départs planifiés • Profil des employés actuels • Etc.	• Marché du travail • Concurrence • Avenir dans le secteur • Rôle de l'État dans le fonctionnement des entreprises • Attentes des clients • Mobilité et profil de la main-d'œuvre • Etc.

Source : www.portailrh.org

ANNEXE 6 : Tableau des écarts

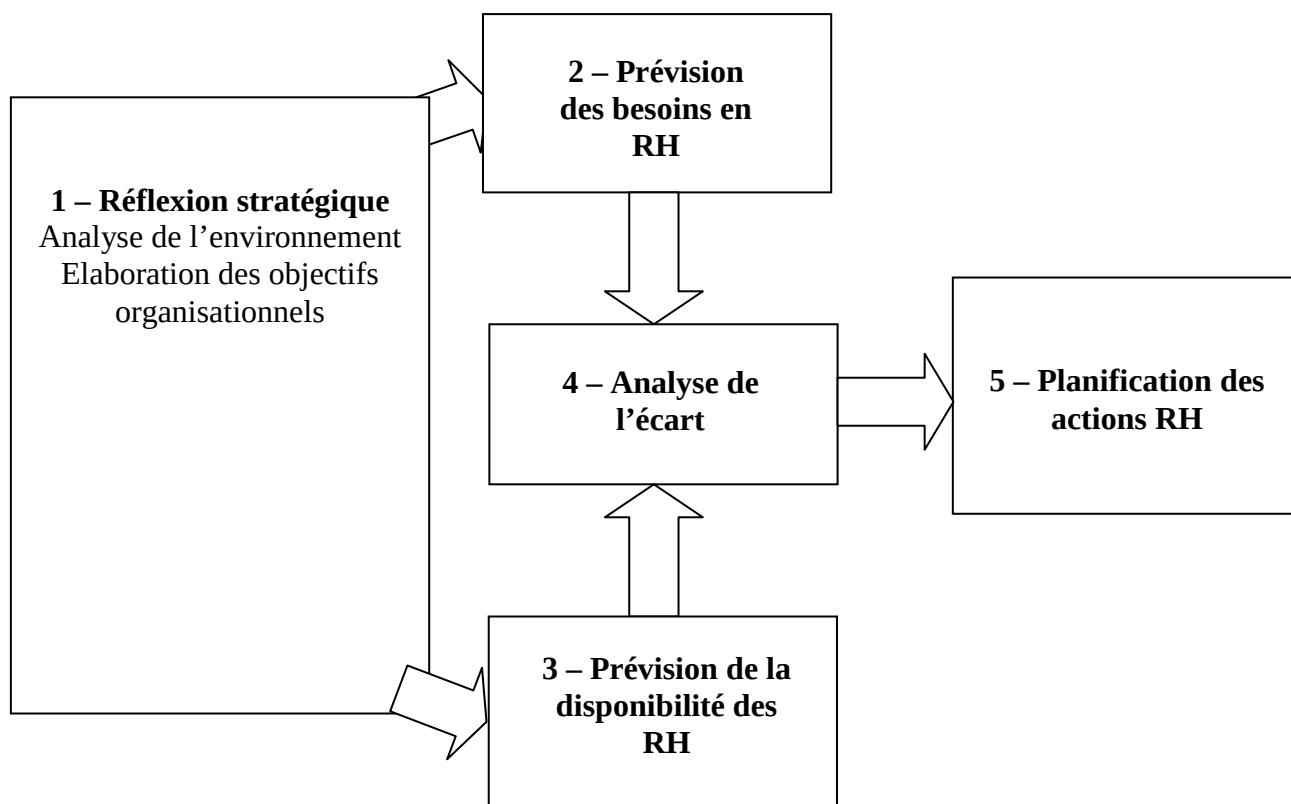
Écart quantitatif	On est en présence d'un écart quantitatif lorsqu'on constate : • un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste; • un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler.
Écart qualitatif	On est en présence d'un écart qualitatif lorsqu'on constate : • que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir; • que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

Source : www.portailrh.org

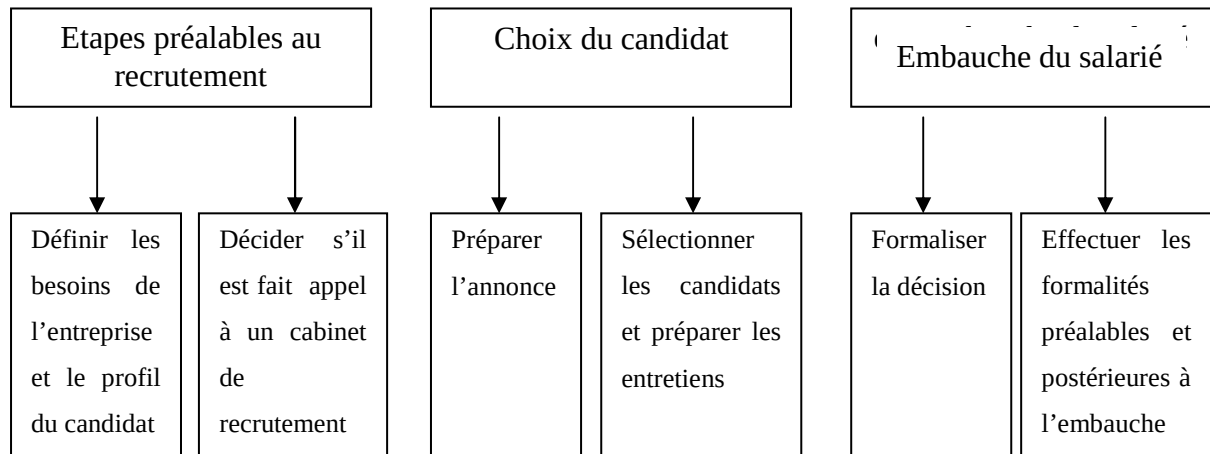
ANNEXE 7 : Les actions liées au RH selon le type d'écart

Type d'écart	Actions liées au RH
Écart quantitatif	- Embauche - Programme de recrutement interne et externe - Réduction (mise à pied temporaire ou permanente)
Écart qualitatif	- Restructuration - Évaluation de la performance - Réaffectation des ressources - Apprentissage, formation et perfectionnement

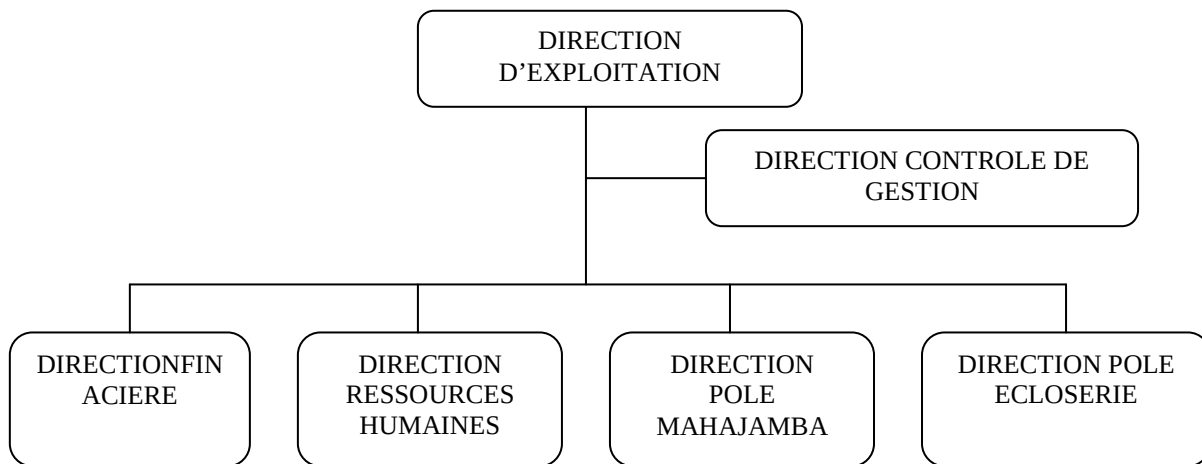
Source : www.portailrh.org

ANNEXE 8 : Représentation schématique des étapes de planification des RH

Source : www.technocompetences.qc.ca/guides/grh

ANNEXE 9 : Procédure pour un recrutement

Source : www.grouperf.com

ANNEXE 10 : Organigramme de la société AQUALMA

Source : AQUALMA 2012

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
LISTE DES ABREVIATIONS	ii
LISTE DES TABLEAUX	iii
SOMMAIRE	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : MATERIELS ET METHODES	6
Section 1 – Présentation des sociétés	6
1.1 – AQUACULTURE DE MAHAJANGA (AQUALMA)	6
1.1.1 – Historique	6
1.1.2 – Activités	8
1.1.3 – Objectifs	8
1.2 – SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA (SIB)	9
1.2.1 – Historique	9
1.2.2 – Activités	9
1.2.3 – Objectifs	10
Section 2 – L’entreprise et la gestion des ressources humaines	10
2.1 – L’entreprise.....	10
2.1.1 – Définition	10
2.1.2 – Classification des entreprises	10
2.2 – La gestion des ressources humaines	12
2.2.1 – Définition	12
2.2.2 – Missions	12
Section 3 – Méthodologie.....	13
3.1 – Technique de documentation.....	13
3.2 – Les moyens de collecte des données	13
3.2.1 – Les visites d’entreprises	13

3.2.2 – Documentation	14
3.3 – L'enquête	14
3.3.1 – Le pré enquête	14
a – But	14
b – Cadre pratique	15
3.3.2 – L'enquête.....	15
a – But	16
b – Cadre pratique	16
c – Approche méthodologique	16
3.4 – Outils d'analyse	16
3.4.1 – Théorie de jeu.....	16
a – Utilisation	17
b – Avantages.....	17
Section 4 – Les limites de l'étude et chronogramme	18
4.1 – Limites de l'étude	18
4.2 – Chronogramme	18
CHAPITRE 2 : RESULTAS	21
Section 1 – Méthode d'analyse des postes.....	21
1.1 – AQUALMA.....	21
1.1.1 – Politique actuelle	21
1.1.2 – Politique futur.....	22
1.2 – LA SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA.....	22
1.2.1 – Politique actuelle	22
1.2.2 – Politique futur.....	22
Section 2 – Méthode de planification des ressources humaines	22
2.1 – D'après les visites d'entreprise	23
2.1.1 – AQUALMA	23

a – Politique actuelle	23
b – Politique future.....	23
2.1.2 – SOCIETE INDUSTRIELLE DU BOINA.....	23
a – Politique actuelle	23
b – Politique futur	24
2.2 – D’après la documentation	24
Section 3 – Le diagnostic SWOT au niveau des entreprises	26
3.1 – Politique de planification des RH et d’analyse des postes de l’AQUALMA.....	26
3.2 – Politique de planification des RH et d’analyse des postes de la SIB	28
Section 4 – Les acquis.....	29
4.1 – Connaissances théoriques	29
4.2 – Connaissances pratiques	30
CHAPITRE 3 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	31
Section 1 – Analyse des résultats de l’enquête	31
1.1 – Analyse des postes et la planification des ressources humaines de l’AQUALMA..	31
1.1.1 – Forces	31
1.1.2 – Faiblesses	32
1.2 – Analyse des postes et la planification des ressources humaines de la SIB SA	32
1.2.1 – Forces	32
1.2.2 – Faiblesses	33
1.3 – Limites de la planification des ressources humaines.....	33
1.3.1 – Le recrutement.....	33
1.3.2 – La formation du personnel	33
1.3.3 – La motivation du personnel.....	37
Section 2 - Analyse comparative selon le diagnostic SWOT	39
Section 3 – Validation des hypothèses.....	42
3.1 – L’analyse des postes : facteur déterminant de la planification des RH	42

3.2 – L’analyse des postes et la planification des RH : deux systèmes interdépendants...	42
Section 4 – Recommandations	42
4.1 – Gestion des ressources humaines adéquates.....	43
4.2 – Gestion des ressources humaines en tenant compte de formation et de motivation.	44
4.2.1 – En tenant compte de formation du personnel	44
4.2.2 – En tenant compte de motivation du personnel	44
4.3 – Recommandations pour les deux sociétés	44
4.3.1 – Recommandation pour l’AQUALMA SA	45
4.3.2 – Recommandation pour la SIB SA	45
CONCLUSION GENERALE	46
REFERENCES.....	I
LISTE DES ANNEXES	II
TABLE DES MATIERES	XVIII