

## SOMMAIRE

|   |     |
|---|-----|
| REMERCIEMENTS.....  | i   |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS.....   | ii  |
| LISTE DES TABLEAUX.....   | iii |
| LISTE DES FIGURES.....  | iv  |
| INTRODUCTION.....   | 1   |
| <b>PARTIE I : MATERIELS ET METHODES</b>   |     |
| CHAPITRE I : MATERIELS.....   | 7   |
| Section 1 : Zone d'étude.....   | 7   |
| Section 2 : Cadres théoriques.....  | 13  |
| CHAPITRE II : MÉTHODES.....   | 22  |
| Section 1 : Méthode de collecte des données.....  | 22  |
| Section 2: Méthode de traitement et analyse des données.....  | 27  |
| <b>PARTIE II : RÉSULTATS</b>  |     |
| CHAPITRE I : La Politique de Gestion des Ressources Humaines au sein de la société.....               | 31  |
| Section 1 : Description de la fonction RH et des salariés de la société.....                          | 31  |
| Section 2 : La politique de GRH adoptée par la société.....   | 32  |
| CHAPITRE II : Les facteurs de performance des RH et L'évaluation de l'efficacité de l'entreprise..... | 40  |
| Section 1 : Les facteurs de performance des Ressources Humaines.....                                  | 40  |
| Section 2 : Les indicateurs montrant l'efficacité de l'entreprise.....                                | 44  |
| <b>PARTIE III : DISCUSSIONS ET PROPOSITION DE SOLUTIONS</b>   |     |
| CHAPITRE I : DISCUSSIONS.....   | 52  |
| Section 1 : Discussions sur la fonction de Gestion des Ressources Humaines.....                       | 52  |
| Section 2 : Discussions sur les facteurs de performance de l'entreprise.....                          | 56  |
| CHAPITRE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS.....  | 64  |
| Section 1 : Proposition de solutions sur l'amélioration des politiques de GRH.....                    | 64  |
| Section 2 : Proposition de solutions sur les actions marketing.....                                   | 68  |
| CONCLUSION.....   | 71  |

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

**ADM:** Administration

**BFV:** Banky Fampandrosoana ny Varotra

**BMOI:** Banque Malgache de l'Océan Indien

**BNI :** Banque Nationale d'Investissement

**BOA:** Bank of Africa

**CA :** Chiffres d'Affaires

**CDG :** Contrôleur de Gestion

**CNAPS :** Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

**CV :** Curriculum Vitae

**DAF :** Directeur Administratif et financier

**DP :** Délégué des Personnels

**FFOM :** Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

**GRH :** Gestion des Ressources humaines

**IMMRED :** Introduction, Matériels et Méthodes, Résultats, Discussions

**IRSA :** Impôts sur les Revenus salariaux et assimilés

**ISO :** International Organization for Standardization

**NIF :** Numéro d'identification fiscal

**OSTIE :** Organisation Sanitaire Tananarivienne Inter Entreprise

**PDG:** Président du Directeur General

**PME:** Petites et Moyennes Entreprises

**RRH:** Responsable des Ressources Humaines

**SA :** Société Anonyme

**SB:** Salaire de Base

**SMIG:** Salaire Minimun Interprofessionnelles Garant

**SMTP :** Société Malgache des Transformations en Plastique

**SWOT:** Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

**SOMACOU:** Société MAlgache de Couverture

**TVA :** Taxe sur la Valeur Ajoutée

**VA:** Valeur Ajoutée

## **LISTE DES TABLEAUX**

|  |    |
|--|----|
| Tableau n°1 : Liste de produits de la société.....                               | 9  |
| Tableau n°2 : La répartition de la population par catégorie professionnelle..... | 32 |
| Tableau n°3 : Horaire de travail de la société.....                              | 42 |
| Tableau n°4 : Taux d’absentéisme durant 3 mois successifs.....                   | 45 |
| Tableau n°5 : Tableau de bord commercial (en milliard d’Ariary).....             | 47 |
| Tableau n°6 : Récapitulation des forces et faiblesses.....                       | 61 |
| Tableau n°7 : Récapitulation des opportunités et menaces.....                    | 63 |

## LISTE DES FIGURES

|  |    |
|--|----|
| Figure n° 1 : Pyramide de MASLOW.....  | 16 |
| Figure n°2 : Les composantes de la performance.....                          | 19 |
| Figure n°3 : Processus et étapes à suivre de l'étude.....                    | 23 |
| Figure n°4 : Modèle d'analyse FFOM.....                                      | 27 |
| Figure n°5: Organigramme du service personnel.....                           | 31 |
| Figure n°6: Pourcentage sur la source de recrutement chez AGRIVAL.....       | 35 |
| Figure n°7: Effectif des salariés à partir de la tranche d'Age.....          | 44 |
| Figure n° 8 : Satisfaction des salariés.....                                 | 46 |
| Figure n° 9 : Part de marché de la société.....                              | 47 |
| Figure n° 10 : Satisfaction des clients de la société.....                   | 48 |
| Figure n°11: Les principales étapes de recrutement.....                      | 54 |
| Figure n°12 : Avantage du processus d'intégration des nouveaux salariés..... | 65 |

## INTRODUCTION

Actuellement, le développement d'une entreprise n'est plus le fruit du hasard, mais d'une réflexion et d'une action continue pour saisir les meilleures opportunités. L'entreprise évolue dans un milieu où il est de plus en plus difficile de se forger une reconnaissance. Sa réussite, aujourd'hui, ne dépend plus exclusivement de son savoir-faire, de la qualité de ses produits, de ses vendeurs ou de la maîtrise de sa gestion.

D'autre part, par rapport à un environnement changeant, les entreprises doivent sans cesse imaginer de nouveaux processus de production et de nouveaux produits. Pour toute entreprise, l'avenir pose ainsi un problème. Tous les responsables doivent se doter d'un titre performant leur permettant d'affronter cette dure concurrence avec beaucoup de sérénité. Chaque entreprise doit donc disposer d'une bonne stratégie lui permettant le choix des chemins et la mise en œuvre des moyens pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

L'objectif principal du chef d'entreprise est d'assurer la pérennité de son entreprise. Il va donc chercher à optimiser tous les indicateurs financiers par des actions et des décisions nécessaires et cohérentes avec ses ambitions. De plus, il se doit d'être vigilant et doit savoir et pouvoir s'adapter en permanence, pour axer les efforts internes vers les fonctions vitales de l'organisation. Dans le contexte actuel, il y a nécessité pour les entreprises de repenser les moyens nécessaires à la croissance et d'accorder plus d'attention aux facteurs sources de la performance de l'entreprise. Face à la place de plus en plus importante des nouvelles technologies, le capital humain apporte innovation et amélioration continue, par la mise en commun d'idées et la connaissance des produits et des clients. Il est donc à la fois le levier des processus de transformation et le moteur du changement. La réussite de l'entreprise passe alors par sa capacité à les gérer efficacement d'abord, à les valoriser ensuite.

L'avènement de ce que l'on nomme aujourd'hui «Gestion des Ressources Humaines» apparaît donc bien comme une réponse à de nouvelles exigences stratégiques : il s'agit d'inventer de nouvelles formes de gestion du travail qui répondent au contexte stratégique. L'obéissance prônée par Taylor à des règles et procédure conçue sans tenir compte de l'ouvrier, réduit à un simple exécutant, ne permet plus d'assurer qualité, innovation et variété<sup>1</sup>. Devenu opérateur, l'ouvrier d'aujourd'hui est considéré comme porteur des compétences qui lui

---

<sup>1</sup> Ministère éducation Nationale enseignement supérieure recherche (Les actes de la DGESCO) : Management et Gestion des Ressources Humaines : stratégies, acteurs et pratiques Actes du séminaire Nationale 23, 24, 25 et 26 Aout 2005 Cité Internationale Universitaire, Paris

permettent de contrôler des machines largement automatisées et ainsi de s'adapter à des événements, par définition imprévus, c'est-à-dire réagir à des aléas (pannes, défauts, etc...). La manière de travailler n'est plus la même.

Les pratiques de gestion désignent la partie «visible» de la GRH : recruter, évaluer, former. Elles sont aujourd'hui de plus en plus «outillées» et ne prennent sens que si elles sont élaborées en cohérence avec les choix de gestion propres à l'entreprise, notamment en matière de stratégie, décisions prises en fonction de caractéristiques internes et externes. Elles caractérisent les choix politiques que toute entreprise doit faire, en matière d'emploi, de rémunération et de fidélisation des salariés.

La fonction personnel prend une place de plus en plus importante dans l'organisation des entreprises et son contenu s'élargit : rémunérations, gestion des carrières, étude et qualification des postes de travail, évaluation des personnes, œuvres sociales, négociations, information, formation, organisation, planification des besoins participation, etc. Ces pratiques s'appuient sur des connaissances plus ou moins validées par la recherche, elles reposent sur des principes ou des positions épistémologiques qui sont rarement évoqués et peuvent faire l'objet d'une réflexion critique.

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation. Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents. Pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle les entreprises n'ont d'autres choix que de réviser leurs façons de faire dans les activités traditionnelles de gestion des ressources humaines telles la planification de la main-d'œuvre, la dotation ou encore la gestion des carrières, mais surtout d'innover en développant des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui auront pour résultats d'attirer et de conserver dans l'entreprise une main-d'œuvre compétente. Les rôles de la GRH qui sont d'élaborer, de mettre en œuvre et d'affiner des stratégies pour tirer des ressources humaines une synergie fournira à l'entreprise les moyens dont elle a besoin en effectif du personnel aussi bien en quantité qu'en qualité de travail. Et pour cela, des incitations sont déterminées à partir de plusieurs sources pour pouvoir motiver les hommes.

Les entreprises sont amenées à réviser l'entièreté de leur mode de gestion, leur structure organisationnelle, l'organisation du travail ; c'est-à-dire augmenter la performance générale de

la firme. Toutes ces exigences nous mènent à poser la problématique suivante : **Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines accroît-elle la performance de l'entreprise ?**

En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité consiste à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis, et l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats<sup>2</sup>. La recherche de la performance est naturelle, car nous tentons d'économiser notre énergie tout en fournissant une quantité de travail (un résultat) équivalent. Elle va de soi. Elle ne doit pas être remise en cause sauf, bien entendu, si elle implique des fatigues au-delà du raisonnable et de l'admissible. Tout un chacun tente de se dépasser, de se surpasser, d'aller plus loin. Il s'agit bien là de recherche d'une performance et d'efficacité.

Donc, pour répondre à notre problématique, nous avons choisi d'axer notre étude de manière à démontrer le rôle de la gestion des ressources humaines dans la recherche de la performance d'où notre thème : **LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : SOURCE D'EFFICACITÉ ET D'EFFICIENCE POUR L'ENTREPRISE.**

L'AGRIVAL est une jeune entreprise industrielle œuvrant dans la fabrication des alimentations des animaux, sa perspective d'avenir est surtout d'accroître son chiffre d'affaires et d'acquérir plus de part de marché pour cela elle prend en compte l'importance de la gestion du personnel du fait que l'atteinte des objectifs dépend de plusieurs facteurs, mais surtout de la considération portée envers les facteurs humains; c'est pour cela que nous avons choisi de focaliser nos recherches au sein de cette entreprise.

La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Considérée comme un système évolutif, l'entreprise cherche à tout prix à s'adapter aux changements environnementaux. Cela affecte la gestion des ressources humaines et l'organisation, y compris la structure de l'entreprise. Comme le progrès technologique qui peut révolutionner progressivement la gestion des ressources humaines et l'organisation de l'entreprise; le rythme concurrentiel qui ne cesse de s'accroître, la détermination à satisfaire les besoins et les exigences de la clientèle, tout cela mène l'entreprise à se doter de ressources humaines qualifiées et réactives, mais aussi à adopter une structure organisationnelle appropriée à sa stratégie. L'objectif global de notre étude est donc **d'améliorer la performance de l'entreprise par le biais d'une bonne gestion des ressources humaines.**

---

<sup>2</sup> Performance des ressources humaines, préparées par : Boudjemil ahmed L'institut des sciences de gestions

De ce fait, nous pouvons déduire deux objectifs spécifiques qui consistent en premier lieu de montrer l'importance de la pratique de gestion des ressources humaines et ensuite de permettre à l'entreprise de se procurer un avantage concurrentiel à travers les ressources humaines.

Afin de mieux cerner et répondre à notre problématique, nous avons procédé à la reformulation des hypothèses suivantes à vérifier que: **La pratique d'une politique des ressources humaines bien définie est garant de performance de l'entreprise ; la performance des ressources humaines de l'entreprise assure un bon résultat.**

La rédaction de ce présent mémoire a nécessité la mise en place d'une certaine méthodologie. À ce titre, l'application du modèle Introduction Matériels et Méthodes Résultats et Discussions communément appelée IMMRED sera la procédure conçue pour la rédaction de cette recherche. Il sera structuré en trois parties distinctes.

La première partie exposera les matériels et les méthodes adoptés à l'élaboration de ce travail. Tout d'abord, dans le premier chapitre, nous présenterons le domaine d'étude en général: la présentation de l'entreprise c'est-à-dire son identité et son historique, ses activités et ses missions, son environnement, les supports matériels de l'étude ainsi que le cadre théorique sur la gestion des ressources humaines et la performance. Puis nous parlerons ensuite dans le second chapitre la méthodologie d'approche adoptée: les démarches méthodologiques, concernant les méthodes de traitement de données et l'outil d'analyse adopté.

Puis, la seconde partie sera consacrée aux résultats dans lesquels nous évoquerons les données obtenues lors de notre stage, enquêtes et les autres données issues de nos investigations personnelles. Le premier chapitre de cette partie parlera de la politique de gestion des ressources humaines appliquée par la société. Et le second chapitre démontrera les études de la source de performance des ressources humaines et des indicateurs mesurant l'efficacité de l'entreprise.

La dernière partie sera consacrée aux discussions où nous utiliserons notre méthode d'analyse choisie au départ afin de déceler les points à améliorer et les occasions à saisir pour la société. Et finalement, nous allons terminer par les propositions de solutions afférentes aux problèmes rencontrés dans le chapitre précédent.



**PARTIE I :**  
**MATERIELS ET METHODES**

Pour un bon cadrage de notre étude, nous nous sommes permis de mettre en avant les matériels et les méthodes que nous avons utilisées pour réussir notre travail. Une investigation au niveau de l'AGRIVAL nous a permis ainsi de nous diriger tout au long de notre application en nous concentrant sur l'étude de son mode de gouvernement, d'organisation et d'administration surtout en matière de GRH. De plus, nous avons pu consulter divers documents et bases de données pour pouvoir comparer les théories et pratiques par rapport à l'entreprise. La compréhension du thème nécessite un point de repère qui est les concepts y afférents. Les divers concepts sur la gestion des ressources humaines et la performance seront mis en exergue dans cette partie, car les bases théoriques servent à ce point des supports importants. Cette partie, qui semble pertinente pour la suite de notre étude, peut servir d'introduction au thème du mémoire en faisant ressortir les matériels et la méthodologie adoptés pour mieux faciliter la compréhension.

## **CHAPITRE 1 : MATERIELS**

Notre étude ne peut pas aboutir sans moyens matériels. En effet, la prise de connaissance de ces derniers est une étape cruciale que nous ne pouvons ignorer afin de mieux appréhender notre thème ainsi que d'élaborer ce présent mémoire. Ces matériels nous servent d'outils de base des autres parties qui se succèdent dans cet ouvrage. C'est la raison pour laquelle ce tout premier chapitre fera le tour des matériels exploités pour la réalisation de ce travail. Dans un premier temps, la présentation de la zone d'étude sera effectuée, nous allons cependant essayer de justifier la raison de notre choix accompagné d'une description brève de l'entité. Puis dans un second temps, seront présentés les cadres théoriques concernant la gestion des ressources humaines et la performance qui nous permettra de mieux comprendre notre thème.

### **Section 1 : Justification de la zone d'étude**

Afin de mener à bien notre étude sur « La gestion des ressources humaines : source d'efficacité et d'efficience pour l'entreprise » le choix de la zone d'étude est orienté par le type de secteur considéré que ce soit agricole, commercial, productif ou prestataire de service ainsi que la spécificité de l'entreprise. Dans notre cas, nous nous sommes penché sur l'AGRIVAL une jeune société industrielle dans la production d'alimentation des animaux puisqu'elle tient une place prépondérante pour le développement du secteur primaire à Madagascar grâce aux produits qu'elle offre à ses consommateurs, ce choix est aussi justifié, car malgré les incidences politiques qui persistent à Madagascar l'entité peut être considérée comme un leader sur le marché. De plus, la collaboration avec les responsables et les personnels au niveau de la société nous a permis d'approfondir notre thème du fait que la société dispose un service personnel qui est au centre de toute décision nécessaire sur la vie quotidienne de l'entreprise pouvant avoir un impact sur sa pérennité.

#### **1.1 Présentation de la zone d'étude**

Historiquement, le groupe « Société Malgache de Transformation des Plastiques » ou SMTP est un groupement de société fondée par son Président Directeur Général M.ISMAEL DanilHoussem en 1990, à cette époque il n'existait qu'une seule société appelée DISCOI, mais le nombre des sociétés dans le groupe a augmenté peu à peu.

Le groupe SMTP cependant est essentiellement constitué de 4 pôles avec 12 sociétés tels que : le pôle immobilier qui est composé par la société IDF et la CITY dans le but de satisfaire les clients dans le domaine immobilier ; le pôle de diversification dont la DISCOI et FERRIS sont la société présente. La DISCOI est une société qui s'occupe des pièces pour les

voitures poids lourdes et la société FERRIS qui s'occupe des infrastructures. Concernant le pôle de fabrication des produits finis, il est englobé par les sociétés : SMTP, SEM, EUROPAINT.

Au sein du groupe la société AGRIVET fut partie du pôle AGRI depuis l'année 2002 après la subdivision de la société INTERKEM, qui avait commercialisé des produits chimiques et des produits destinés à l'agriculture et à l'élevage. La partie agricole de cette société nommée AGRIVET a été achetée par le groupe. Comme son nom l'indique, le mot AGRIVET est l'ensemble de deux mots : AGRI, venant du mot Agriculture, et VET du mot Vétérinaire. Dans la même classe que l'AGRIVET se situe l'AGRIVAL et l'AGRIFARM.

AGRIVAL est destinée à produire des poussins (poule pondeuse ou des poulets de chair) ainsi que la provende nécessaire pour tout type d'élevage. Elle collabore principalement avec les agriculteurs qui lui fournissent tous les intrants nécessaires pour la production de provende tels que le, maïs, manioc, l'arachide, etc... Cette unité de production est installée dans les dépendances d'AGRIVAL depuis le mois de décembre 2012 avec une capacité de production de 50 000 tonnes par an.

AGRIFARM qui par contre, est installé à la même date à Talatanivolonondry est une ferme destinée aux échanges d'expériences en matière d'aviculture. Pour une meilleure production, AGRIFARM choisit d'importer la race « Hubbard classic » qui est sans doute le croisement le mieux équilibré entre les performances des reproducteurs et ceux des poulets de chair en tant que reproducteur standard.

Ci-après l'identification de la société :

Dénomination sociale : AGRIVAL

Forme juridique : SA avec Conseil d'Administration

Capital : Ar 400 000 000

Siège : Enceinte GROUPE SMTP Lot 01 à Ambohibao Antehiroka

Numéro RCS : 2010B00562

Numéro d'identification fiscale : 3000047166

STAT : 10802112010010604

### **1.1.1 Activité de la société**

L'entreprise AGRIVAL se qualifie à la production des aliments pour les animaux. Ces aliments pour toutes les filières d'élevages classiques sont désormais disponibles chez AGRIVAL comme la filière bovine, porcine, avicole et piscicole. L'usine peut produire jusqu'à 200 000 tonnes par an de provendes, dotée d'équipements modernes. Certes, nous pouvons dire que seules les zones rurales qui sont exactement visées par la société AGRIVAL qui y propose toutes les hautes qualités de produits qui vont être présentées dans le tableau suivant.

**Tableau n°1 : Liste de produits de la société**

| Désignation                    | Produits   |
|--------------------------------|--|
| Provendes de la Poule pondeuse | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pondeuse démarrage</li><li>• Pondeuse croissance</li><li>• Préponde</li><li>• Pondeuse 1</li><li>• Pondeuse 2</li></ul>  |
| Provendes du Poulet de chair   | <ul style="list-style-type: none"><li>• chair croissance</li><li>• chair démarrage</li><li>• chair finition</li></ul>  |
| Provende des Porcs             | <ul style="list-style-type: none"><li>• démarrage porc</li><li>• croissance porc</li><li>• finition porc</li><li>• truie allaitante et gestation truie</li></ul> |
| Provende pour des Fermiers     | <ul style="list-style-type: none"><li>• fermier démarrage</li><li>• fermier finition</li></ul>   |
| Provende pour des Vaches       | <ul style="list-style-type: none"><li>• vache laitière TF (farine) et en granule)</li></ul>  |
| Provendes pour des Poissons    | <ul style="list-style-type: none"><li>• poisson finition</li><li>• poisson démarrage)</li></ul>  |
| Provendes pour les canards     | <ul style="list-style-type: none"><li>• canard démarrage</li><li>• canard croissance</li><li>• canard finition)</li></ul>  |
| Provendes pour des chevaux     | <ul style="list-style-type: none"><li>• cheval normal</li><li>• cheval de course</li></ul>   |

**Source :** Prospectus du Service Commercial AGRIVAL

### **1.1.2 Mission et objectifs de la société**

Comme mission, la société AGRIVAL participe au développement agricole et industriel de Madagascar. Elle fonctionne de pair avec les différents producteurs dans le domaine de l'agriculture, l'élevage et l'industrie. La société fixe toujours son ambition de devenir un leader sur le marché de la provende à Madagascar en offrant le meilleur produit, qualité et service.

#### **1.1.2.1 Objectif 1 : Devenir leader sur le Marché**

AGRIVAL a une capacité énorme pour subvenir aux besoins de la population dans le secteur primaire. De ce fait, elle fait en sorte que toute la population fasse recours à elle. Elle veut dominer le marché tout en donnant le meilleur d'elle-même avec ses bons produits et ses conseils pour les clients. Cette position permet à cette entreprise d'assurer sa viabilité et donc une grande manœuvre d'atteindre avec efficacité une rentabilité adéquate et pérenne.

#### **1.1.2.2 Objectif 2 : Développement du secteur primaire à Madagascar**

Le fait d'apporter les aliments de bonne qualité et répondant aux normes d'élevages modernes constitue l'un des objectifs de l'entreprise. En outre, AGRIVAL tente aussi de promouvoir la production locale de grains et d'autres matières premières. Ceci a pour but d'augmenter la Valeur ajoutée ou (VA) sur place et de participer ainsi à la croissance de l'économie nationale. Elle pense à élargir sa présence sur le marché. Cela signifie la nécessité d'une augmentation de la cadence de production sans sacrifier la qualité. De plus, elle veut développer le secteur primaire, ce qui engendrera une part de marché importante, une augmentation de leurs chiffres d'affaires, une croissance du revenu national en général et par conséquent le développement économique du pays. Il est à noter que ce secteur est conçu comme un levier incontournable pour le développement du pays.

### **1.1.3 Environnement de la société**

Pour pouvoir se développer aisément, chaque entreprise a l'obligation de connaître, analyser et de maîtriser ses environnements. Éventuellement, l'idée de pérennité, en matière d'expansion, est d'abord imaginaire sans la maîtrise du système infligé par l'environnement. Cependant, suivant les performances des sociétés, ledit système favorise intensité concurrentielle locale très rude, vers une situation de développement ou d'abandon. L'environnement dans lequel vit l'entreprise a donc un rôle qui n'est pas négligeable ; environnement qui se subdivise en deux parties : l'environnement interne et externe.

### **1.1.3.1 Environnement interne**

La croissance d'une entreprise est conditionnée par sa capacité d'organisation interne face aux situations qui prévalent. Cette capacité d'organisation dépend des moyens de gestion mise à la disposition du membre de personnel ou du moins les dirigeants.

#### **➤ Ressources humaines**

Ces ressources représentent le centre d'intérêt et les moteurs de déroulement optimal des activités de la société. Chaque société met en exergue les besoins, les aspirations des hommes pour qu'ils ne soient pas en aucun cas considérés comme un simple outil. À titre de mémoire, l'AGRIVAL possède actuellement 139 employés.

#### **➤ Ressources matérielles**

Ces ressources sont plus importantes, car malgré la présence du personnel, ce dernier ne peut rien faire en cas d'absence des matériels. Puisqu'il est évident que l'introduction progressive de la mécanisation opératoire, réduit l'intervention du travail humain et raccourcit le délai d'exécution des tâches complexes. C'est la raison pour laquelle la société dispose des matériaux adéquats et des matériels informatiques fiables.

Dans un contexte où très peu de routes sont praticables à Madagascar, la capacité de la société à réapprovisionner les stocks de son réseau de distribution de façon quotidienne est une des clefs de sa réussite. C'est grâce aux ressources matérielles à la disposition de l'entreprise telles que les bâtiments (notamment les shop AGRI), mais aussi les véhicules assurant la livraison quotidienne des produits si la politique de proximité de l'entreprise se révèle être un véritable succès : la société AGRIVAL possède à l'heure actuelle quatre camions, sept voitures légères et magasins (shop AGRI).

#### **➤ Ressources financières**

Sans financement, il ne peut exister une entreprise viable, ni de gestion efficiente et pérenne. Apportées principalement par les actionnaires, les ressources financières permettent la constitution et le fonctionnement de l'entreprise, l'achat de ses facteurs et le financement de sa production. Outre les actionnaires, l'entreprise peut rechercher ses financements auprès des institutions financiers, les banques locales à l'instar de la BOA, la BNI, la BGFI et la BFV-SG, mais aussi auprès des autres sociétés du groupe (prêt intragroupe). La disponibilité des ressources financières permet à l'entreprise d'investir, d'honorer ses engagements et de payer ses fournisseurs et ses employés.

### **1.1.3.2 Environnement externe**

L'environnement externe de l'entreprise peut être défini comme l'ensemble des éléments externes qui influencent de façon directe ou indirecte l'activité de celle-ci ; il est constitué par les parties prenantes de la société. Celui d'AGRIVAL est constitué de son devoir envers l'Etat, de ses relations avec les institutions financières et les organismes sociaux, de ses relations avec ses clients et ses fournisseurs et ses concurrents.

#### **➤ Etat**

Du fait de l'intervention de l'Etat dans la vie économique et du règlement en vigueur, la société AGRIVAL ayant pour régime d'imposition le réel normal est soumise aux différents impôts et taxes, principalement : la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), l'impôt foncier, l'impôt sur salaires (IRSA), etc....

#### **➤ Institutions financières**

La société entretient également des relations avec des institutions financières pour assurer la sécurité de ses fonds et faciliter ses transactions avec ses partenaires commerciaux. Ces institutions financières sont essentiellement les banques. Et pour ce faire, elle possède des comptes dans plusieurs banques de la place, qui sont : BMOI, BFV, BNI et BOA.

#### **➤ Organismes sociaux**

La CNaPS (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale) et l'OSTIE sont le principal partenaire comme organisme social des entreprises à Madagascar. La société AGRIVAL contribue au titre du régime de retraite, des accidents de travail de ses employés, en versant des cotisations mensuelles, suivant le barème CNaPS/OSTIE applicable aux entreprises à Madagascar.

#### **➤ Les clients**

La clientèle de la société est composée en majorité par des revendeurs et des personnes dans les domaines de l'élevage comme les gros et petits éleveurs ce qui est normal vis-à-vis des produits que la société commercialise. Parmi ces clients il y a des petites et moyennes entreprises et de simples particuliers.

#### **➤ Fournisseurs**

AGRIVAL est en partenariat avec deux types de fournisseurs : fournisseurs locaux et fournisseurs étrangers. En général, les pays fournisseurs des produits présents chez AGRIVAL sont l'île Maurice, l'Allemagne et la Chine. Par ailleurs, comme la grande majorité des matières



premières nécessaires à la production de provende à savoir maïs, son de blé, tourteaux d'arachide est achetée sur place.

### ➤ **Partenaires**

AGRIVAL vient de former un partenariat avec deux géants international et régional de la filière. En l'occurrence Provimi France et Meaders Feed Ltd Maurice. Un partenaire qui va améliorer considérablement les produits et service d'AGRIVAL dispose maintenant d'une forte capacité d'innovation, grâce à des moyens humains et techniques et à une organisation d'interaction étroite et permanente avec les acheteurs, techniciens et spécialistes des différentes espèces animales, afin de pouvoir proposer des aliments à la carte pour ses clients.

## **Section 2: Cadre théorique**

Trop longtemps sous-estimée ou méconnue, la préoccupation d'une bonne gestion des ressources humaines dans l'administration a pourtant été mise en avant, il y a longtemps, dans le cadre de l'évolution technologique et de la croissance ininterrompue de la concurrence entre les entreprises. Du point de vue de la gestion, la GRH ne part pas de zéro et elle n'a pas systématiquement et en tous domaines à rougir d'une comparaison par rapport aux autres fonctions. Il nous est donc essentiel d'aborder une notion de la GRH ainsi que de la performance pour mieux cerner notre thème.

### **2.1 Généralité sur la GRH**

La GRH se définit comme un ensemble d'activités qui consistent à l'acquisition (description des postes et qualifications requises, sélection, recrutement, accueil,...), à la conservation (cotation ou évaluation des postes de travail, mise en place d'une structure de rémunération, de motivation, de politique sociale, de mutations, de promotion d'expansion ou de réduction des effectifs) et au développement (appréciation des performances et du potentiel, détermination des besoins de formation, élaboration et évaluation des programmes audit social) des RH dont une organisation a besoin. C'est un ambitieux programme ayant pour finalité la productivité et la satisfaction des hommes au travail. La GRH est donc, par essence, une activité d'optimisation qui n'implique pas la satisfaction totale des besoins, mais plutôt la recherche d'un point d'équilibre optimal.

Selon le Dico du MANAGER de Olivier MEIER « La GRH est l'ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation. C'est une

activité fonctionnelle de l'entreprise, de nature transversale (relation horizontale) par opposition à une activité hiérarchique (relation verticale). De manière synthétique, elle peut se diviser en deux grandes branches, d'un côté l'administration des ressources humaines (paye, juridique, contrat,...) qui est une activité plus verticale et de l'autre la GRH englobe la gestion des emplois, programme de recrutement, plan de carrière, mutation et promotion, analyse des postes et évaluation des personnes), gestion des rémunérations, gestion de la formation, information et les conditions de travail) qui est transversale par nature. Elle couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la vie du travailleur dans l'organisation<sup>3</sup>. »

### **2.1.1 L'acquisition des ressources humaines**

L'acquisition des ressources humaines passe essentiellement par une planification des ressources humaines ainsi qu'à un processus de recrutement bien clair.

#### **2.1.1.1 La planification des ressources humaines**

La planification des ressources humaines est essentielle à toute organisation saine, à même d'attirer et de retenir des employés compétents, déterminés et motivés. Une planification RH aide l'entreprise de trouver les bonnes personnes, à créer un milieu de travail positif et à favoriser l'acquisition des compétences permettant d'assurer le bon succès de l'entreprise. Une bonne planification donne lieu à une approche méthodique pour identifier, former et retenir le personnel talentueux afin qu'il soit prêt à accéder aux postes et aux fonctions clés, conformément aux objectifs opérationnels actuels ou futurs.

#### **2.1.1.2 Le recrutement**

Le recrutement peut être défini comme l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un poste de travail donné, dans une organisation donnée. C'est un élément essentiel de la politique RH de l'entreprise qui permet d'améliorer l'adéquation qualitative et quantitative entre les ressources et besoins. En effet, toute organisation quel que soit sa taille effectue le recrutement soit parce qu'elle se développe et donc a besoin de nouvelles compétences absentes en interne, soit parce qu'elle doit gérer des départs ponctuels (départ à la retraite, licenciement, congés, etc.) qui nécessite un remplacement.

Constituant ainsi l'un des principaux leviers de régulation de l'organisation en compétences nouvelles dont elle a besoin, le recrutement est devenu de nos jours, un politique

---

<sup>3</sup> Olivier MEIER, Dico du Manager, Edition DUNOD Paris 2009 240pages

important de l'entreprise, pour laisser la place trop à l'improvisation. Il constitue de nos jours un canal de vente de l'image de l'organisation sur le marché à travers les différentes annonces. Pour certaines entreprises, le recrutement constitue une grande opportunité de publicité. Les entreprises ont été conduites progressivement alors à mesurer les conséquences de leur choix, et l'on comprend mieux aujourd'hui le luxe de précaution dont s'entourent certaines d'entre elles lorsqu'elles procèdent à des recrutements.

### **2.1.2 La conservation des ressources humaines**

Elle passe par la motivation des employés à travers une bonne pratique de rémunération et de gestion des carrières puis d'évaluation de rendement (appréciation du personnel).

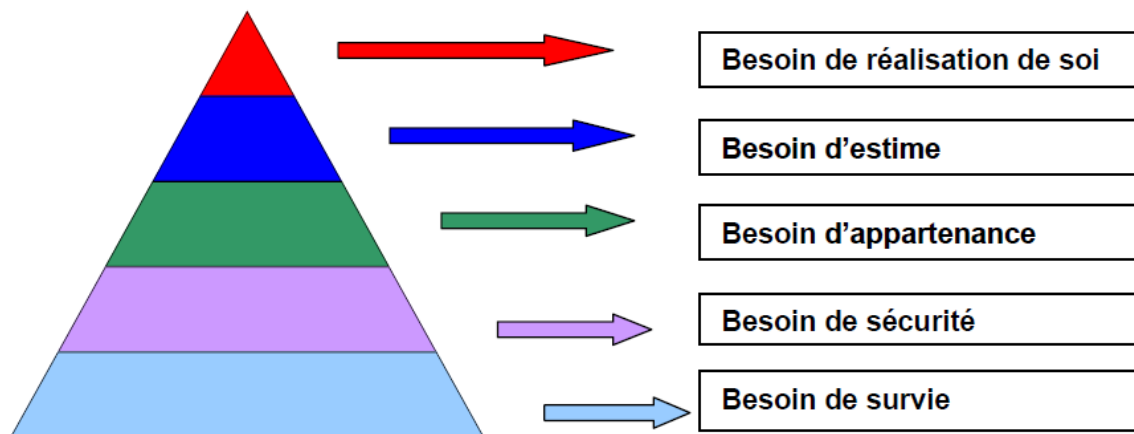
#### **2.1.2.1 La motivation**

Le seul fait de donner des objectifs et des informations aux acteurs des organisations ne suffit pas pour qu'ils agissent dans le sens des objectifs de l'organisation, il faut aussi les stimuler, les impliquer. Selon Patrice Roussel cité par Malo et Mathé, la motivation au travail est un « processus qui implique : la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles ». L'un des objectifs de gestion des ressources humaines est d'influencer les subordonnés dans le sens de l'amélioration de leur performance ; il est évident que la motivation est capitale pour atteindre cet objectif. Il serait ainsi intéressant de savoir ce qui motive les gens pour le travail.

Selon Nadler et Lawler (1977) la motivation est une combinaison mathématique des efforts, de la performance et des résultats. Ainsi, l'employé sera motivé lorsqu'il croit qu'il est capable de déployer les efforts pour travailler au niveau de performance souhaitée, que son comportement conduira à certains résultats, enfin, que ses résultats sont attractifs. En conséquence, cette théorie renforce les formes de rémunération liées au rendement, oubliant que le comportement humain n'est pas toujours rationnel et l'homme ne travaille pas seulement pour l'argent.

La figure ci-dessous nous montre l'échelonnement des besoins selon la théorie de MASLOW ; un auteur qui n'est pas inconnu dans le monde de l'organisation et du management.

**Figure n° 1 : Pyramide de Maslow**



**Source :** TRUCHAN-SAPORTA Michel, « Management des organisations » Bruxelles : De Boeck Université 1992, p163

MASLOW développe le premier modèle théorique qui sera appliqué plus tard et abondamment dans les organisations. Il propose une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques (Maslow, 1943). Cette théorie apporte une réponse à la question, qu'est-ce qui motive? Quels sont les facteurs de la motivation? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne). Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. MASLOW observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante : (1) besoins physiologiques, (2) besoins de sécurité, (3) besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), (4) besoins d'estime (de reconnaissance), (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir). La motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoin, ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, celui du besoin de réalisation de soi.

#### **2.1.2.2 La gestion des carrières**

L'évaluation du personnel s'inscrit dans la gestion des carrières au sein d'une entreprise. Pour parler tout d'abord de la gestion et de l'évolution des carrières, définissons le terme de carrière. D'après Jean Marie Peretti (2009, p 118) le terme de « carrière » signifie le temps passé à travailler pour quelqu'un. C'est dans les années 60 que le terme évolue pour laisser place à une perspective stratégique de gestion de carrière et que naît une harmonisation dans le

temps entre le salarié et l'organisation. La gestion de carrière deviendra alors pour celui qui la contrôle la réalisation d'objectifs professionnels pour des raisons personnelles. On peut définir la gestion de carrière comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel dans (ou en dehors) d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications. Gérer sa carrière, ce n'est pas seulement changer d'emploi pour un autre plus rémunérateur ou comprenant plus de responsabilités, c'est aussi penser à la nécessité de faire des choix organisés et articulés en fonction de ses aptitudes, de ses compétences et de ses aspirations personnelles.

### **2.1.2.3 La rémunération**

Quel que soit le type de contrat, l'employé qui offre ses services attend de son employeur une rétribution ou une rémunération. Cette dernière est la somme d'argent reçu pour le travail ou le service rendu. Une rémunération adéquate entraîne la satisfaction des employés et développe des attitudes positives à l'égard des objectifs de l'organisation. Elle est cependant un élément qui semble contradictoire dans l'entreprise en ce sens que la rémunération représente des coûts pour l'entrepreneur. Trois éléments sont à considérer dans l'élaboration d'un système de rémunération :

Le salaire de base (SB) : Le salaire de base est fonction du travail et des exigences inhérentes au poste. Généralement, la législation salariale détermine des seuils en dessous desquels on ne peut pas descendre (SMIG)

Les primes : Elles sont fonction de l'évaluation des prestations de chaque salarié. Elles peuvent être calculées de plusieurs manières selon l'élément pris en considération (temps productivité, tâche, assiduité, ancienneté, etc.). On distingue ainsi des primes de rendement, d'ancienneté, de salissure, etc...

Les avantages sociaux : Ils sont généralement fixés par la réglementation sociale de chaque pays. Ils tiennent compte de l'âge, des charges familiales et du secteur d'activité. Ils recouvrent entre autres les versements au titre de la retraite, d'allocation familiale, d'accident de travail, d'assurance médicale.... Les différents types de rémunération sont la rémunération au temps, au rendement et par qualification c'est à dire par positionnement dans la grille salariale de l'entreprise. En définitive, l'objectif recherché par une pratique de rémunération est de concilier les besoins des salariés et ceux de l'entreprise : Salariés (besoins de consommation, de sécurité, d'équité) et Employeur (souci de qualité, climat social favorable. D'un point de vue

économique, la formalisation d'un plan de rémunération pour les employés semble avoir un impact positif sur le rendement de l'entreprise.

## **2.2 Notion sur la performance**

La performance s'étudie au regard du ou des objectifs de l'organisation et des attentes des acteurs, en tenant compte du contexte dans lequel elle se réalise, d'où la nécessité de bien identifier ces trois aspects (objectifs, attentes et contexte) avant l'analyse de la performance. Concernant les attentes, il s'agit bien d'étudier comment la performance de l'organisation peut permettre de satisfaire les attentes exprimées par les acteurs et la façon dont les attentes peuvent être traduites en matières de critères de performance. Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ».

La performance mesure d'abord la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels qui en découlent. La stratégie est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints. L'évaluation de la performance implique donc que les objectifs soient quantifiables et que les résultats soient chiffrés pour être comparés. Ainsi, les résultats attendus sont en réalité les objectifs chiffrés de la stratégie. La performance est le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise, car elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques.

Le management permet d'obtenir des résultats de manière efficace et performante en comparant en permanence les résultats atteints, les objectifs initiaux et les moyens utilisés. En effet, le management a pour fonction de mettre en évidence des écarts significatifs, de les évaluer et de déclencher des actions correctrices afin d'assurer le fonctionnement de l'entreprise.

### **2.2.1 L'efficacité, l'efficience et la performance**<sup>4</sup>

**L'efficacité** concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autres parts que le résultat obtenu ont été mesurées (ou du moins estimé). L'objectif devra en effet correspondre à un choix, présentant les caractéristiques suivantes : il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation ; il s'inscrit dans un horizon temporel de

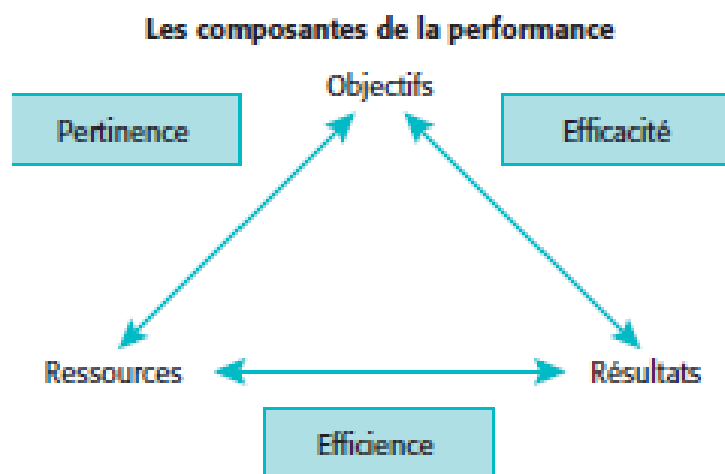
---

<sup>4</sup> Annie Bartoli, Le management dans les organisations publiques, Dunod, 2005.

moyen ou long terme ; il s'accompagne d'une part de la définition du résultat attendu à cette échéance, et d'autre part de l'étude de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser ; il est mesurable, et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices.

**L'efficacité** met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés (ou les coûts engendrés). L'efficacité permet de répondre à des questions telles que : " les résultats sont-ils suffisants en tenant compte des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? »

**Figure n°2 : Les composantes de la performance**



**Source** : Jean-Bernard Ducrou, Hachette Technique, 2008.

En effet la performance a trois caractéristiques distinctes : tout d'abord elle se mesure, d'où la nécessité de construire ou d'utiliser des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés. Elle est ensuite appréciable, en s'appuyant sur des comparaisons dans le temps (évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs années) et/ou dans l'espace (à partir des valeurs des indicateurs d'organisations comparables lorsqu'ils sont disponibles) ; elle s'explique par des facteurs internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement).

### **2.2.2 Les indicateurs de performance**

Pour évaluer la performance et mettre en œuvre le pilotage d'une entreprise, il est nécessaire de se fixer des référentiels qui guideront les décisions et les actions à entreprendre, pour cela différents indicateurs sont nécessaires dans tous les niveaux. Un indicateur doit

montrer le niveau de performance atteint de manière explicite<sup>5</sup>. Pour être pertinent, il doit être spécifique aux enjeux, aux opportunités et aux risques de l'entreprise. Comme nous pouvons constater, une entreprise peut-être efficiente si ses dispositifs internes sont cohérents, mais inefficaces c'est à dire mal adaptés aux exigences de l'environnement ; et contrairement elle peut être efficace, mais pas avec les moindres coûts donc il y beaucoup trop de dépenses de charges. Donc afin de mesurer et arriver à déceler le problème qui se pose, il existe une série d'indicateurs de performance. Nous pouvons citer performance financière, performance organisationnelle, performance commerciale.

#### **2.2.2.1 Les indicateurs de performance financière**

C'est un ensemble de ratios employés pour déterminer la santé financière de l'entreprise. Ces indicateurs concernant la solvabilité, voire la croissance de l'activité. Le taux de rentabilité, le taux de rendement des actifs, les besoins en fonds de roulement ou de trésorerie, le cycle d'exploitation des produits, les délais de règlement client et fournisseurs sont autant d'indicateurs financiers permettant d'analyser la santé réelle d'une entreprise.

#### **2.2.2.2 Les indicateurs de performance commerciale**

Lorsqu'une entreprise souhaite déterminer quelles sont ses activités les plus rentables qui participent à sa croissance interne, elle instaure des indicateurs commerciaux détaillant l'origine de son chiffre d'affaires. Les indicateurs commerciaux ont pour objet de mesurer les revenus générés par chaque ligne de production ou chaque site, l'influence des campagnes publicitaires et la part de marché réalisée par l'entreprise dans un secteur donné au travers d'une étude de la concurrence. Ou les indicateurs de marché, il peut s'agir du chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ou les nouveaux. Grâce à ces indicateurs, l'entreprise pourra déterminer les performances des activités commerciales et marketing dans le cadre de son domaine d'activité. Elle pourra également apprécier sa part de marché sur le secteur étudié. Les principaux indicateurs sont les suivants : le degré de satisfaction client ; l'étude de la concurrence ; le CA généré par les clients fidèles, le CA généré par les nouveaux clients, la rentabilité des campagnes publicitaires.

#### **2.2.2.3 Les indicateurs de performance organisationnelle**

Les indicateurs organisationnels concernent plus particulièrement les ressources humaines de l'entreprise. La performance organisationnelle est mesurée par les indicateurs du

---

<sup>5</sup> <http://eduscol.education.fr/prog>



bilan social. Le bilan social est un outil pour démarrer un pilotage social, car il offre des éléments de référence pour bâtir des indicateurs de performance sociale.

La performance sociale d'une entreprise est en liaison avec la performance humaine, donc elle est mesurée par les indicateurs du pilotage social. Parmi les principaux indicateurs du bilan social, nous allons prendre dans notre cas quelques indicateurs tels que l'emploi, la condition d'hygiène et de sécurité, la rémunération, et la satisfaction des employés. Dans l'indicateur emploi, nous allons parler de l'effectif, et l'absentéisme.

L'absentéisme est provoqué par la maladie, le congé de maternité, l'accident de travail, la maladie professionnelle, et les absences autorisées ou non autorisées. L'absentéisme peut être expliqué comme un comportement de retrait : il traduit une baisse de motivation et d'intérêt pour son travail. Selon Sylvie GUERRERO : « Le ratio d'absentéisme a pour objectif de quantifier la gravité du phénomène et d'en préciser les symptômes »<sup>6</sup>

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Nombres d'heure d'absence}}{\text{total d'heure Théoriques travaillées}}$$

Le turnover et l'absentéisme traduisent la qualité du climat social de l'entreprise. Le turnover est le départ en entreprise qui entraîne la démission, il peut être volontaire ou involontaire. Il est mesuré par le taux de démission. Si ce dernier va au-delà d'une limite que l'on considère comme souhaitable dans le service RH, il est probable que le départ s'explique par une insatisfaction. Ce sont les ratios de départ en période d'essai et de départ pour démission qui sont les plus sensibles, car ils traduisent un mécontentement ou un désaccord avec son poste ou son employeur. Le départ peut être pendant la période d'essai et en général il est attribué à une insuffisance dans le processus de recrutement. Le départ peut être aussi à cause d'une démission, d'un licenciement, d'un départ en retraite, d'une fin de contrat ou d'un décès.

Le présent chapitre nous a permis de présenter en premier lieu la société AGRIVAL, ses missions, activités ainsi que l'environnement dans lequel elle évolue. En second lieu, il nous a été essentiel d'aborder les approches théoriques concernant notre thème de recherche qui ne sont autres que la notion sur la GRH qui concerne plus particulièrement l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines, et la performance accompagnant des indicateurs de performances.

---

<sup>6</sup> GUERRERO Sylvie, Les outils des RH, indicateur du pilotage social, 2eme édition, Dunod, page 215.

## **CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE D'APPROCHE**

Cet ouvrage n'a pas pu être réalisé sans l'adoption d'une méthode adéquate et organisée. La méthodologie d'approche est indispensable parce qu'en effet c'est un guide dans la compréhension du déroulement de l'étude menée. En général, la partie méthodologique est une partie consacrée à la démonstration des démarches et à la manière dont on a procédé pour le traitement du thème. En d'autres termes, c'est la méthodologie adoptée pour recueillir les informations probantes au sein de la zone d'étude. Afin d'apporter plus de clarification sur le sujet, la description des méthodes adoptées durant le recueil et traitement de l'information est primordiale. Ce chapitre va donc permettre d'appréhender les objectifs que nous avons fixé ; il comprend la méthodologie de collecte des données, qui n'est autre que le moyen d'approche de la zone d'étude ainsi que des informations obtenues, et les méthodes de traitement des données ayant trait aux méthodes d'analyses.

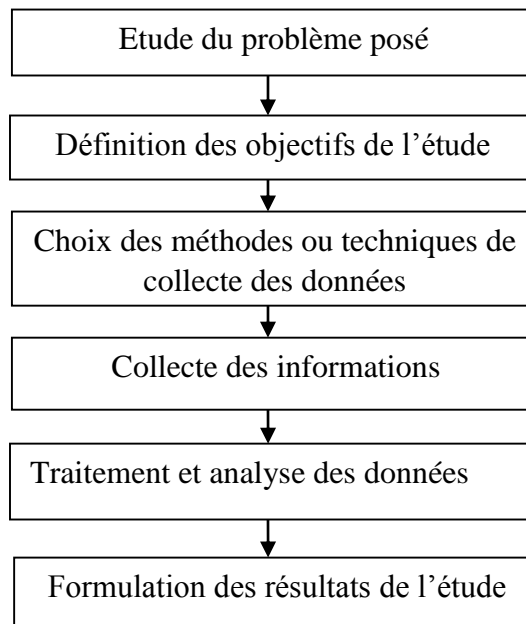
### **Section 1 : Méthode de collecte des données**

La méthode de collecte des données consiste à combiner de manière systématique les informations contribuant à l'atteinte de l'objectif de l'étude, elle peut être aussi définie comme la phase de recherche d'informations contribuant essentiellement à la réalisation de l'ouvrage. L'apport de méthode de collecte des données nous est indispensable vu qu'elle est un pilier majeur pour toute analyse.

En effet, l'élaboration de ce mémoire a fallu une démarche bien élaborée et bien claire vu que la recherche d'informations ne se fait que si le thème n'est défini pour savoir le domaine dans laquelle la recherche devrait se focaliser donc nous avons suivi des étapes pour arriver à la collecte de données. Pour réaliser et mener à bien notre étude, il y a lieu de procéder par étape. Ces principales étapes dont nous avons fait recours pour arriver à la collecte des informations débutent par la détermination de la principale problématique dont nous voulons résoudre et se suivent par de nombreuses phases pour arriver à la fin. D'une manière significative, le processus à suivre dans la recherche et l'étude se subdivise en 6 étapes successives. Ces étapes montrent un enchaînement analogique à la méthodologie de recherche utilisée par tout scientifique. Le processus commence par l'étude du problème posé, la définition des objectifs de l'étude, le choix des méthodes ou techniques de collecte des données, la collecte des informations, le traitement et analyse des données et se termine par la formulation des résultats de l'étude.

Nous pouvons présenter ces étapes une à une de la façon suivante :

**Figure n°3 : Processus et étapes à suivre de l'étude**



**Source :** Cours marketing, deuxième année, 2012, Université d'Antananarivo

### **1.1 Technique de documentation**

La recherche documentaire est l'une des étapes essentielles pour notre recherche. Elle consiste à trouver des sources pour s'informer sur le sujet, et répondre à une question. Elle permet également de rassembler le plus d'informations possible pour faciliter la compréhension du sujet. Ainsi, une collecte de documentation concernant notre thème et sur le résultat attendu a été réalisée afin de répondre à la problématique, de se familiariser avec le sujet et en savoir plus sur de différentes théories.

La bibliographie a été utilisée pour les besoins de la recherche en question. Elle a aidé à guider la présente étude et assimiler les connaissances nécessaires pour la mener à bien. Elle est constituée d'ouvrages, de mémoires, de rapports et d'articles. Elle nous a également permis d'avoir diverses définitions relatives aux termes importants du sujet.

Parmi les méthodes de documentation, nous avons donc consulté des ouvrages auprès de la bibliothèque universitaire et du CITE Ambatonakanga.

La consultation des sites Internet a été d'une grande aide pour élargir les connaissances sur le thème étudié et pour compléter les sources de données, les informations recherchées sur l'internet sont orientées vers les mots clés : gestion des ressources humaines et la performance. La combinaison des informations fournies par les documents consultés a facilité la compréhension des éléments importants pour la mise en œuvre du travail.

## **1.2 Stage et entretien**

Par nécessité de qualité et afin d'approfondir les recherches, une descente au sein d'une entreprise est nécessaire. Concrètement, il était question au cours de la recherche d'accorder une attention particulière à toutes les activités et fonctionnement de l'entreprise et surtout à tout fait ou événement en rapport avec les préoccupations de l'étude. Pour cela, un stage de deux mois a été effectué au sein du service personnel de la société AGRIVAL pour pratiquer les acquis universitaires. Nous avons également effectué des entretiens avec les différents responsables.

### **1.2.1 Élaboration du guide d'entretien**

Avant nos plusieurs visites au sein de la société dont nous avons choisi d'élaborer notre ouvrage, il a été utile de préparer tout d'abord un guide d'entretien pour anticiper notre enquête au sein de l'entreprise, un extrait de ce guide se trouve en annexe. Un guide d'entretien est un outil méthodologique comportant un ensemble de questions qui s'enchaînent d'une manière structurée, construit dans l'objectif de soutirer des informations sur un sujet. Cet outil a été élaboré pour nous même afin de ne pas oublier des informations essentielles sur notre thème, sans le présenter aux interlocuteurs.

Pour réaliser un bon guide d'entretien, dès l'élaboration, il nous faut suivre certaines étapes, à savoir : la délimitation de l'information à recueillir, la formulation, l'ordre des questions. L'élaboration d'un guide d'entretien est importante et demande beaucoup de réflexion pour ne pas fausser les résultats que nous voulons obtenir d'où le choix du type de questions a également une forte incidence sur les résultats obtenus. C'est pourquoi nous avons choisi les questions ouvertes, pour explorer des vastes sujets que seuls les enquêtés peuvent savoir et pour que les personnes interviewées répondent librement ; et les questions fermées, pour connaître et confirmer des éventuelles réponses. L'entretien peut être qualifié semi-directif pour mettre à l'aise les interviewés et pour éviter l'omission des détails importants dont ils sont les seuls à savoir.

### **1.2.2 Déroulement de l'entretien**

Les entretiens se déroulaient en fonction de la disponibilité du responsable. L'entretien qui était semi-directif avait pour but d'obtenir les informations nécessaires relatives au thème « La gestion des ressources humaines sources d'efficacité et d'efficience pour l'entreprise ». Le premier entretien s'est effectué avec le directeur commercial qui a eu lieu directement dans son bureau, ceci ayant pour but de connaître davantage sur l'activité dans laquelle l'entreprise

entreprend, la stratégie adoptée par l'entreprise et surtout nous avons pu collecter les informations sur les différents indicateurs de performance commerciale comme les chiffres d'affaires mensuels et la part de marché de la société, cet entretien a duré environ 30 minutes. Le second entretien a été effectué avec le responsable du personnel, l'entretien était sous forme d'interview qui se faisait lorsque le responsable du personnel avait un temps libre il nous accueillait dans son bureau, l'objectif était de savoir la politique d'acquisition et de développement des ressources humaines ainsi que les facteurs de motivation du personnel pratiquée au sein de la société.

### **1.2.3 Le Questionnaire**

Afin de connaître les avis du personnel concernant l'administration et gestion de personnel, il nous a été utile d'élaborer un questionnaire. Ainsi, durant cette recherche, nous avons le plaisir de rédiger un ensemble de questions pouvant nous servir de guide afin d'exploiter l'objectif fixé. Le questionnaire est principalement composé de questions fermées dont la réponse peut être par Oui ou par non et de questions ouvertes.

Chaque question est accompagnée d'un numéro, c'est-à-dire numérotée. Elles ont été limitées par des questions correspondantes au thème, mais pendant notre enquête il a fallu accorder un peu d'autonomie aux interviewés pour qu'ils puissent exprimer leurs opinions personnelles. Les réponses aux questions ont servi de données pour la réalisation des résultats et à partir desquelles les analyses ont pris forme.

Les procédures d'échantillonnages ne reposent pas sur un tirage au sort, mais sur un choix réfléchi d'individu de la population de base, nous avons donc opté la méthode non probabiliste. La population étudiée est l'ensemble de tous les individus possédant des caractéristiques précises ayant une relation avec les objectifs de l'enquête. Dans notre cas, nous choisissons comme population cible le personnel de la société AGRIVAL. Lorsqu'on étudie un groupe, il est généralement impossible de recueillir les avis de tous les individus et de faire une étude sur les opinions de la totalité de la population. Alors, nous avons limité l'étude à un échantillon de cette population.

Dans ce cas, nous avons décidé d'étudier parmi cette population 20 individus environ dont 3 d'entre eux sont des cadres et le reste représente les non-cadres, il nous a fallu aussi réaliser une enquête auprès des clients potentiels de la société afin de savoir leurs avis sur la prestation de service de la société.

## **Section 2 : Méthode de traitement et analyse des données**

Collecter des informations ne suffit pas, car les informations brutes sont difficiles à comprendre et manipuler. Il est nécessaire d'effectuer certains traitements d'informations accompagnés d'une méthodologie d'analyse de données adéquate pour pouvoir jouir pleinement du potentiel des informations recueillies. Cette section va donc être consacrée à la façon dont nous avons traité les données recueillies durant notre stage ainsi qu'aux analyses SWOT et l'analyse financière.

### **2.1 Analyse des données**

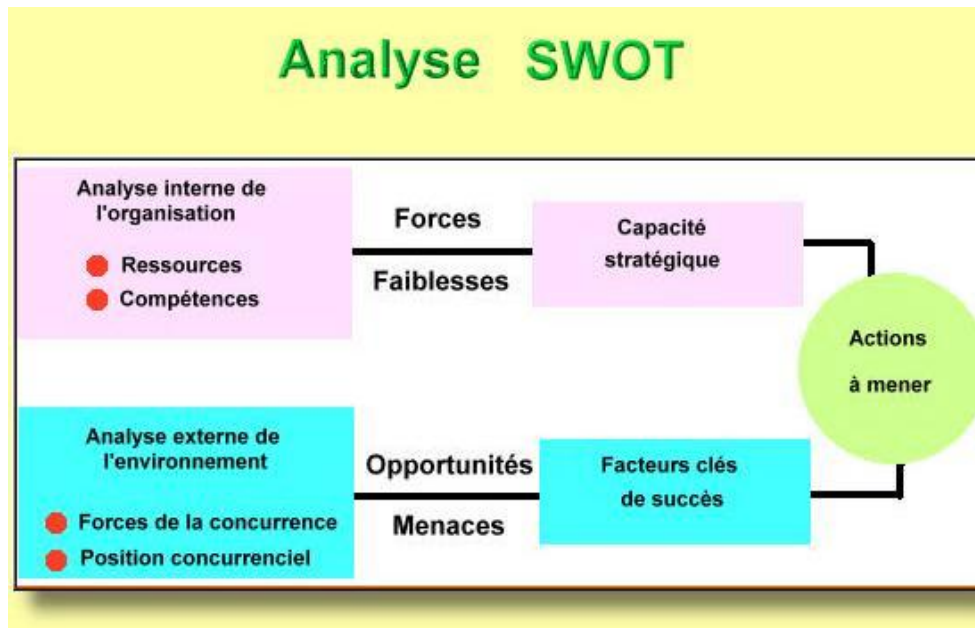
L'analyse SWOT (Strenghts Weaknesses Opportunities Threats) ou FFOM (Forces Faiblesses Opportunités Menaces) en français est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc..., avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. Plus précisément, les forces et faiblesses sont des facteurs déterminants dépendant de l'organisation, tandis que pour les opportunités et menaces sont des facteurs qui affectent l'organisation de l'intérieur et de l'extérieur.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse.

L'intérêt du diagnostic réside dans son caractère opérationnel c'est-à-dire qu'elle doit dégager des conclusions utiles aux décisions opérationnelles et stratégiques, cependant les faits présentés vont être utiles pour la proposition des solutions. Elle ne doit pour cela retenir que les pertinents les uns par rapport aux autres, les organiser et les hiérarchiser.

Nous avons donc procédé à une évaluation de la société pour connaître ces diagnostics ; les recherches ne se limitent pas du point de vu interne, mais également externe puisque l'analyse doit faire sortir toutes les données utiles pour la maîtrise de l'environnement global de l'entreprise. Pour illustrer l'analyse SWOT, la figure suivante nous présente ses principales rubriques :

**Figure n°4 : Modèle d'analyse FFOM**



Source : [www.succes-marketing.com/management](http://www.succes-marketing.com/management) Avril 2016

Cette analyse permettra donc d'identifier tous les points positifs et négatifs partant de l'intérieur de l'entreprise jusqu'à son entourage ou son environnement externe qui de près ou de loin influe sur le fonctionnement de l'activité de la société et son but d'atteindre ses objectifs. L'environnement aura donc un rôle important dans cette analyse pour plus d'impact dans cette étude.

## **2.2 Traitement des données**

Le traitement des données s'enchaîne d'une manière cohérente avec la collecte des données. Cette phase est la suite logique après la collecte des données. Au cours de cette collecte de données, ainsi que les recherches effectuées lors de nos visites au sein de l'entreprise, nous avons utilisé, à part la prise de note, des supports informatiques. Certaines données obtenues ont été traitées par le biais des logiciels comme Microsoft Word et Excel. Ce logiciel nous a permis d'effectuer la rédaction de ce travail de recherche. Ce dernier rendait facile l'analogie et les comparaisons des données afin d'en tirer les déductions pour la troisième partie, telles que la vérification des hypothèses, et aussi de donner des appréciations sur les différents données obtenues.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

En guise de conclusion, cette première partie nous a permis de connaître plus profondément la zone d'étude à travers son historique, ses activités, ses missions et objectifs et surtout l'environnement interne. Ce dernier montre les ressources qui contribuent essentiellement au développement de l'entreprise. En parallèle, l'environnement externe montre les relations de l'entité avec ses clients, ses fournisseurs, les institutions financières ainsi que ses autres partenaires.

Elle a permis aussi d'exposer les théories sur la gestion des ressources humaines à savoir : la définition, les différents domaines de la GRH et les types de performance pouvant se trouver dans une entreprise.

Quant à la méthodologie d'approche, elle réunit l'ensemble des méthodes des collectes de données adoptées pour l'élaboration de cet ouvrage à savoir l'entretien, l'enquête, le stage et la documentation, à cela s'ajoute les méthodes dont on a traité et analysé les données, d'où on a retenu l'analyse FFOM et pour le traitement de données Microsoft Word et Excel ont été utilisés . De ce fait, tous ces matériels et méthodes nous conduisent à la partie suivante de ce mémoire qui n'est autre que les résultats.



## PARTIE II : RESULTATS

Après avoir mis en exergue la première partie de notre ouvrage, nous passons maintenant à la présentation du résultat qui n'est autre que le fruit de nos différentes recherches, enquêtes et observations effectuées au sein de notre zone d'étude qui a été présenté auparavant. Cette partie va donc parler plus particulièrement la pratique de la gestion des ressources humaines au sein de la société AGRIVAL. Sera donc exposée dans un premier temps la présentation de la fonction personnel au niveau de la société ainsi que sa politique d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines. Dans un second temps, nous parlerons les facteurs de performance de l'entreprise à travers les différents indicateurs que ce soit qualitatif ou quantitatif.

## CHAPITRE I : LA POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

Ce tout premier chapitre va être consacré à la présentation des résultats sur la fonction de gestion des ressources humaines au sein de la société AGRIVAL ainsi que des politiques choisies par la société en matière d'acquisition des ressources humaines, de développement de compétence et de conservation de ses ressources. Il nous est donc important de présenter avant tout le service personnel qui se charge entièrement de la gestion des Ressources humaines au sein de la société.

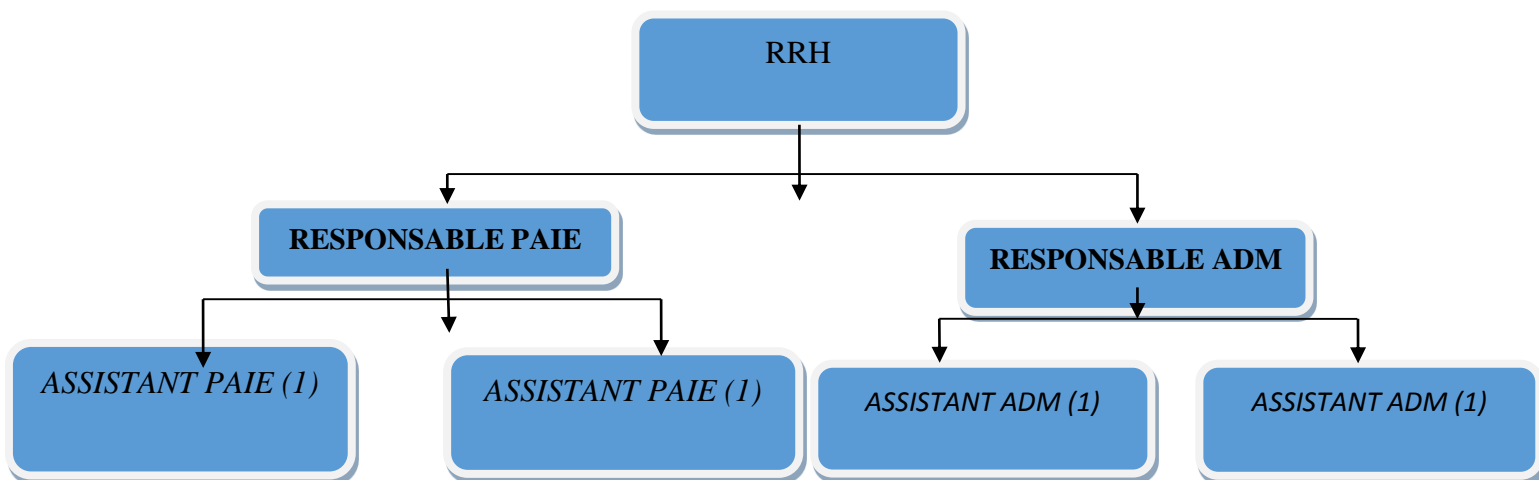
### Section 1 : Description de la fonction RH et des salariés de la société

Cette section sera consacrée davantage à la présentation du service personnel et à la description des salariés au sein de l'AGRIVAL.

#### 1.1 Le service personnel de la société

Pour le bon fonctionnement de l'entreprise, AGRIVAL dispose un service personnel qui coopère avec l'ensemble de service pour toutes les questions du personnel et qui est à la disposition des collaborateurs et collaboratrices en ce qui touche les ressources humaines. Le service personnel de la société peut être décrit par un organigramme plus simplifié. Cet organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques qui sert à donner une vue d'ensemble la répartition des postes et des fonctions au sein du service. L'organigramme du service personnel de la société se présente donc comme suit :

**Figure n°5: Organigramme du service personnel**



**Source : Service Personnel AGRIVAL**

Cet organigramme nous montre les différents postes au sein du service personnel. Si nous observons cet organigramme, les employés sont classés en 3 catégories telles que les cadres supérieurs, les cadres et les personnels d'appui. Sous l'égide du RRH se trouvent deux responsables tels que le responsable paie et le responsable ADM, ses deux responsables sont accompagnés chacun d'un assistant tel que l'assistant paie et l'assistant administratif.

### **1.2 Caractéristiques des employés de la société**

En général, les employés au sein de la société AGRIVAL sont catégorisés par des cadres, sous-cadres et les ouvriers. Le tableau ci-dessous nous présente l'effectif des travailleurs au sein de l'entreprise :

**Tableau n° 2 : La répartition de la population par catégorie professionnelle**

| Catégorie   | Nombre |
|-------------|--------|
| Cadres      | 20     |
| Sous cadres | 29     |
| Ouvriers    | 90     |

**Source : Auteur 2016**

L'effectif des travailleurs de l'AGRIVAL est composé de 139 employés soit : 20 cadres ; 29 sous cadres et 90 ouvriers. La structure évolue dans la transformation des matières premières en alimentation des animaux plus précisément dans le secteur industriel. C'est ce qui explique le nombre élevé des ouvriers qui assurent directement les activités de production. Les sous-cadres encadrent les ouvriers, ils sont les intermédiaires entre les ouvriers et les cadres. Les cadres sont chargés de management et des orientations stratégiques de l'entreprise.

## **Section 2 : Les politiques de GRH de la société**

Il n'existe pas de politique de GRH universelle, chaque entreprise adopte cependant son propre politique pour acquérir, développer et conserver ses ressources humaines afin d'être plus compétitive et plus performante. Nous allons donc entamer dans cette section la politique adopté par la société.

## **2.1 L'acquisition des ressources humaines**

L'acquisition des ressources humaines est un enjeu majeur pour l'entreprise, puisque c'est une phase incontournable de ressources humaines permettant d'améliorer ses performances et sa compétitivité. C'est la recherche des collaborateurs les mieux qualifiés et correspondant aux objectifs de l'entreprise<sup>7</sup>. D'après l'entretien effectué auprès du service personnel l'acquisition des ressources humaines est matérialisée par le recrutement au sein d'AGRIVAL, elle suit un processus qui commence par l'apparition du besoin, la description du poste, la recherche du candidat, l'entretien et la sélection.

### **2.1.1 L'apparition des besoins et description du poste**

Le recrutement chez AGRIVAL débute par une apparition de besoin au niveau du service demandeur, ceci ayant pour cause d'un déséquilibre entre les ressources et besoins de l'entreprise, c'est-à-dire l'existence d'un poste vacants dans le cas où un salarié a démissionné, a été licencié ou encore dans une situation où un employé a été remplacé sur un autre poste. L'apparition de besoin au sein de la société est aussi née dans le cas où il a eu lieu une création de poste c'est-à-dire une nouvelle fonction auprès de l'organisation pour une croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service vu qu'elle a besoin d'une nouvelle compétence.

Une fois que la société constate le besoin de recruter du personnel afin qu'elle puisse avoir une adéquation entre ses besoins et ses ressources, elle s'intéresse maintenant à la description du poste et de la fonction. La définition du profil du poste du candidat est effectuée par le service demandeur, ce service insère donc dans la fiche de besoin l'intitulé du poste, le pré requis indiquant : l'âge, les qualifications (diplômes, attestation, expérience professionnels, la capacité d'adaptation, etc.), la relation fonctionnelle et hiérarchique qui définit les principaux locuteurs tels que le chef hiérarchique et les subordonnés, les missions et attributions correspondant aux domaines d'intervention de l'occupant du poste, aux tâches qu'il doit accomplir. Dans cette même fiche de besoin se trouvent les critères de compétences : il s'agit des capacités nécessaires pour une occupation optimale du poste que ce soit des connaissances théoriques, compétences pratiques, attitudes et comportements du candidat dans une situation.

---

<sup>7</sup> J.M Peretti dans « Gestion des Ressources humaines » Edition 1987 dans la page 27

Cette fiche de description de besoin est donc faite pour répondre à la question telle que : que doit être l'occupant du poste pour à la fois remplir les tâches correctement et satisfaire ses motivations ?

### **2.1.2 La recherche du candidat**

Après avoir défini les postes à combler, la société procède à la recherche du candidat convenant au profil recherché. La recherche du candidat peut prendre deux formes différentes telles que la prospection interne et la recherche de la candidature externe

#### **2.1.2.1 La prospection interne**

Les postes vacants sont généralement proposés aux salariés de l'entreprise dans le cas où il existe un employé capable et qui remplit les critères nécessaires pour le poste à pourvoir. Pour la société, c'est le service demandeur même qui prospecte le salarié qui doit occuper le poste, le service personnel ne fait qu'exécuter les ordres venant du service demandeur et même de la direction. La prospection interne se fait donc dans le cadre d'une mobilité interne et de gestion de carrière au sein de la société.

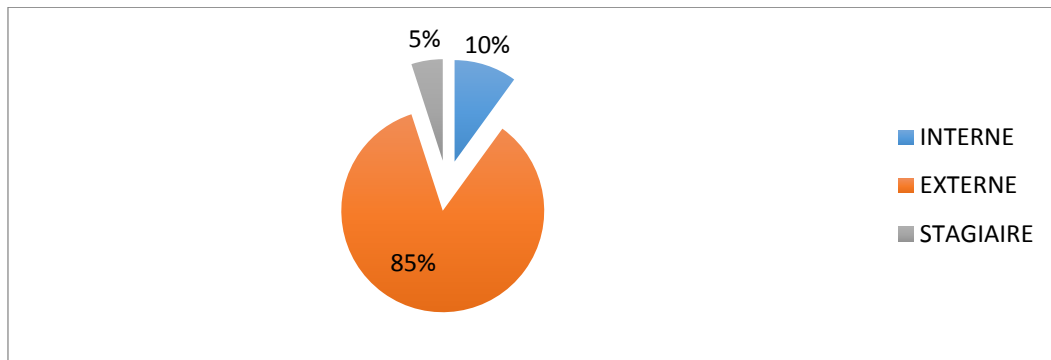
#### **2.1.2.2 La recherche des candidatures externes**

La recherche de candidature externe est le processus le plus fréquent au sein de la société, ceci ayant pour but selon le Responsable Administration, d'améliorer la qualité de recrutement ainsi que d'enrichir la potentielle interne par l'apport de sang nouveau au sein de la société, mais surtout dans le cas où il est impossible de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Le recrutement externe selon le Responsable du personnel a lieu lorsque l'entreprise décide d'engager des personnes qui ne font pas partie du personnel de l'entreprise, mais aussi il dit que c'est une méthode qui permet l'accès à un réseau de candidat plus diversifié.

La diffusion des avis de recrutement est effectuée par le Service Communication, ceci peut se faire par une parution dans le journal et via internet. Il est aussi faisable qu'AGRIVAL recrute les Stagiaires qui ont fait preuves de professionnalisme c'est-à-dire ayant effectué de bonnes prestations lors de leur passage au sein de la société.

Si nous récapitulons le résultat sur la répartition de recrutement au sein de la société, elle se résume par la figure ci-dessous :

**Figure n°6: Pourcentage sur la source de recrutement chez AGRIVAL**



**Source :** Responsable des Ressources humaines AGRIVAL 2016

Cette figure nous montre le pourcentage des sources de recrutement au sein de la société. Nous pouvons dire à partir de cette figure que la majorité (85%) du recrutement provient de l'extérieur vu que la société est en pleine expansion, 10% est privilégié pour les employés et 5% pour les stagiaires faisant preuve de professionnalisme durant leur stage au sein de la société.

### **2.1.3 L'entretien et la sélection**

Après avoir reçu les dossiers de candidatures (CV, lettre de motivation et demande d'emploi), le service personnel effectue un triage des candidatures et un examen de différentes candidatures. Seuls les dossiers de candidatures retenus feront l'objet d'un entretien, une présélection est tout d'abord effectuée pour les candidats retenus, cette présélection se matérialise par un entretien avec le Responsable des ressources humaines. Après la présélection, le candidat retenu effectue un entretien avec le service demandeur en présence de la Direction. Cet entretien permet cependant d'évaluer le CV et la lettre de motivation du candidat, d'examiner ses faits et gestes ainsi que de poser des séries de questions afin de vérifier si le candidat répond aux attentes de la société.

La finalisation du recrutement s'effectue dans le cas où un candidat remplit les critères adéquats à la poste à pourvoir et avec approbation de la direction. Si le candidat est reçu la direction informe le Service Personnel et la personne recrutée remplit la fiche de renseignement et signe le contrat de travail, le Service Personnel effectue cependant un avis d'embauchage à la CNAPS. Il est à noter que dès l'entrée du salarié au sein de l'entreprise il doit tout d'abord effectuer une visite médicale auprès de l'OSTIE par le biais d'un bulletin de consultation, le service personnel se charge aussi de la création de compte bancaire de l'employé, de l'ouverture de dossier individuel et de la saisie des variables paies dans le logiciel SAGE PAIE.

## **2.2 Le développement des ressources humaines**

Pour pouvoir surpasser la concurrence, il est avant tout essentiel pour l'entreprise de mettre à jour la compétence de ses employés, la société a cependant mis en place une politique de développement de compétence afin de maintenir et de perfectionner les connaissances, habilités, attitudes et comportements de ses salariés qui sont essentiels pour une plus grande productivité et performance de l'entreprise. Pour le développement de compétence, la société adopte la formation et la réunion

### **2.2.1 La formation**

La formation est considérée comme un ensemble d'action, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre l'objectif de l'entreprise et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures<sup>8</sup>.

Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social, car elle est l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et surtout à améliorer la performance économique de l'entreprise. La formation est donc l'ensemble d'action mise à la disposition des salariés leur permettant d'accumuler leur connaissance et d'améliorer leurs compétences et performances pour répondre aux exigences de leurs postes de travail et aux évolutions internes et externes.

AGRIVAL met à la disposition de ses salariés trois (3) formations externes par an et des formations internes. Récemment, l'entreprise a réalisé une formation de ses employés sur l'utilisation du nouveau logiciel de traitement SAGE X3 dans le but d'employer un logiciel plus performant pour le traitement des travaux au sein de la société et d'habituer les utilisateurs du logiciel pour une plus grande efficacité. Par ailleurs, le coût de ces formations est généralement inscrit dans le budget annuel de la société, les technico-commerciales sont les employés les plus privilégiés pour cette formation de la faite qu'ils négocient avec des fournisseurs étrangers venant de Belgique, Hollande, Maurice, etc. Pour les nouveaux recrues, la société accorde aussi une formation dès leurs entrées au sein de la société.

---

<sup>8</sup> JM Peretti « Ressources humaines et gestion de personnel » 2<sup>ème</sup> édition. Vuibert 1998, P99



### **2.2.2 La réunion**

Dans le but d'anticiper les difficultés et d'adapter les personnels au changement des directives et surtout de toujours les informer sur la vie de l'entreprise, une réunion se tient presque mensuellement entre les cadres de l'entreprise. Ces derniers sont notamment le DAF, le Directeur d'Usine, le Responsable Commercial, le Pro-Manager et Qualité ainsi que le Superviseur CDG. Pendant chaque réunion, le thème est abordé selon les critères d'un tableau de bord élaboré par le Département Administratif et Financier (DAF et CDG) et soumis au Conseil d'Administration. La décision finale revient au conseil d'Administration et de la Direction Générale. La décision prise durant cette réunion permet à chaque responsable hiérarchique de manager au mieux ses subordonnés selon l'objectif fixé.

## **2.3 La conservation des ressources humaines**

A part la politique d'acquisition des RH et le développement des compétences, il est aussi primordial pour la société de conserver ses ressources. Cependant, différents moyens sont adoptés par l'entreprise afin de conserver ses ressources à savoir la motivation par le salaire, les différentes primes ainsi que la gestion de carrière.

### **2.3.1 La motivation par la rémunération**

C'est ce qui permet à chacun de chercher à s'améliorer et à progresser. La tâche de la GRH est d'essayer d'utiliser la motivation du personnel afin d'augmenter au mieux sa productivité et d'améliorer son efficacité, et le pousse à s'investir dans son travail et rester dans l'entreprise. Pour la société AGRIVAL, elle applique la motivation par la rémunération parce que la rémunération est le premier facteur qui pousse les salariés à mieux exécuter son travail.

#### **2.3.1.1 Le salaire**

La rémunération est la contrepartie d'un travail effectué par le salarié, elle permet de motiver le personnel, d'attirer les personnes, dont l'entreprise a besoin pour son développement et encourager les salariés. Pour AGRIVAL, rémunérer un salarié est un moyen de motiver et de retenir les salariés performants pour qu'ils contribuent à l'efficacité et à la réussite de la société. La rémunération varie selon le poste et les fonctions du salarié. De plus, la société applique le taux d'augmentation du salaire et le SMIG imposé par l'Etat dans le secteur privé. Par ailleurs, les salaires des employés sont, soit réglés en espèce, soit par virement bancaire.

### **2.3.1.2 Le ticket-repas**

La société accorde à tous les employés un ticket-repas, cependant elle possède une cantine un lieu où tous les employés se réunissent pour prendre leur repas. Le ticket est à 300ar, et pour un repas le salarié doit posséder 2 tickets pour obtenir un plat de résistance avec un dessert aux choix, ce système ayant pour but de satisfaire les employés et surtout de faciliter leurs tâches et d'économiser leur temps puisqu'ils n'ont plus besoin d'apporter ou de préparer un repas chez eux.

### **2.3.1.3 La commission sur vente et prime de fin d'année**

La prime de fin d'année fait partie des avantages auxquels les salariés ont aussi droit, ceci est accordé à titre de gratification pour les employés. Elle est offerte au salarié si est seulement si l'objectif fixé par la société est atteint, ceci peut être donc comme une source de motivation pour les salariés afin qu'ils puissent faire leur maximum pour atteindre l'objectif. Elle consiste donc à reconnaître les efforts effectués par les salariés sous forme de rémunération.

### **2.3.1.4 La caisse sociale et la facilité de paiement**

A part les primes et indemnités, AGRIVAL offre aussi à ses employés d'autres avantages comme la caisse sociale qui consiste à aider les employés en cas de besoins urgents comme la maladie, et les différents événements pouvant s'y présenter. En ce qui concerne la facilité de paiement, ceci permet aux salariés d'acheter des matériaux ou des outils nécessaires au quotidien en les payant par tranche vu que la société collabore avec beaucoup d'entreprises. À titre d'exemple, la société a effectué récemment une opération couverture provenant de la société SOMACOU, non seulement les salariés peuvent payer par tranche, mais aussi ils obtiennent une réduction considérable. La société collabore aussi avec la société EUREKA pour pouvoir permettre à ses salariés d'acheter des appareils électroménagers, les ustensiles de cuisine et d'autres matériels à un prix très abordable.

## **2.3.2 La gestion de carrière et l'évaluation de personnel**

La société effectue une évaluation de son personnel deux fois (2fois) par an pour qu'elle puisse anticiper, préparer et suivre l'évolution de chaque salarié, cela s'inscrit dans le cadre de la gestion des carrières des employés. La carrière est l'ensemble hiérarchisé des différents postes, positions de travail et fonctions occupées ou susceptibles d'être occupées par un employé pendant la période de sa présence dans l'entreprise. Elle renferme le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. En effet, la gestion de carrière apparaît comme un arrangement permanent entre les besoins de

la société et les désirs exprimés par son personnel. Ce compromis s'exprime par le biais d'une promotion, d'une formation ou les deux à la fois.

Bref, ce tout premier chapitre du résultat nous a permis de voir le processus d'acquisition des ressources humaines qui commence par l'apparition des besoins et la description des postes, la recherche des candidats que ce soit en interne ou par la prospection des candidats en externe, et se finalise par l'entretien et la sélection. En ce qui concerne le développement de compétence, une formation est accordée aux employés afin qu'ils puissent élargir leurs compétences et aussi de permettre à l'entreprise d'atteindre son objectif. Dernièrement, la politique de motivation appliquée par AGRIVAL est la motivation par la rémunération et l'application de l'évaluation des personnels.

## **CHAPITRE II : LES FACTEURS DE PERFORMANCE DES RH ET L'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE L'ENTREPRISE**

La performance de l'entreprise est appréciée par différents indicateurs. Ces derniers sont les preuves d'efficacité de l'entreprise et permettent à chaque niveau hiérarchique de connaître la situation dans laquelle l'entreprise se trouve. Ce second chapitre nous permet donc d'apprécier en premier lieu les facteurs de performance des ressources humaines et en second lieu nous allons mettre en exergue les indicateurs montrant l'efficacité de l'entreprise.

### **Section 1 Les facteurs de performance des Ressources humaines**

Afin d'éviter toute forme de risques qui pourront nuire la performance de l'entreprise, la pratique de la GRH opte aussi à la mise en place de certains outils contribuant à une bonne performance tels que : le style de management, le climat social, mis en œuvre des moyens de communication, l'aménagement des temps de travail et la gestion de conflit.

#### **1.1 Le style de management**

La qualité du management constitue un levier du développement des compétences et de l'implication au travail. Il importe donc que la société dote un style de management lui permettant d'être efficace dans la prise de décision. Il détermine la façon de prendre une décision c'est-à-dire le degré de l'influence du subordonné quant à la décision prise, le moyen d'incitation choisi, et le sens de circulation des informations dans l'entreprise. Pour le cas de l'AGRIVAL, le responsable ne prend que les décisions opérationnelles de l'entreprise. En d'autres termes, ce sont les décisions courantes concernant la vie quotidienne de chaque service. Mais pour les décisions stratégiques et même tactiques de l'entreprise, ce sont les deux niveaux hiérarchiques qui se discutent avant de prendre la décision finale. Dans ce cas, le responsable propose et expose ses idées, mais la décision finale revient toujours au PDG et à la DG. En général, tous les responsables doivent présenter leur travail auprès du dirigeant afin de consulter son avis sur la situation existante.

Pour le responsable du personnel, il effectue un rapport hebdomadaire à partir des papiers administratifs des personnels. Ces papiers nécessitent donc la validation du dirigeant tels que le contrat de travail, les salaires mensuels, la demande d'avance spéciale, la débauche d'un employé. Les décisions opérationnelles sont prises par le Responsable RH, mais il consulte tout d'abord ses collaborateurs pour pouvoir assurer d'avoir pris la bonne décision. Quant au

Responsable commercial, afin de susciter la cohésion au sein de son équipe il consulte l'avis de ses collaborateurs et il essaie de persuader à accepter ses idées, mais il est aussi prêt à changer ses décisions vis-à-vis des propositions de ses collaborateurs.

## **1.2 Le climat social et l'aménagement de temps**

Le climat social qui règne dans l'entreprise est un climat harmonieux vu que le lieu de travail est à la fois spacieux et calme. La propreté du lieu de travail constitue aussi un facteur d'apaisement comme la société dispose des femmes de ménage qui effectuent un nettoyage deux fois par jour et d'autant plus qu'en matière de sécurité la société est sous la surveillance du PRO GUARD, les employés peuvent cependant effectuer paisiblement leurs tâches sans difficultés.

Dans le but de se rapprocher du personnel en rassemblant leur pensée et leurs actions afin d'atteindre tous les objectifs fixés, la société organise une fois par an « une sortie de groupe » et aussi « une journée de sports interpersonnels ». Ces deux événements ont pour objectifs de renforcer les liens affectifs entre les membres des directions et d'inciter la participation de tous les membres, qu'il soit un simple employé ou un Directeur. Ce qui nous amène à dire qu'un tel comportement peut favoriser le développement et surtout l'efficacité de l'entreprise.

Le temps de travail « c'est la période durant laquelle tout travailleur exerce ses fonctions et est à la disposition de son employeur »<sup>9</sup>. Pour être efficace, il est avant tout essentiel de bien gérer le temps de travail vu qu'il est devenu de nos jours une variable stratégique pour toutes les entreprises afin d'éviter les pertes et qu'avec l'entreprise, l'expression « le temps, c'est de l'argent » prend alors toute son importance.

La gestion du temps pour la société selon l'entretien avec le Responsable des Ressources Humaines est un enjeu stratégique, car il peut se révéler être un avantage concurrentiel afin de se démarquer de ses concurrents et également une source d'optimisation de la performance de l'entreprise via son organisation. Pour cela afin de diminuer le retard et de donner plus d'avantage à ceux qui habitent plus loin l'entreprise adopte une heure plus flexible, le temps de travail au sein de la société peut se résumer comme suit :

---

<sup>9</sup> <http://www.pratique.fr/amenagements-duree-travail.html>

**Tableau n° 3 : Horaire de travail de la société**

|                                 | Cadres    |           | Sous cadres |           | Ouvriers  |           |
|---------------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| Heure de travail par jour       | 8 heures  |           | 8 heures    |           | 8 heures  |           |
| Heure de travail par semaine    | 8h à 12h  | 13h à 17h | 8h à 12h    | 13h à 17h | 8h à 12h  | 13h à 17h |
| Horaire de travail par semaines | 40 heures |           | 40 heures   |           | 40 heures |           |

**Source : Auteur 2016**

L'horaire de travail adopté par la société est identique pour tous les employés qu'ils soient cadres, sous cadres ou ouvriers. Les travaux effectués au-delà de ces horaires sont rémunérés sous forme d'heure supplémentaire qui ne dépassent pas de 20 heures par semaine, ces HS sont rémunérés à 130% les huit premières heures et le reste évaluer à 150%.

### **1.3 Les moyens de communication**

La communication ne se limite pas à la simple diffusion de l'information au sein de l'entreprise, elle est un vecteur indispensable pour donner du sens et responsabiliser les salariés qui s'inscrit dans un processus permanent. Pour une meilleure circulation de l'information au sein de l'entité la direction s'assure de l'existence d'une communication appropriée au sein de l'AGRIVAL, en particulier concernant l'efficacité du système de management de la qualité.

Des différents moyens de communication sont donc mis à la disposition de chaque employé afin de véhiculer plus rapidement les informations et d'éviter toute forme de retard d'information pouvant avoir un impact négatif pour l'entreprise. Pour les informations ascendantes, la tenue des réunions périodiques entre les dirigeants et les responsables hiérarchiques est effectuée. Les informations descendantes se font par le biais d'un tableau d'affichage, par mail et par téléphone vu que la société collabore par différents téléopérateurs comme la société Telma, Airtel et Orange. Si les employés sont du même service, le partage d'information se fait verbalement.

#### **1.4 La gestion des conflits**

Le conflit est l'expression d'une opposition entre des personnes, des idées, des enjeux, des groupes constitués<sup>10</sup>. Elle est une situation sociale durant lequel des acteurs en interdépendance, soit poursuivent des buts différents, défendent des valeurs contradictoires, ont des intérêts divergents ou opposés, soit poursuivent simultanément et compétitivement un même but. Même si les conflits sont rares au sein de l'AGRIVAL il est quand même primordial de les gérer dans le cas où ils se présentent. Les conflits au sein de l'entreprise peuvent se présenter sous deux formes telles que les conflits liés au fonctionnement de l'organisation et d'autre part les conflits de natures psychologiques.

Concernant les conflits liés au fonctionnement de l'organisation elles peuvent découler : d'un dysfonctionnement concernant l'organisation suite à une mauvaise définition des tâches, l'interdépendance des tâches par un exemple concret le travail de la Direction Production dépend de la Direction Commerciale et l'application des méthodes et procédures de travail routinier. Le conflit peut aussi susciter d'un dysfonctionnement de la fonction de coordination surtout par une absence de participation aux décisions. Le dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs peut aussi être source de conflits dans le cas où les membres d'une direction ne pourchassent pas souvent les mêmes buts.

Les conflits peuvent aussi être de nature psychologique lorsqu'elles proviennent de la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et se trouvent bien souvent à l'extérieur de l'organisation. Elles se présentent sous différentes formes telles que : l'anxiété, le stress, la frustration, la violence, la dépression, l'agressivité...

Afin d'éviter toutes sortes de problèmes, la société adopte différentes méthodes pour résoudre les conflits, le choix des méthodes est effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs. Si le conflit est de catégorie intra personnel et le problème est de sans gravité, la hiérarchie va résoudre le problème en tranchant le conflit de manière autoritaire et de manière définitive. En effet, ces recours hiérarchiques permettent de résoudre le problème rapidement et sans discussion. Sinon, dans le cas d'un problème de nature conflictuel et complexe, sa résolution se passe comme suit : en premier lieu, on fait parvenir des demandes d'explication aux deux acteurs, puis on effectue une confrontation dans un lieu neutre pour analyser le fond du problème. Dans ce cas, les parties se trouvent engagées plus précisément impliquées dans la résolution du problème afin que le conflit trouve une fin

---

<sup>10</sup> Cours Pratique et Technique de Management, Master 1 année 2014

atténuée et sans répercussion. Lors de cette dernière étape, une sanction exemplaire peut parvenir aux acteurs pour éviter le retour du conflit.

Nous avons vu les facteurs de performance des ressources humaines, passons maintenant à la présentation des indicateurs d'efficacité de l'entreprise.

## **Section 2 : Les indicateurs mesurant l'efficacité de l'entreprise**

L'efficacité de l'entreprise se traduit par sa capacité à atteindre son objectif à partir des stratégies et politiques qu'elle a adopté et surtout des ressources mises en œuvre. En effet, une entreprise est efficace lorsqu'elle se montre apte à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés quelque soient les moyens disponibles.<sup>11</sup>

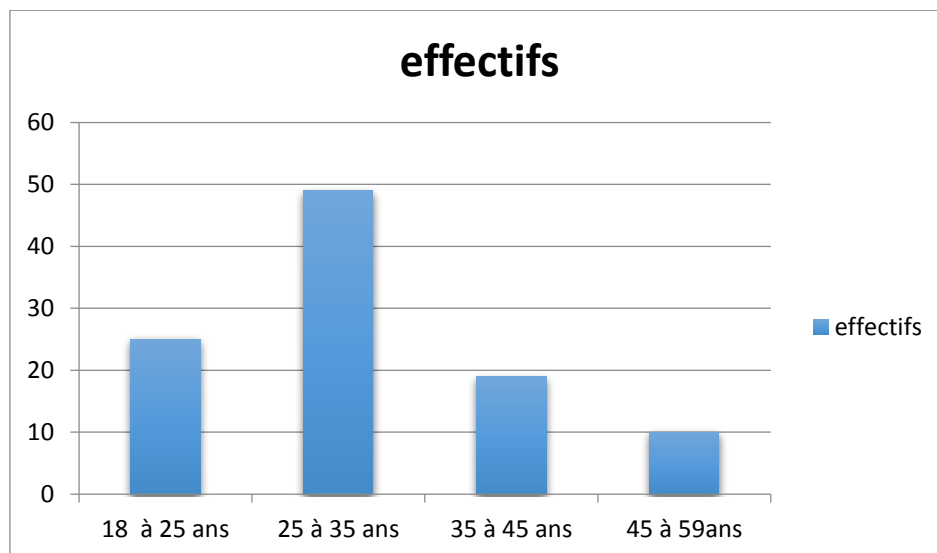
### **2.1 Les indicateurs d'efficacité des ressources humaines**

Pour pouvoir mesurer les indicateurs de performance humaine, nous allons choisir 3 indicateurs tels que l'effectif, le taux d'absentéisme et la satisfaction des employés.

#### **2.1.1 L'effectif des salariés**

D'après la théorie sur la performance dont nous avons énumérée dans la partie théorique, la performance humaine peut être mesurée par l'effectif et la structure d'âge du personnel, c'est pour cela que nous avons choisi d'illustrer à partir de la figure ci-dessous l'effectif des salariés selon leur tranche d'âge.

**Figure n°7: Effectif des salariés à partir de la tranche d'âge**



**Source : Auteur, 2016**

<sup>11</sup> Bernard Martory Daniel Crozet "Gestion des Ressources humaines : Pilotage social et Performance » 8<sup>ème</sup> édition pages 180



Cette figure nous démontre le nombre des salariés de la société d'AGRIVAL selon leur tranche d'âge. Nous pouvons dire que la plupart des employés sont jeunes, ils sont âgés en général entre 18 à 35ans. Les employés qui ont plus de 50 ans sont minimes et ils partiront bientôt en retraite selon la loi.

### **2.1.2 Le taux d'absentéisme**

Le taux d'absentéisme fait partie des indicateurs important dans la performance des ressources humaines. Par définition, l'absentéisme est le fait de ne pas se présenter au travail<sup>12</sup>. Il s'explique par des journées gaspillées qui autrement seraient productrices, d'où son impact négatif sur la productivité de l'entreprise. Il peut se présenter de plusieurs cas chez les employés tels que : la maladie, incapacité physique temporaire due à des accidents de travail, décès d'un membre de famille et soit tout simplement par le refus des employés à travailler. Le traitement des absences au sein de la société est effectué par le Responsable Paie, selon l'entretien avec ce dernier un employé ne peut être absent que lorsqu'il est atteint d'une maladie sous prescription d'un médecin ou dans le cas où le membre de sa famille est décéder, ce qui entrainera son incapacité à travailler. Dans le cas opposé, l'employé doit recourir à ses 30jours de congé. Le tableau ci-après nous montre le taux d'absence pendant 3 mois successifs.

**Tableau n° 4 : Taux d'absentéisme durant 3 mois successifs**

| Mois    | Taux |
|---------|------|
| Mai     | 4,6  |
| Juin    | 4,2  |
| Juillet | 3,2  |

**Source :** Responsable Paie AGRIVAL

Selon ce tableau, le taux d'absence pendant ces 3 mois est faible, et cela diminue tous les mois ce qui est favorable pour l'entreprise. En effet, les employés évitent de s'absenter le plus possible pour qu'il n'y ait pas un impact sur leurs salaires.

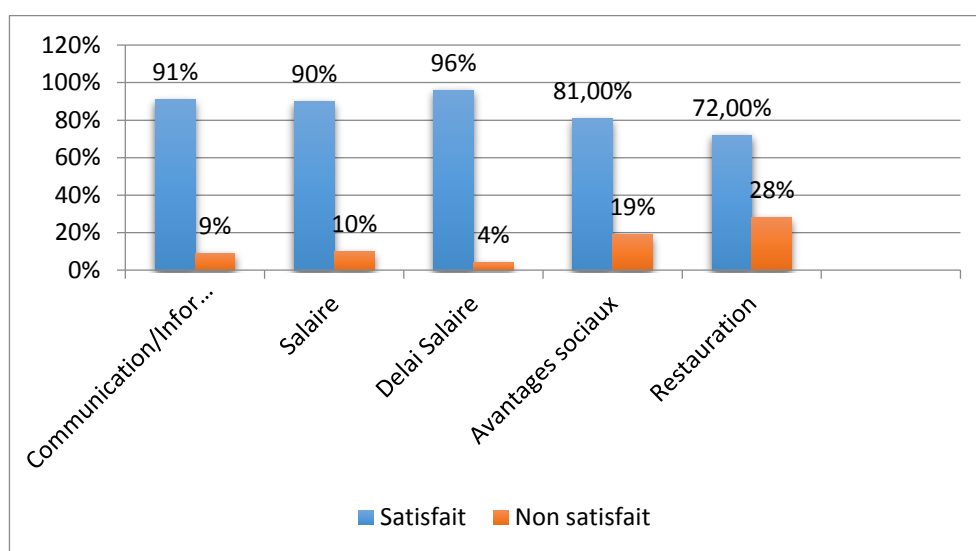
---

<sup>12</sup> [www.larousse.fr/dictionnaires/francais/](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/)

### **2.1.3 La satisfaction des salariés**

La satisfaction des salariés est d'une grande importance, car ceci est le reflet d'une bonne ou mauvaise gestion des ressources humaines pour l'entreprise. La figure ci-dessous nous démontre donc la réponse aux questionnaires que nous avons adressé auprès des employés de la société AGRIVAL. Rappelons que le but de ces questionnaires était de savoir à quel point les employés sont motivés par le service offert par la société en matière de GRH.

**Figure n°8 : Satisfaction des salariés**



**Source :** Auteur, 2016

La présente figure nous montre que les employés sont globalement satisfaits par le service offert par l'entreprise en matière de GRH. Les questions que nous avons posé aux employés ont été axées sur la satisfaction sur la communication, le salaire, délai salaire, avantages sociaux et Restauration, car ceux sont généralement les plus privilégiés. Nous pouvons constater que le délai de paiement de salaire est très satisfaisant par contre le pourcentage de non-satisfaction sur les avantages sociaux et la restauration est important.

## **2.2 La performance commerciale**

Afin de mesurer la performance commerciale de l'entreprise: le CA, la Part de Marché et la satisfaction des clients seront exposés. Notons que ces indicateurs ont été reçus à partir de l'entretien qu'on a effectué avec le Responsable commercial.

### **2.2.1 Le chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires représente le total de ventes effectuées par l'entreprise. Cet indicateur permet de définir si l'entreprise est en situation de croissance et de décroissance.

Pour le cas de la société AGRIVAL son chiffre d'affaires ne cesse de croître chaque année et cela va jusqu'à 25%. À part le suivi de la croissance des CA annuels, le Responsable commercial construit un tableau de bord pour pouvoir vérifier les CA mensuels. Le tableau ci-dessous nous montre l'évolution des CA pendant 4 mois successifs.

**Tableau n° 5 : Tableau de bord commercial (en milliard d'Ariary)**

|             | Janvier | Février | Mars | Mai  |
|-------------|---------|---------|------|------|
| Prévision   | 1650    | 1650    | 1800 | 1800 |
| Réalisation | 1688    | 1896    | 2144 | 2478 |
| Ecart       | 38      | 246     | 540  | 344  |

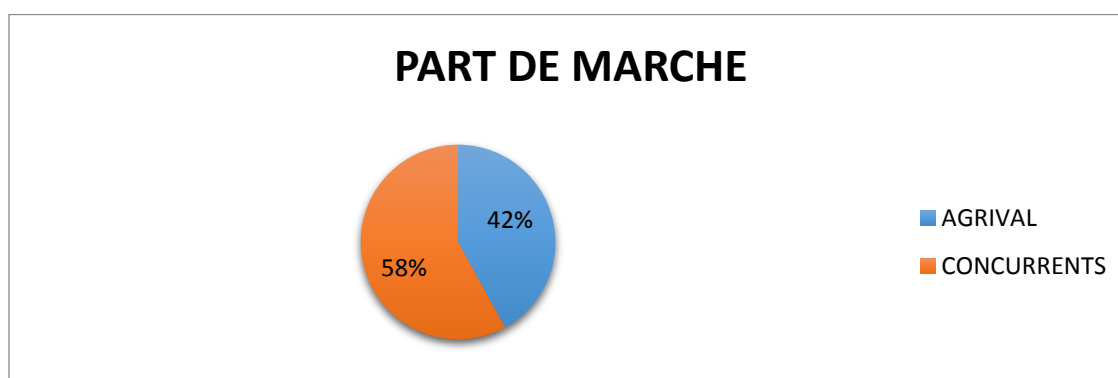
**Source :** Tableau de bord du service commerciale AGRIVAL Juillet 2016

Ce tableau de bord nous prouve que la société atteint toujours l'objectif qu'elle s'est fixé, ce qui reflète une bonne performance des salariés et de l'entreprise.

### **2.2.2 La part de marché**

La part de marché de l'entreprise exprime la part que représente l'entreprise dans son secteur d'activité. La figure ci-dessous nous montre la part de marché qu'AGRIVAL détient par rapport à ses concurrents.

**Figure n°9 : Part de marché de la société**



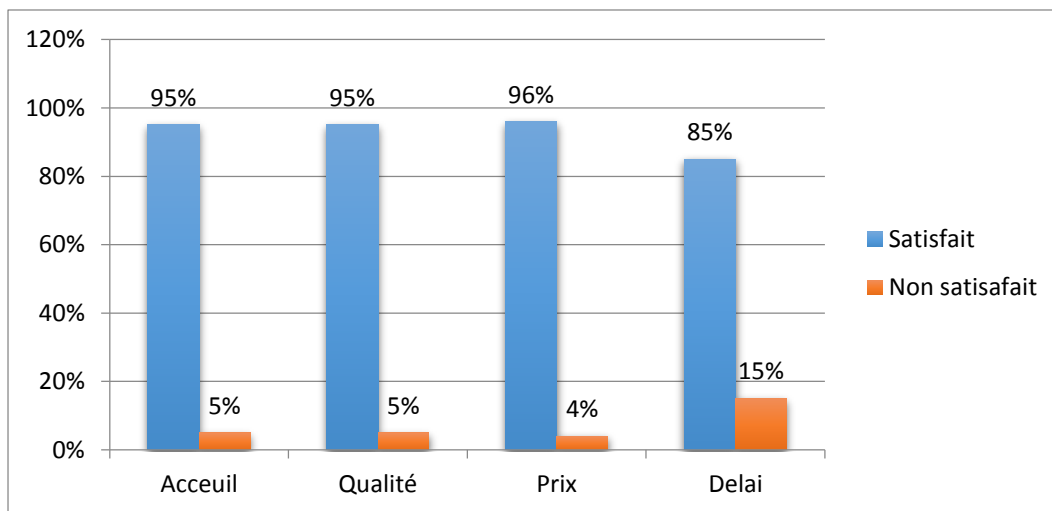
**Source :** Responsable AGRIVAL, 2016

La présente figure nous expose la part de marché qu'AGRIVAL possède par rapport à ses concurrents. Elle détient cependant 42% de la part de marché tandis que le reste (58%) appartient à ses concurrents tels que SABMA, LFL, et les artisans.

### **2.2.3 La satisfaction des clients**

Pour connaître la performance de l'entreprise, il nous a été essentiel d'effectuer une enquête auprès des clients afin de connaître leurs avis sur la prestation de service de la société AGRIVAL. Il est à noter que pour satisfaire ses clients, la société offre à ces derniers une formation gratuite pour ses clients sur les techniques d'élevage et les techniques d'utilisation de ses produits, les clients en province peuvent aussi bénéficier de cet avantage vu que la société effectue une descente sur terrain 6fois/ an. Généralement, les clients de l'AGRIVAL sont composés de 2 catégories telles que : les clients revendeurs 42%et les clients éleveurs à 58%. La figure ci-dessous nous montre la réponse des questionnaires (en annexe) adressées au client de la société, nous avons cependant varié les clients enquêtés en prenant 12 clients revendeurs et 8 clients éleveurs.

**Figure n°10: Satisfaction des clients de la société**



**Source :** Auteur Juillet 2016

La présente figure nous démontre qu'en générale les clients sont satisfaits de la qualité d'accueil, de la qualité et du prix des produits fabriqués par la société. Concernant le délai de livraison, le pourcentage des clients non satisfaits semble important, donc la société devrait trouver rapidement une solution pour que cette insatisfaction n'ait pas un impact sur la performance de l'entreprise.

En guise de conclusion, le présent chapitre nous a permis d'exposer les sources de performance des Ressources humaines de la société AGRIVAL ainsi que les indicateurs mesurant l'efficacité de l'entreprise.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Cette partie a exposé les résultats obtenus auprès de notre zone d'étude qui n'est autre que la société AGRIVAL, sur la fonction des Ressources humaines et sa politique en matière de GRH ainsi que les facteurs de performance des RH et les indicateurs mesurant l'efficacité de l'entreprise. Concernant la fonction des ressources humaines, elle est exercée par le Responsable RH, ce dernier s'occupe de tout ce qui concerne la GRH au sein de la société avec l'aide de son équipe. Quant au politique appliqué par la société, elle adopte un processus d'acquisition RH bien déterminé, un développement de compétence de ses salariés par l'offre de formation et le coaching et la conservation des employés par la motivation en rémunération.

Le style de management, le climat social, l'aménagement de temps de travail, la manière de communiquer et la gestion des conflits sont les principales sources de performance des ressources humaines. Tandis qu'aux indicateurs mesurant l'efficacité de l'entité ceux sont les indicateurs de performance humaine parce que l'homme est le cœur de l'entreprise, ces indicateurs sont représentés par l'effectif des personnels, le taux d'absentéisme et la satisfaction des salariés, les indicateurs de performance commerciale qui sont composés par le CA, la part de marché la satisfaction de la clientèle.

Les résultats collectés doivent faire l'objet d'analyse pour pouvoir démontrer le fondement des hypothèses citées tout au début de cet ouvrage. C'est tout naturellement dans cette optique que nous allons maintenant entrer dans le chapitre intitulé : Discussions et proposition de solutions.

**PARTIE III:**  
**DISCUSSIONS ET PROPOSITION DE**  
**SOLUTIONS**

Dans un premier lieu, la présente partie consiste à analyser les résultats issus de la partie précédente. Dans un second lieu, elle consiste à proposer des solutions aux problèmes rencontrés. Le chapitre « discussions » est indispensable pour bien situer le problème ou la difficulté aperçue par l'entreprise étudiée. Le chapitre « Proposition de solutions » a pour but d'améliorer la situation actuelle de l'entreprise par le biais des mesures d'accompagnement pour les points forts et quelques suggestions pour les points faibles de l'entreprise. Pour analyser le résultat, nous avons choisi comme outil d'analyse, l'analyse Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) ou Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM). Cet outil d'analyse combine donc l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation avec celles des opportunités et des menaces de son environnement afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

## **CHAPITRE I : DISCUSSIONS**

Ce premier chapitre nous permet de réaliser des analyses des résultats obtenus lors de notre visite et enquête auprès de notre zone d'étude. Les différentes sections nous permettront donc de valider ou non les hypothèses que nous nous sommes fixées.

### **Section 1 : Discussion sur la fonction de Gestion des ressources humaines**

Cette section sera axée sur l'analyse des résultats concernant la description des salariés et le rôle de chaque employé au sein du service personnel. Nous allons également analyser la politique de GRH adopté par la société.

#### **1.1 Au niveau de la fonction personnel**

Pour mieux fonctionner, chaque employé occupant une poste figurant sur l'organigramme possède des tâches qu'ils doivent assurer. Le Responsable des ressources humaines a pour devoir d'administrer, contrôler, superviser et surtout de réaliser un suivi des travaux effectués par ses subordonnées.

Quant au Responsable Paie son devoir est d'effectuer le traitement de la paie, contrôler les détails de la paie, contrôler et suivre les avances congé approuvé par la direction, il joue ici le rôle de conseiller de la direction en se référant aux grilles salariales selon la qualification et le salaire touché par la personne concernée, cette avance congé est signé par le PDG et le directeur de site ce qui est avantageux puisque tout décaissement au sein de la société ne peut se faire sans approbation de la haute direction. Le responsable paie effectue aussi le suivi des mouvements des employés pour pouvoir modifier le salaire dans le cas où il y a eu lieu un changement de poste, il réalise l'édition de l'état de salaire et le livre de paie, la préparation des ordres de virement, édition et contrôle des fiches de paie, le contrôle de l'IRSA (permanent, temporaire). A part ses différentes tâches s'ajoute aussi la déclaration CNAPS, traitement du 13ème mois, ainsi que l'état des salaires et des retraites.

Sous le Responsable Paie se trouve l'Assistant Paie, qui lui aide dans tous les traitements de tout ce qui concerne la rémunération telle que : la collecte des données, décompte des éléments variables (HS, avance spéciale, avance caisse sociale, prêt scolaire, tickets, congé, commissions, sans solde, rappel, solde de tout compte), le décompte des éléments permanent, la saisie des données dans Excel et SAGE Paie, le classement des documents de la paie, l'édition CNAPS et OSTIE et autres traitements de la Paie.



Le Responsable Administration s'occupe du suivi et contrôle d'embauche c'est-à-dire de l'apparition de besoins jusqu'à la finalisation du recrutement, le contrôle des lettres confidentielles, contrôle du traitement CNAPS et OSTIE, contrôle des tickets cantines, le suivi des fiches d'évaluation et fin d'essai ou contrat, le contrôle de la procédure de débauche, contrôle et mise à jour des effectifs des personnels, il intervient aussi dans les affaires sociales et la résolution des conflits ainsi que des rapports des absences. Pour les affaires périodiques, il prépare la demande des médailles de travail, la mise en place d'un règlement intérieur, l'application des procédures administratives et surtout de la gestion des carrières et des performances.

L'Assistant Administratif quant à lui comme son nom l'indique assiste le responsable Administratif dans la réalisation de toutes les tâches telles que l'ouverture des dossiers individuels, traitement OSTIE et CNAPS, la préparation et répartition des tickets cantines, mise à jour des registres employeurs, le traitement du fiche d'évaluation, la procédure de débauche, le traitement des absences, les affaires sociales et des classements divers (sanction, congé, avance,...)

D'après ces renseignements sur les tâches qu'occupe chaque employé au sein du service personnel, nous constatons un alourdissement des tâches puisque pour toutes les sociétés se trouvant au sein du groupe SMTP le service personnel est unique. Ce qui veut dire que la société AGRIVAL n'est pas la seule organisation dont s'occupe ce service : ce qui pourrait amener à un bâclage dans l'accomplissement de certaines tâches.

## **1.2 La politique de Gestion des ressources humaines**

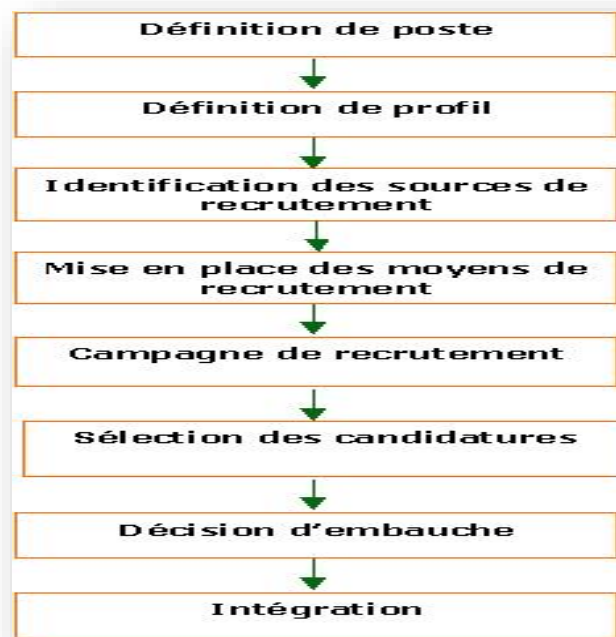
Comme la politique en matière de GRH est l'une des moyens permettant à l'entreprise d'atteindre la performance et de se démarquer de ses concurrents, cette sous-section nous permet de mettre un accent sur la politique de gestion des ressources humaines de la société.

### **1.2.1 Le processus de recrutement**

Le recrutement d'un nouveau collaborateur est une démarche engageante. Trouver la bonne personne qui remplira les exigences du poste et développera les compétences attendues nécessite du temps et un investissement. Nous voyons bien que les dirigeants s'investissent personnellement dans le processus recrutement pour ainsi assurer que les nouveaux embauchés soient les meilleurs du domaine donné.

Si nous regardons la figure concernant la source de recrutement, la société fait appel en majorité à des recrutements externes qui sont à 85 %, ce qui est tout à fait normal, car la société est en pleine expansion, mais quand même elle devrait bien prospecter en interne, car il se peut que les employés disposent les compétences adéquates au poste. D'après le résultat AGRIVAL applique les principales étapes pour un recrutement performant, ces étapes sont : l'apparition du besoin, l'analyse minutieuse du profil par le biais d'une fiche de besoin, la recherche de candidat en interne ou à l'externe, la sélection et la finalisation du recrutement. Par contre, une étape vraiment importante est absente dans ce processus ce qui pourrait avoir des conséquences sur la motivation de son personnel. Pour pouvoir vérifier l'étape manquante dans le processus d'acquisition de la société, la figure ci-dessous nous montre les principales étapes de recrutement :

**Figure n°11: Les principales étapes de recrutement**



**Source : Auteur, 2016**

Par rapport à cette image, nous constatons qu'au sein de la société AGRIVAL l'étape d'intégration des nouveaux recrues n'est pas considérée dans le manuel de procédure de la gestion des ressources humaines. L'intégration des salariés est une étape considérable à ne pas négliger dans le processus de recrutement, car elle renvoie au concept de socialisation

organisationnelle<sup>13</sup>. En d'autres termes, il s'agit pour le salarié de comprendre les aspects techniques de son poste, mais aussi d'intégrer à l'environnement culturel et social de l'entreprise. La négligence du processus d'intégration pourra donc être une source de démotivation et de conflits au sein de l'organisation.

### **1.2.2 Le développement de compétence**

Les différentes formes de développement de compétences telles que la formation et réunion sont appliquées au sein de la société, le budget de formation est inclus dans le budget annuel de la société ce qui est avantageux, car ceci reflète que les dirigeants de la société mettent une grande considération en regard de ses salariés. Ces actions permettent à l'entreprise d'accroître les compétences et la productivité des mains d'œuvres tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. L'application de la formation de ses personnels 3fois/an par la société est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des employés face aux défis à relever. En effet, la formation est à la base une condition d'amélioration de la qualité de travail c'est-à-dire qu'elle a un impact considérable sur l'amélioration du niveau de connaissance et d'aptitude à la communication des salariés. Quant à la réunion, elle permet à chaque responsable hiérarchique de bien coacher ses subordonnés pour atteindre l'objectif fixé.

Par ailleurs, l'inexistence du plan de formation représente une faille pour l'entreprise puisqu'il se peut qu'une action de formation soit répétitive et cela va être une dépense inutile pour l'entreprise, cependant tous les personnels doivent être pris en compte puisque si nous voyons dans la partie précédente les Technico-commerciales sont les plus privilégiées dans cette formation.

### **1.2.3 La conservation des ressources humaines**

La politique de conservation des ressources humaines adoptée par la société est basée par la rémunération, ce qui est avantageux, car c'est en jouant avec les éléments de la rémunération que l'entreprise peut motiver ses salariés. Pour les dirigeants, la politique de rémunération est un des principaux outils de gestion des ressources humaines. Elle lui permet en effet d'attirer les talents, de les conserver en s'assurant la fidélité de ses employés, d'encourager ces derniers à atteindre les objectifs fixés, de les inciter à fournir un travail de qualité.

---

<sup>1313</sup> [www.jobtruster.com/integration-des-salariés](http://www.jobtruster.com/integration-des-salariés)

Si l'on reprend les besoins définis par MASLOW, on s'aperçoit que la rémunération est le premier facteur qui pousse le salarié à s'investir plus dans son travail. Le premier besoin (se nourrir, se loger, subvenir à l'entretien de sa famille) est donc satisfait pour les salariés de la société parce que la société opte au respect du SMIG imposé par la loi, un seuil au-dessous de laquelle l'entreprise ne peut pas descendre.

A part le salaire de base, la société accorde aussi à ses salariés d'autres avantages tels que la prime de fin d'année, la restauration, la caisse sociale et la facilité de paiement. De plus, elle accorde les avantages sociaux à ses employés tels que l'affiliation à la CNAPS et OSTIE qui sont généralement fixés par la réglementation sociale du pays. Ces avantages sont accordés dans le but de satisfaire le besoin de reconnaissance des salariés. Plus particulièrement, la prime de fin d'année est un outil qui permet à l'entreprise de donner envie aux salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes en les rétribuant, et donc d'augmenter la productivité et la performance.

En ce qui concerne le besoin d'accomplissement, plus que la rémunération et les avantages, la rétribution matérielle est aussi un facteur de motivation pour les salariés. Cependant, l'offre des œufs et des provendes pour les salariés pendant les jours des fêtes constitue aussi une source d'épanouissement pour les salariés.

Motiver par la rémunération est un intéressant outil pour l'entreprise s'il est utilisé à bon escient, en trouvant le juste équilibre entre les différentes possibilités et en oubliant pas de satisfaire les besoins moins importants.

D'après résultat, la société AGRIVAL effectue aussi une évaluation de ses personnels et ceci s'inscrit dans le cadre d'une gestion de carrière. En effet, l'évaluation est une démarche permettant à l'entreprise de faire le point sur la période écoulée. Elle permet cependant de détecter les compétences des salariés. Elle favorise donc la motivation en offrant aux salariés des perspectives d'évolution dans l'entreprise et surtout de connaître les attentes des salariés (formation, mobilité, rémunération, etc). Ceci est favorable, car cette action est une démarche d'administration prévisionnelle qui consiste à anticiper, préparerait suivre l'évolution de chaque salarié même si elle est une jeune société.

## **Section 2 : Discussion sur les facteurs de performance de l'entreprise et son évaluation**

Cette section va être consacrée à l'analyse des résultats concernant les sources de performances des ressources humaines et ensuite des indicateurs mesurant l'efficacité de l'entreprise.

### **2.1 Les sources de performance des Ressources humaines**

Afin de pouvoir identifier les forces et faiblesses sur les outils de performance des RH, nous allons analyser le style de management, le climat social et l'aménagement de temps de travail, la communication et la gestion de conflit.

#### **2.1.1 Climat social et aménagement de temps de travail**

D'après Frederick HERZBERG dans sa théorie bi factorielle la rémunération n'est pas le seul facteur de motivation de l'homme, d'autres facteurs peuvent cependant remplir cette satisfaction et motivation des salariés à savoir la nature et les formes de relation avec la hiérarchie, la condition de travail, la communication. Si nous nous faisons référence au cas de la société AGRIVAL le climat social au sein de la société semble satisfaisant, il est évident donc que l'ambiance règne au sein de la société, travailler dans un lieu propre et calme permet aussi à ses salariés de réduire les stress et l'anxiété. Il est donc certain que tout le monde pourrait travailler dans un milieu agréable et chaleureux. De plus, l'organisation d'une sortie et d'une journée de sport interpersonnels permettent de susciter la cohésion entre les employés.

Dans ce cas, la performance de l'entreprise dépend aussi en grande partie de l'existence d'un bon climat social, car plus le bien-être règne au travail plus le salarié donne le meilleur d'eux même pour atteindre l'objectif fixé.

Concernant l'aménagement du temps de travail au sein de la société, nous avons vu à partir du tableau que la durée de travail des employés est à 40heures par semaines et que les heures travaillées au-delà de ces heures normales sont rémunérées par le biais d'HS. De plus la société dispose une machine qui enregistre automatiquement les heures d'entrée et de sortie de chaque employé, ce qui est avantageux pour la société, car elle gère bien son temps et cette situation est favorable pour la productivité et l'efficacité de l'entreprise.

#### **2.1.2 La communication**

Le premier rôle de la communication est d'aider les salariés à comprendre la situation générale de l'entreprise pour favoriser la motivation, et par là même, l'atteinte des objectifs

globaux comme l'accroissement des ventes. Il s'agit là d'un des moteurs de la motivation et de l'engagement individuel, dont on sait qu'il est aujourd'hui crucial pour la performance des entreprises. En effet, face à l'évolution technologique l'utilisation des moyens de communication tels que l'Intranet au sein de la société favorise la rapidité de la diffusion d'information. Étant un élément indispensable à la bonne marche des activités elle ne doit pas être prise à la légère. En effet, elle constitue un moyen d'assurance pour le développement personnel de l'employé que ce soit au terme de son intégration à l'entité qu'à la réalisation des tâches lui incombant. À ce sujet, LEURION dit bien: « Pour que les employés salariés puissent prendre des décisions, dialoguer, avoir le sentiment d'être reconnus, il est indispensable que les entreprises mettent en place une politique de communication ; cette communication interne à la firme peut être de trois natures différentes : communication descendante, communication ascendante, et la communication latérale».

### **2.1.3 L'avantage et inconvénient des conflits**

D'après le résultat, l'existence de résolution des conflits amène certains avantages pour l'entreprise : tout d'abord, les conflits amènent au changement c'est-à-dire ils permettent à l'entreprise de prendre conscience de ce qui doit être prise en compte pour ne plus commettre les mêmes erreurs, les conflits représentent une source d'énergie et surtout ils favorisent la cohésion interne<sup>14</sup>. Par contre, les conflits consomment aussi des ressources, ils suscitent la méfiance c'est-à-dire la réduction de la confiance mutuelle, entraînent le conformisme et déplacent les objectifs. La prévention et la résolution des conflits suscitent de plus en plus d'intérêt, car il est essentiel qu'elles soient efficaces pour que les professionnelles dans l'entreprise soient justes et productives. Cependant, l'entreprise doit bien analyser les sources de problèmes et surtout ne pas minimiser la gestion de conflits pour une existence d'un bon climat social au sein de la société.

### **2.1.4 Le style de Management**

Si nous prenons le point de vue de LIKERT sur le style de management appliqué au sein de la société, concernant les décisions stratégiques et tactiques de l'entreprise le dirigeant est le seul à prendre la décision, le management appliqué est cependant le style de management autoritaire ; pour d'autres responsables hiérarchiques, ils utilisent le management consultatif ; il entretient cependant un rapport de confiance avec ses subordonnées même si cela n'influence

---

<sup>14</sup> Cours Pratique et Technique de Management Master 1, année 2014

pas vraiment sa décision, il encourage le travail en équipe et choisit comme système de motivation la récompense à travers la commission de vente.

Ce type de management est certes avantageux, mais nécessite un peu plus de temps pour la consultation des avis des collaborateurs. Par constatation, nous pensons que l'utilisation du management participatif est une manière de susciter la cohésion dans la société et d'impliquer encore plus les employés dans leur travail.

## **2.2 Au niveau des indicateurs mesurant l'efficacité de l'entreprise**

Dans cette sous-section, nous allons porter notre discussion sur les performances humaines et commerciales de l'entreprise.

### **2.2.1 La performance humaine**

D'après le résultat, l'entreprise est constituée d'un personnel essentiellement jeune entre 18 à 25ans et 25 à 35 ans. Ce qui est une bonne chose quand on sait que la jeunesse symbolise l'espoir et le dynamisme. La majorité de cet effectif des jeunes travaille dans la production, mais il y a aussi des jeunes cadres qui disposent les compétences adéquates à leur poste. L'investissement et l'engagement de l'entreprise dans cette population sont cependant avantageux, car elle incarne l'avenir de l'entreprise.

Le taux d'absentéisme joue un rôle de sonnette d'alarme et permet d'identifier d'éventuel dysfonctionnement relevant un management favorable ou défaillant, d'après le résultat concernant la performance des ressources humaines nous remarquons un taux d'absentéisme assez faible, ce qui est avantageux pour l'entreprise, car ceci reflète une bonne pratique de GRH au sein de la société. Ce taux s'explique aussi du faite qu'il existe une bonne condition de travail et une bonne ambiance d'équipe.

En ce qui concerne la satisfaction d'employés, ils sont généralement satisfaisants concernant le partage de communication 91% des employés sont satisfaits, le délai de salaire est le facteur qui les motive le plus ce qui est avantageux, car le salaire est le premier facteur de motivation qui leur pousse à donner les meilleurs d'eux même. En ce qui concerne les avantages sociaux et la restauration les pourcentages des non satisfaits son respectivement de 19% et 28% ce qui n'est pas favorable pour l'entreprise, ceci pourra être dû à des qualités de service faibles venant des organismes sociaux et des traiteurs.

### **2.2.2 La performance commerciale**

En se référant au tableau de bord de la partie précédente, on constate que l'écart entre la prévision et la réalisation est toujours favorable depuis le mois de janvier jusqu'en mois de Mai. Ceci est le reflet d'une bonne performance pour l'entreprise, et on peut même dire qu'à partir des ressources qu'elle utilise, elle peut être efficiente sans négliger son efficacité. L'accroissement du CA annuels de 25% est le résultat de l'application d'une stratégie de croissance adéquate et efficace, autrement dit, il s'agit d'une augmentation des ventes effectuées par la société.

AGRIVAL détient une part de marché très important par rapport à ses concurrents, ce qui est évident, car elle offre des produits de qualité et suivant la norme internationale et à un prix abordable par rapport aux prix appliqués par ses concurrents.

Si nous faisons référence au résultat que nous avons obtenu par l'enquête auprès de certains clients de la société, nous pouvons dire que la majorité des clients sont satisfaits par contre nous ne pouvons pas non plus négliger pourquoi les autres clients ne sont pas satisfaits. L'accueil des clients lors de la conclusion des achats est satisfaisant, car les commerciales les accueillent chaleureusement et leur donnent des bons conseils. Concernant la qualité des produits de la société les clients sont aussi satisfaits ceci grâce à l'existence du Département Qualité qui assure la conformité des produits et surtout que les produits suivent la norme ISO 9001, la non-satisfaction des autres clients sur la qualité peut provenir du changement des couleurs de provende.

En ce qui concerne le prix des produits appliqué par la société, les clients sont satisfaits, car la société applique un prix abordable par rapport à ses concurrents ce qui est vraiment avantageux puisque l'entreprise peut être en même temps efficace et arrive à la fois à satisfaire les besoins de ces clients. Pour le délai de livraison, les clients non satisfaits sont importants dues à l'insuffisance de points de vente dans certaines zones ou insuffisance de stocks des vendeurs, ceci obligeant les éleveurs à se déplacer loin, la distribution au sein du siège Ambohibao prend trop de temps. Par conséquent, l'entreprise devrait prendre des mesures par rapport aux insatisfactions de ses clients, car ceci peut provoquer une baisse de son CA et voir même une perte de ses clients potentiels.

Le tableau ci-dessous va nous exposer l'état récapitulatif des forces et faiblesses de l'entreprise :



**Tableau n° 6 : Récapitulation des forces et faiblesses**

| FORCES   | FAIBLESSES  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de processus de recrutement bien défini</li> <li>• Implication du dirigeant dans le processus de recrutement</li> <li>• Personnel jeune et dynamique qui incarne un meilleur avenir pour l'entité et contribue fortement à la performance de l'entreprise</li> <li>• Offre de formation externe 3fois par an, les budgets consacrés à la formation sont compris dans le budget annuel</li> <li>• Système de motivation par la rémunération en tant que 1<sup>er</sup> facteur poussant les salariés à être plus productifs (primes, ticket de repas, facilité de paiement, caisse sociale)</li> <li>• Adoption d'une gestion de carrière et d'évaluation de personnel</li> <li>• Bon climat social, lieu de travail assuré par le PRO GUARD</li> <li>• Cohésion de l'équipe par l'organisation d'une sortie de groupe et journée sportive</li> <li>• Bonne gestion de temps par le biais d'un système de pointage appelé système de pointage biométrique</li> <li>• Utilisation des hautes technologies pour la diffusion d'information</li> <li>• Utilisation du nouveau logiciel SAGE X 3</li> <li>• Résolution de conflits efficace</li> <li>• Disposition de gamme de produits répondant au besoin de la clientèle</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alourdissement des tâches du service personnel</li> <li>• Manque de processus d'intégration lors du recrutement</li> <li>• Manque de plans de formation pour éviter les actions répétitives qui pourraient engendrer des dépenses pour la société</li> <li>• Avantages sociaux et restauration non satisfaisants</li> <li>• Inexistence des moyens de transport pour les simples employés</li> <li>• Absence des représentants des personnels</li> </ul> |

**Source : Auteur, 2016**

Ce tableau nous permet de visualiser d'un seul coup les forces et faiblesses de l'entreprise, les faiblesses de l'entreprise feront l'objet d'une proposition de solution dans le chapitre suivant.

### **2.3 Les opportunités et les menaces**

L'entreprise peut être perçue comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit, elle doit surveiller en permanence son environnement, car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et d'autre part, elle agit sur ce même environnement. L'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive, ce sont les opportunités environnementales ou de manière négative, les menaces ou contraintes environnementales.

#### **2.3.1 Les opportunités**

Les opportunités sont des facteurs positifs d'origine externe de l'entreprise en d'autres termes elle est aussi définie comme une occasion favorable. Dans ce cas, à l'égard de son environnement externe, la société peut saisir des opportunités auquel elle peut procurer des avantages.

De nos jours, nombreux sont les jeunes diplômés dynamiques et motivés sortants des universités et des grandes écoles, ceci permet davantage à la société de se procurer des ressources humaines compétentes pour étoffer son équipe et apporter de nouvelles ères au sein de l'entreprise. La société pourra donc conquérir des candidats à la fois jeunes et compétents vu qu'il existe beaucoup de demandes d'emploi sur le marché de travail.

La collaboration avec le ministère et la participation aux foires d'agriculture et d'élevage est une grande opportunité pour l'entreprise, cet événement permet à l'entreprise de faciliter la vente de ses produits. AGRIVAL a surtout l'opportunité d'élargir son marché du point de vue national en créant des représentants dans toutes les régions de Madagascar, et il est aussi faisable d'effectuer une extension du marché sur le point de vue international par le biais de l'exportation.

#### **2.3.2 Les menaces**

Les menaces font partie de la macro environnement de l'AGRIVAL, ce sont les facteurs qui ont des influences négatives sur elle, mais dont elle n'a pas vraiment de pouvoir pour y remédier. Ils sont les facteurs d'origine externe susceptibles d'affecter la vie en général de l'entreprise.

De nos jours, tous les produits existants sur le marché ont des concurrents directs ou indirects. Dans ce cas, l'existence de nombreux concurrents tels que SABMA, LFL, AVITECH évoquent un réel menace pour la société si elle n'arrive pas à augmenter ses avantages concurrentiels.

La politique constitue une menace permanente pour les entreprises à Madagascar, elle est souvent la source de désarroi sur tout le territoire et perturbe le fonctionnement de l'entreprise. La mauvaise situation politique à Madagascar entraîne une instabilité sur l'économie malgache, ceci réduit la possibilité des gens à acheter les produits et entraîne donc une diminution de la part de marché des entreprises. De plus, pour vivre, chaque entreprise a besoin de financer ses emplois, or, l'instabilité des prix sur le marché augmente le niveau des charges que doit supporter l'entreprise, alors qu'en même temps le chiffre d'affaires varie dans le sens contraire. Les entreprises sont donc à la recherche de minimisation de leur dépense.

**Tableau n° 7 : Récapitulation des opportunités et menaces**

| <b>OPPORTUNITES</b>   | <b>MENACES</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• L'extension du marché dans toutes les régions et provinces de Madagascar</li><li>• Collaboration avec le ministère de l'Agriculture et de l'élevage afin de favoriser l'image et la notoriété de l'entreprise</li><li>• Opportunité d'embaucher les jeunes diplômés compétents sortants des grandes universités</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Existence des concurrents dans la commercialisation et production des alimentations pour les animaux telles que SABMA, LFL, Artisanaux</li><li>• Insuffisance des points de vente</li><li>• Crise socio-politique qui provoque la diminution du pouvoir d'achat de la population et la baisse de salaire des employés.</li></ul> |

**Source : Auteur, 2016**

Bref, ce chapitre nous a permis d'exposer toutes les analyses des résultats que nous avons recueillis auprès de la société AGRIVAL. Dans ce chapitre ont été donc présentés les forces et faiblesses de la pratique des ressources humaines de la société, et aussi les opportunités et menaces face à son environnement externe.

## **CHAPITRE II : PROPOSITION DE SOLUTIONS**

Ce chapitre sera consacré à des propositions de solutions que l'entreprise devrait entreprendre suite aux inconvénients rencontrés et cités précédemment ; des solutions adéquates seront proposées dans les sous-sections qui s'en suivent. La première section concernera la proposition de solution concernant la politique des ressources humaines de l'entreprise et la seconde section sera consacrée à la proposition des solutions sur l'amélioration des facteurs clés de performance de la société. Rappelons que notre objectif est d'améliorer la performance de l'entreprise par le biais de la GRH.

### **Section 1 : Amélioration de la politique de GRH au sein de la société**

Pour accroître encore plus la performance de la société, il est avant tout primordial de bien mettre en place une politique bien définie. Cependant, nous proposons l'ajout du processus d'intégration pour un processus de recrutement plus efficace, la mise en œuvre d'un plan de formation.

#### **1.1 Mise en œuvre d'un Plan de formation**

Comme nous avons vu dans la partie discussion, AGRIVAL ne dispose pas un plan de formation, pour le bon fonctionnement de l'entreprise et pour améliorer son efficacité nous proposons cependant à l'entreprise de se doter d'un plan de formation. Selon **Meignant (1995)**, « le plan de formation est un outil de management. C'est au chef d'entreprise qu'il appartient de faire les choix sur l'affectation des ressources qu'il va consacrer à la formation. Il ne le fera pas sans concertation. D'abord, pour des raisons d'efficacité évidentes, il est clair que le Plan doit résulter de l'analyse des besoins des managers et des personnes. Par ailleurs, il est tenu de consulter les partenaires sociaux. Mais, en définitive, la décision est de sa responsabilité ».

L'étape de l'élaboration du plan de formation débute par la définition des orientations et de la politique de formation, c'est dans cette phase que les responsables donneront leurs choix en tenant compte des stratégies de l'entreprise, les budgets ainsi que l'évolution de l'emploi. Après la définition du politique de formation les responsables doivent élaborer un plan triennal, il faut pour ce faire disposer d'une vision pour l'évolution de l'emploi, d'informations sur les projets, sur les investissements et de prendre en compte les points de vue de la hiérarchie.

Le recueil et analyse de besoin est une étape à ne pas négliger dans l'élaboration du plan de formation, outre le recensement des besoins, cette étape consiste surtout à vérifier que les besoins exprimés correspondent à la réalité, à arbitrer, à traduire les besoins en compétences à

acquérir. Une fois que les besoins sont connus, la société doit préparer un plan annuel qui consiste à l'élaboration d'un document de synthèse tenant compte des demandes individuelles, de la validation des dirigeants, des remarques des représentants du personnel ; il faut cependant assurer une cohérence entre le plan de formation et les entretiens annuels.

La construction des réponses-formation est aussi nécessaire, car les réponses doivent répondre spécifiquement aux besoins et non être standardisées. Lors de la phase de la réalisation, l'entreprise doit être consciente qu'une formation efficace doit répondre aux besoins et mettre en œuvre une ingénierie adaptée. Il faut donc veiller à cette étape de la suffisance des moyens mis en œuvre, de l'adéquation des contenus avec les attentes et surtout du niveau des employés à former.

Après avoir procédé à la réalisation de la formation il est aussi nécessaire de mesurer l'efficacité de celle-ci il s'agit dans ce cas de mettre en œuvre la situation professionnelle et d'actualiser la formation pour ne pas répéter à l'identique les actions passées.

### **1.2 Ajout du Processus d'accueil et intégration**

Comme nous l'avons déjà mentionné dans la partie discussion, la société AGRIVAL n'intègre pas dans sa politique d'acquisition des ressources humaines le processus d'accueil et d'intégration des salariés. La phase d'intégration est une partie importante du recrutement, pour autant elle ne doit pas être oubliée ou laissée de côté. Plusieurs raisons justifient donc l'intérêt de mettre en œuvre un processus d'intégration des nouveaux salariés.

**Figure n°12 : Avantage du processus d'intégration des nouveaux salariés**



Source : [www.orgintegra.com/ressource-humaines/integration-nouveaux-salaries](http://www.orgintegra.com/ressource-humaines/integration-nouveaux-salaries)

Juillet 2016

**L'accueil** : cette première étape de l'intégration permet de donner au nouveau recruté les informations lui permettant de se situer au sein de l'entreprise. Il appartient au hiérarchique

d'accueillir son nouvel équipier. Il peut s'appuyer sur un livret d'accueil. Il doit présenter le nouvel équipier à ses interlocuteurs potentiels : services fonctionnels ou personnes ressources hiérarchiques, collègues, ainsi que les locaux et leur fonctionnement.

**Le tutorat** : c'est un levier important de professionnalisation de nouveaux salariés. Le tuteur de proximité est un salarié expérimenté et volontaire, il transmet les gestes professionnels au nouveau recrue.

**Planifier la prise de poste** : il peut être utile dans certains cas de prévoir une prise de poste progressive, notamment lorsque les nouveaux embauchés ont signalé une appréhension ou une réticence ou tout simplement un manque d'expérience vis-à-vis de certaines missions ou tâches. Cela permet d'éviter les prises de postes difficiles, qui peuvent donner lieu à des démissions en cours de période d'essai.

**Valider les compétences** : Celles-ci seront au moyen de temps d'évaluation, à faire par le hiérarchique. Le principe de ces évaluations est annoncé au nouveau embauché lors de l'embauche et de l'accueil, afin de fixer le cadre et les objectifs. Une première évaluation peut être programmée au bout de 8 jours, afin de se donner les temps et les moyens d'améliorer ce qui doit l'être avant la fin de la période d'essai et de soutenir au mieux le nouveau embauché.

## **2.1 Amélioration des actions de fidélisation de Personnel**

Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents pourrait engendrer pour l'entreprise des coûts élevés. La fidélisation des RH poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. En effet, la société AGRIVAL investit déjà dans la fidélisation de ses employés, mais nous pensons que l'ajout de différentes actions ci-dessous soit nécessaire pour une meilleure efficacité de l'entreprise.

-Afin d'éviter les retards et de réduire les difficultés encourues par les employés, nous proposons de mettre à la disposition du personnel un moyen de transport. Cela permet cependant d'économiser des temps qui pourraient être productifs pour la société.

-L'affiliation à d'autres organismes sociaux et l'amélioration de la qualité de service restauration semblent aussi une solution très pertinente afin d'améliorer la motivation des salariés.

-La participation des subordonnés aux prises de décisions du leader serait un atout de rapprochement et une stratégie utile pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Le leader devrait penser à faire participer ses subordonnées pour leur donner confiance en eux. Même si

les styles de management sont efficaces, nous recommandons à son leader d'adopter le style paternaliste ou bien participatif pour se rapprocher de ses collaborateurs et leurs données plus de responsabilités.

Le management participatif consiste à impliquer davantage les collaborateurs dans le fonctionnement de l'entreprise et dans les prises de décision. Il en résulte un renforcement des liens interpersonnels au sein des équipes et une implication plus forte des collaborateurs, motivés par leur contribution réelle sur la vie de l'entreprise. Sur un plan pratique, le management participatif se base sur cinq principes fondamentaux qui permettent de concrétiser les valeurs qu'il véhicule<sup>15</sup>.

-L'inexistence des délégués ou représentant de personnel représente une faille pour l'entreprise. La mission de ce représentant est de représenter le personnel auprès de l'employeur et lui faire part des réclamations individuelles et collectives aux conditions de travail, salaire et classification professionnelles qui n'auraient pas été satisfaites. En tant que représentants du personnel, les délégués du personnel sont les interlocuteurs privilégiés de leur direction. Ils disposent ainsi d'un certain nombre d'attributions. À ce titre, leur champ de compétences recoupe de nombreux domaines du droit du travail.

Les DP ont pour rôle de présenter à l'employeur toute réclamation relative aux salaires, à l'application du Code du travail et des autres dispositions légales concernant la protection sociale, la santé et la sécurité, ainsi que des conventions et accords applicables dans l'entreprise des règles du droit du travail. Ils ont ainsi la faculté de saisir l'inspection du travail de toutes les plaintes et observations relatives à l'application des dispositions légales dont elle est chargée d'assurer le contrôle.

Les DP ont par ailleurs la possibilité de saisir l'employeur en cas d'atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou encore aux libertés individuelles au sein de l'entreprise qui ne serait pas justifiée par la nature même de la tâche à accomplir, ni proportionnée au but recherché. L'employeur doit alors procéder à une enquête et prendre les mesures nécessaires afin de remédier à la situation.

---

<sup>15</sup> [helene.salaun@businessharmonist.com](mailto:helene.salaun@businessharmonist.com) Juillet 2016

## **Section 2 : Adoption d'une stratégie marketing efficace**

Notons que le but de l'entreprise est d'accroître son chiffre d'affaires et d'acquérir plus de part de marché. Pour cela, nous proposons à l'entreprise d'élargir son marché dans toutes les provinces et de renforcer ses actions publicitaires.

### **2.1 Élargissement du Marché dans toutes les Provinces**

Comme la majorité de la population malgache se trouve dans le secteur primaire plus particulièrement dans l'élevage, les produits offerts par la société AGRIVAL répondent parfaitement à leurs besoins. Par ailleurs, il n'y a qu'une seule usine et une seule agence qui assure la production et la commercialisation des produits. Tous les produits commercialisés dans les régions et provinces proviennent donc de la capitale.

C'est une stratégie efficace, mais ceci pourrait causer aussi des impacts sur la qualité de service de la société, comme nous avons vu dans le chapitre précédent bon nombre de clients ne sont pas satisfaits par le délai de livraison.

Afin d'éviter cette situation, la société devrait donc s'investir dans l'implantation des représentants dans toutes les provinces de Madagascar. C'est un grand investissement, mais ceci va surement permettre à la société d'accroître son chiffre d'affaires, de satisfaire ses clients, et aussi d'acquérir encore plus de parts de marché.

### **2.2 Renforcement des actions publicitaires**

La publicité est un outil commercial de toute importance. Les publicités diffusées sur les supports médiatiques sont les premières approches qu'une entreprise utilise pour se faire connaître et pour entrer dans le quotidien de la population. Il est donc important que les publicités soient saisissantes et mémorables pour le destinataire. Par contre, AGRIVAL n'engendre pas beaucoup cette méthode, ce qui peut être la cause de la méconnaissance de certaines personnes de son existence.

Il est conseillé de prévoir un budget nécessaire pour subvenir à des publicités médias afin de fortifier auprès de la population les offres que l'AGRIVAL propose ainsi que tous les avantages du recours aux produits offerts par la société. Sans une bonne publicité ; la société ne pourra pas se faire connaître, la réussite d'une publicité dépend au moins de trois conditions qui sont : l'exposition du public cible au message, d'où l'importance du choix des médias pour les diffuser ; la qualité du message qui doit attirer et retenir l'attention des destinataires et sa capacité à être comprise.



Donc, pour effectuer la publicité, elle doit faire recours à des professionnelles, une équipe qui a du succès dans le sujet pour éviter la perte de fonds dans des investissements qui ne procurent aucuns flux financiers futurs ou qui ne sont pas rentables par rapport aux dépenses investies. Le système de partenariat dans les projets diffusés aux médias est aussi un moyen de se faire connaître ainsi que la participation à des œuvres caritatives ou actions sociales.

Ainsi, le dernier chapitre de ce mémoire a été consacré à l'exposition des solutions que nous jugeons nécessaires pour le développement et la pérennité de l'entreprise. Les solutions que nous avons proposé consistent donc à : la mise en œuvre du plan de formation, l'ajout du processus d'intégration pendant le recrutement d'un nouveau salarié, l'amélioration des actions de fidélisations des personnels, l'élargissement de marché dans toutes les provinces et enfin l'amélioration des actions publicitaires.

## CONCLUSION PARTIELLE

Nous avons pu voir dans cette dernière partie l'analyse et l'étude des résultats obtenus. Nous avons pu également analyser la société AGRIVAL dans sa politique interne par le diagnostic SWOT. Cela nous a permis de définir les forces et faiblesses de sa politique interne en matière de gestion des Ressources Humaines et ensuite les opportunités et menaces de son environnement externe. Ainsi, lors de notre étude, des problèmes ont été dégagés. Alors, des recommandations et des solutions sont tenues pour venir à bout de ses problèmes et pour maintenir les forces relatives à la gestion des Ressources humaines et la performance de la société AGRIVAL.

À travers cette dernière partie, nous avons pu vérifier que les hypothèses que nous avons posé au début de notre ouvrage ont été confirmées, rappelons que notre première hypothèse est **la pratique d'une politique des ressources humaines bien définie est garant de performance de l'entreprise**. Cette hypothèse est validée, car grâce à une bonne définition des politiques de recrutement, de formation et de motivation l'entreprise peut s'assurer de disposer les meilleures ressources qui contribuent fortement à la performance de la firme.

**La performance des ressources humaines de l'entreprise assure un bon résultat.** Cette seconde hypothèse est également confirmée, car à part le fait d'être motivé en termes de rémunération la performance de l'homme dépend aussi des différents facteurs tels que le partage de communication, le climat social et l'aménagement de temps de travail et le comportement des managers vis-à-vis de ses collaborateurs. Ces derniers permettent donc de pousser les employés à s'investir encore plus dans son travail pour permettre à son entreprise d'acquérir un bon résultat, d'ailleurs l'accroissement du chiffre d'affaires, la satisfaction de la clientèle témoigne cette réussite de la performance des Ressources humaines.

## CONCLUSION

Le présent ouvrage met en relief le thème : La Gestion des ressources humaines : Source d'efficience et d'efficacité pour l'entreprise ou encore la Gestion des ressources humaines source de performance de l'entreprise. Parlez des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais les hommes ont des ressources. Par conséquent, la performance et la pérennité de l'entreprise dépendent fortement de la performance de ses employés, donc l'entreprise doit adopter une stratégie bien définie pour être performante. D'où notre problématique : Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines accroît-elle la performance de l'entreprise ?

L'objectif principal de ce mémoire est d'améliorer la performance de l'entreprise par le biais d'une bonne gestion des ressources humaines. Pour ce faire, les objectifs spécifiques sont de montrer l'importance de la pratique de Gestion des Ressources humaines et ensuite de mettre à la disposition de l'entreprise des personnes qualifiées pour surpasser ses concurrents.

Pour la réalisation de ce mémoire, nous avons choisi la norme IMMRED c'est-à-dire Introduction, Matériels et méthodes, Résultats et Discussions. C'est la norme exigée par le Département Gestion afin de faciliter la réalisation et la compréhension de l'ouvrage.

La première partie de cet ouvrage a été orienté sur les Matériels et Méthodes, nous avons présenté en premier lieu notre zone d'étude qui est la société AGRIVAL, œuvrant dans le domaine de la production des alimentations pour les animaux. Créée en 2012, AGRIVAL est une jeune société industrielle qui a connu une grande évolution considérable et qui contribue fortement au développement du secteur primaire à Madagascar. Et pour mieux fonctionner, elle est en collaboration avec de nombreux fournisseurs et partenaires. Et dans un second lieu, nous avons avancé les théories relatives à notre thème c'est-à-dire la théorie concernant la gestion des ressources humaines et la théorie relative à la performance de l'entreprise sur lesquelles nous avons pu tirer de quelle manière la gestion des ressources humaines peut-elle être source d'efficacité et d'efficience pour l'entreprise.

Après avoir énuméré les différents matériels nécessaires et afin de mieux approfondir notre thème, les méthodologies ont été ensuite exposées. Les « Méthodologies » concernent les différentes méthodes de collecte, d'analyse et de traitement de données qui ont été retenues durant toutes les phases de recherche. Concernant les méthodes de collecte des données nous avons opté différents moyens tels que les techniques documentaires à savoir la consultation des

différents ouvrages concernant notre thème et la consultation d'internet nous a été vraiment utiles, le stage auprès de la société, l'entretien avec les différents responsables et nous avons également enquêté les personnels et les clients de la société.

En ce qui concerne les méthodes d'analyse nous avons choisi l'analyse SWOT ou FFOM. Cet outil d'analyse combine l'étude des forces et des faiblesses avec celle des opportunités et des menaces dont le but est de prendre en compte, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et menaces. Nous avons également utilisé le logiciel Microsoft Word 2010 pour la rédaction du mémoire et pour l'élaboration des tableaux et les représentations graphiques des données, nous avons utilisé le Microsoft Excel 2010.

La seconde partie de cet ouvrage a été focalisée sur « les Résultats ». C'était une partie cruciale de notre étude, car elle expose les résultats qui ont été collectés lors de notre descente sur terrain et surtout durant notre stage, sans émettre des commentaires et d'analyses. Les résultats concernent d'une part la fonction des ressources humaines de la société AGRIVAL. Nous avons exposé l'organigramme du service personnel de la société vu que celle-ci est au cœur de tout ce qui concerne la GRH de la société, les personnels de la société sont qualifiés en 3 catégories telles que les cadres, sous cadres et ouvriers.

La gestion des ressources humaines au sein de la société repose sur des politiques bien définies telles que : l'acquisition des ressources humaines qui commence par l'analyse des besoins et la description du profil pour pouvoir bien connaître la nature du poste à combler, elle passe ensuite par la recherche des candidats que ce soit en interne dans le cadre d'une gestion de carrière ou de mobilité internes ou en externe dans le but de rechercher des nouvelles compétences. La société recourt en majorité à des recrutements de source externe selon le pourcentage qu'on a obtenu ce qui est toute à fait normale parce que l'entreprise est en pleine croissance. La finalisation de recrutement a lieu après l'entretien avec les responsables et lorsque le candidat possède les qualifications requises et les compétences.

Concernant le développement de Ressources humaines, la société réalise des formations externes 3 fois par an dans le but d'améliorer la compétence de ses employés et surtout de rendre l'entreprise plus performante à partir de cette action, quant à la réunion elle vise à informer les responsables hiérarchiques de la situation de l'entreprise pour que chaque responsable coache au mieux son équipe. La pratique de la motivation par la rémunération par l'attribution des

primes, des avantages sociaux et des indemnités permet à l'entreprise de conserver ses salariés à la fois compétents et productifs.

Dans le second chapitre de notre résultat a été exposé les sources de performances des ressources humaines à savoir le style de management, le climat social et l'aménagement de temps de travail, la communication et la gestion des conflits. En ce qui concerne les indicateurs mesurant l'efficacité de l'entreprise, nous avons donc pris en considération les indicateurs de performance humaine telle que l'effectif des salariés selon leur tranche d'âge et cela nous a permis de déduire que la société possède des employés à la fois jeunes et dynamiques, l'indicateur tel que le taux d'absentéisme et la satisfaction des salariés ont été aussi prises en compte. La performance commerciale a été aussi mise en exergue pour vérifier à quel point l'entreprise est efficace, nous avons donc retenu comme indicateurs le CA, la satisfaction des clients et la part de marché.

La troisième et dernière partie de notre mémoire a été portée sur l'analyse des résultats obtenus par les entretiens auprès du Responsable des Ressources humaines, le responsable commercial, et l'enquête avec les employés ainsi que les clients de la société. En effet nous avons pu évoquer les forces et faiblesses de la pratique de gestion des ressources humaines, ainsi que les opportunités et menaces relatives à l'environnement de la société. Nous avons aussi proposé quelques solutions qui pourraient être utiles au développement de la société.

La pratique adéquate de recrutement, de politique de motivation par la rémunération constitue une force majeure pour la société, car cela permet de s'assurer la possession d'un salarié compétent et capable de contribuer à la création de valeur. De plus, les outils tels que style de management, climat social, gestions de temps, partage de communication rendent l'entreprise plus efficace. Par contre, quelques faiblesses sont constatées tels que : le manque de processus d'intégration, la mise en œuvre de plan de formation, l'absence du représentant personnel et l'insuffisance des actions de fidélisation des personnels.

Quant aux opportunités et menaces, l'opportunité d'élargir son marché dans toutes les provinces, et d'acquérir des nouvelles compétences par la collaboration avec les grandes universités se présente devant la société. Par ailleurs, l'existence d'une concurrence très rude et de la crise sociopolitique sont des menaces pour la société.

Face à ces constats, nous avons suggéré quelques solutions qui peuvent être nécessaires tels que : l'ajout du processus d'intégration dans la politique d'acquisition des ressources humaines, la mise en œuvre d'un plan de formation, l'amélioration des actions de fidélisation

des personnels, l'élargissement de marché dans toutes les provinces ainsi que le renforcement des actions publicitaires.

Nos deux hypothèses telles que **la pratique d'une politique des ressources humaines bien définie est garant de performance de l'entreprise**, on voit bien qu'AGRIVAL accorde une grande considération dans la pratique d'un processus de recrutement pour combler les besoins de l'entreprise à tout moment, la pratique de formation prend une importance stratégique au sein de l'entreprise pour répondre aux exigences des clients et d'accroître les compétences de ses salariés, tandis que la pratique de rémunération est le 1<sup>er</sup> facteur de motivation adopté par l'entreprise. **La performance des ressources humaines de l'entreprise assure un bon résultat**, cette seconde hypothèse est également confirmée, car à part le fait d'être motivé en termes de rémunération la performance de l'homme dépend aussi des différents facteurs tels que le partage de communication, le climat social et l'aménagement de temps de travail et le comportement des managers vis-à-vis de ses collaborateurs. Ces derniers permettent donc de pousser les employés à s'investir encore plus dans son travail pour permettre à son entreprise d'acquérir un bon résultat, d'ailleurs l'accroissement du chiffre d'affaires, la satisfaction de la clientèle témoigne cette réussite de la performance des Ressources humaines.

**Ainsi, pour répondre à notre problématique l'entreprise affiche une bonne performance lorsqu'elle possède des compétences humaines compatibles avec sa stratégie c'est-à-dire que l'entreprise affiche des bonnes performances lorsqu'elle développe des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel. Influençant à la fois les le recrutement, l'accès à la formation, les conditions de travail, l'organisation de travail, la motivation, le partage d'information. La pratique de Gestion des ressources constitue une source importante d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.**

La ressource humaine est la première richesse de l'entreprise, elle contribue à augmenter la compétitivité, la productivité de l'entreprise, seule garante de sa pérennité et de sa croissance. Cependant, le salarié ne constitue plus une source de cout pour l'entreprise, mais une ressource qui doit être optimisée afin de garantir la performance et la pérennité de l'entreprise. Cependant, les entreprises doivent de plus en plus considérer comme des partenaires et chercher à obtenir leur coopération dans la mise en œuvre des stratégies poursuivies. La pratique de GRH constitue donc des moyens visant à atténuer les risques que l'entreprise encoure et permet plus facilement à l'entreprise ses objectifs organisationnels et financiers.

Les limites de la présente étude sont à la fois de nature informationnelle et temporelle. Ces difficultés sont constatées davantage à l'accès aux informations nécessaires à l'étude du présent thème, surtout aux renseignements concernant les données quantitatives. Et temporelle du fait de l'insuffisance de temps pour la rédaction et le recueil des données. Malgré les difficultés, l'étude sur la GRH a été établie comme sa réalité telle qu'elle se présente dans l'entreprise.

Bref, nous espérons que nos propositions de solutions pourront servir à l'entreprise afin qu'elle puisse garder sa performance et contribuer fortement au développement économique par l'amélioration du secteur primaire de notre pays. Mais une nouvelle problématique se pose : face à la rapidité de l'évolution technologique et l'accroissement de la concurrence, à part la stratégie sur la gestion des ressources humaines quelle autre action l'entreprise doit-elle entreprendre pour encore être encore de plus en plus performante ?

## **BIBLIOGRAPHIE**

- GUERRERO Sylvie, Les outils des RH, indicateur du pilotage social, 2eme édition, Dunod, 240 pages
- MARTORY Bernard et CROZET Daniel “Gestion des Ressources humaines : Pilotage social et Performance » 8<sup>ème</sup> édition pages 180
- MEIER Olivier, « Dico du Manager », Edition DUNOD Paris 2009 240pages
- PUJOL Marie Dominique, « Ressources humaines : la boîte à outils de l’entreprise », 2<sup>ème</sup> édition 2003, 205pages
- PERETTI J.M dans « Gestion des Ressources humaines » Edition 1987 205pages
- REGNAUL Gérard, « Motiver le Personnel dans le PME » Edition d’Harmattan 1993, 169pages
- TAIEB Jean Pierre « Le tableau de bord de la gestion sociale » 4<sup>ème</sup> édition Dunod Paris 2004, 169Pages
- TRUCHAN-SAPORTA Michel, « Management des organisations », Nouveau horizon, Deboeck Université, « Le conseil en Management », 380 pages

## **COURS THEORIQUE**

- Cours d’Organisation, première année 2011
- Cours Marketing, première année 2011
- Cours Marketing, deuxième année, 2012
- Cours Méthodologie de recherche, Master 1 année 2014
- Cours de Gestion des Ressources Humaines Master 1, année 2014
- Cours Pratique et Technique de Management, Master 1 année 2014



## WEBOGRAPHIE

- [www.succes-marketing.com/management](http://www.succes-marketing.com/management) Avril 2016
- <http://fr.m.wiki.org/wiki/Absenteisme> consulté en juin 2016
- [www.orgintegra.com/ressource-humaines/integration-nouveaux-salaries](http://www.orgintegra.com/ressource-humaines/integration-nouveaux-salaries) consulté en juillet 2016
- [www.jobtruster.com/integration-des-salaries](http://www.jobtruster.com/integration-des-salaries) consulté en juillet 2016
- <http://www.actionco.fr/thematique/motiver-1019/remuneration-10088-Breves/Remuneration-levier-de-motivation-47494.htm> consulté en juin 2016

# ANNEXE

## LISTE DES ANNEXES

**Annexe 1 :** Guide d'entretien auprès du Responsable Personnel

**Annexe 2 :** Guide d'entretien auprès du Responsable Commercial

**Annexe 3 :** Questionnaire

**Annexe 4 :** Organigramme général de la société AGRIVAL

**Annexe 5 :** Logo de la société

**Annexe 1 : Guide d'entretien adressé auprès du Responsable des Ressources humaines**

- 1) Pouvez-vous me donner l'effectif total de la société AGRIVAL ?
- 2) Quelle est votre fonction au sein de l'entreprise
- 3) Pouvez-vous nous donner l'organigramme au sein de votre service ?
- 4) Pouvez-vous expliquer la politique générale de la société en matière de GRH ?
- 5) Pouvez-vous parler de la stratégie et de la méthode de recrutement ?
- 6) Quels sont les critères utilisés pour le recrutement ?
- 7) Comment s'opère l'opération de recrutement ?
- 8) En général, quelle est la source de recrutement que vous utilisez le plus ? pouvez-vous donner ces pourcentages ? ☐ Externe :..... ☐ Interne :.....
- 9) La motivation du personnel est- elle importante dans votre entreprise ? Pourquoi ?
- 10) Quelle est votre politique de motivation ? Quels sont les différentes techniques utilisées ?
- 11) D'après vous quel sont les principales sources de motivation des salariés ?
- 12) D'après vous la motivation des salariés entraine-t-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ?
- 13) Pouvez-vous parler de votre politique de rémunération des salariés ?
- 14) Qu'en est-il des différentes indemnités ? (déplacement, responsabilité...)
- 15) Est-ce que les employés perçoivent des avantages sociaux ? (CNAPS, OSTIE...)
- 16) Y a-t-il d'autres avantages pour les personnels si vous vous comparez aux autres sociétés privées ?
- 17) Qu'en est-il de l'augmentation du salaire ? La société respecte t- elle le SMIG ?
- 18) Investissez-vous dans la formation ?
- 19) L'organisation dispose-t-elle d'un plan de formation ?
- 20) Y a-t-il un syndicat au sein de l'entreprise ? Si oui, quel est son principal rôle ?

- 21) Comment gérez-vous en cas d'existence des conflits ?
- 22) En matériel de transport, les cadres disposent-ils des voitures de fonctions. Si oui, les carburants sont-ils pris en charge par la société?
- 23) La société possède-t-elle un garage pour la réparation et les entretiens des véhicules ?
- 24) Existe-t-il un département consacré uniquement à la fonction contrôle et l'audit ?
- 25) Si oui, sa mise en place aurait-elle un impact sur l'efficacité de l'entreprise ? Pourquoi ?

**Annexe 2 : Guide d'entretien auprès du Responsable Commercial**

- 1) Pouvez-vous nous donner l'historique de votre société ?
- 2) Quelle est l'activité de votre société ? Ses missions ? et ses objectifs
- 3) Les types de clients de la société ?
- 4) Pouvez-vous donner les différents types de produits de la société ?
- 5) Parmi les politiques citées ci-dessous, laquelle adoptez-vous ?
  - La politique de marketing différencié (plusieurs produits adaptés aux différents segments de marché)
  - La politique de focalisation (se concentrer sur un segment du marché)
  - La politique de croissance (les objectifs sont l'augmentation du part de marché et du chiffre d'affaires)
  - La politique d'écroulement (offre d'un produit à un prix élevé sur le marché)
  - La politique de pénétration (offre d'un produit à un prix plus bas que les concurrents)
  - Autres
- 6) Y a-t-il des sociétés qui sont en concurrence directe avec la société?
- 7) Selon vous, quels pourraient être vos avantages par rapport à vos concurrents ?
- 8) Quelle est votre mesure de performance financière et de rentabilité?
  - Ratio de rentabilité
  - Seuil de rentabilité
  - Chiffre d'affaires
  - Quantité de produits vendus
  - Résultat net en fin d'exercice
  - Bilan
  - Autres
- 9) Pouvez-vous nous donner le chiffre d'affaires de ces 3 dernières années et le nombre de productions (Tableau de bord commercial pour pouvoir vérifier la prévision de vente et la réalisation des 6 derniers mois par exemple)
- 10) Quelle est votre perspective d'avenir ?
- 11) Attribuez-vous un bonus aux employés quand l'objectif fixé est atteint ?

### **Annexe 3 : Questionnaire**

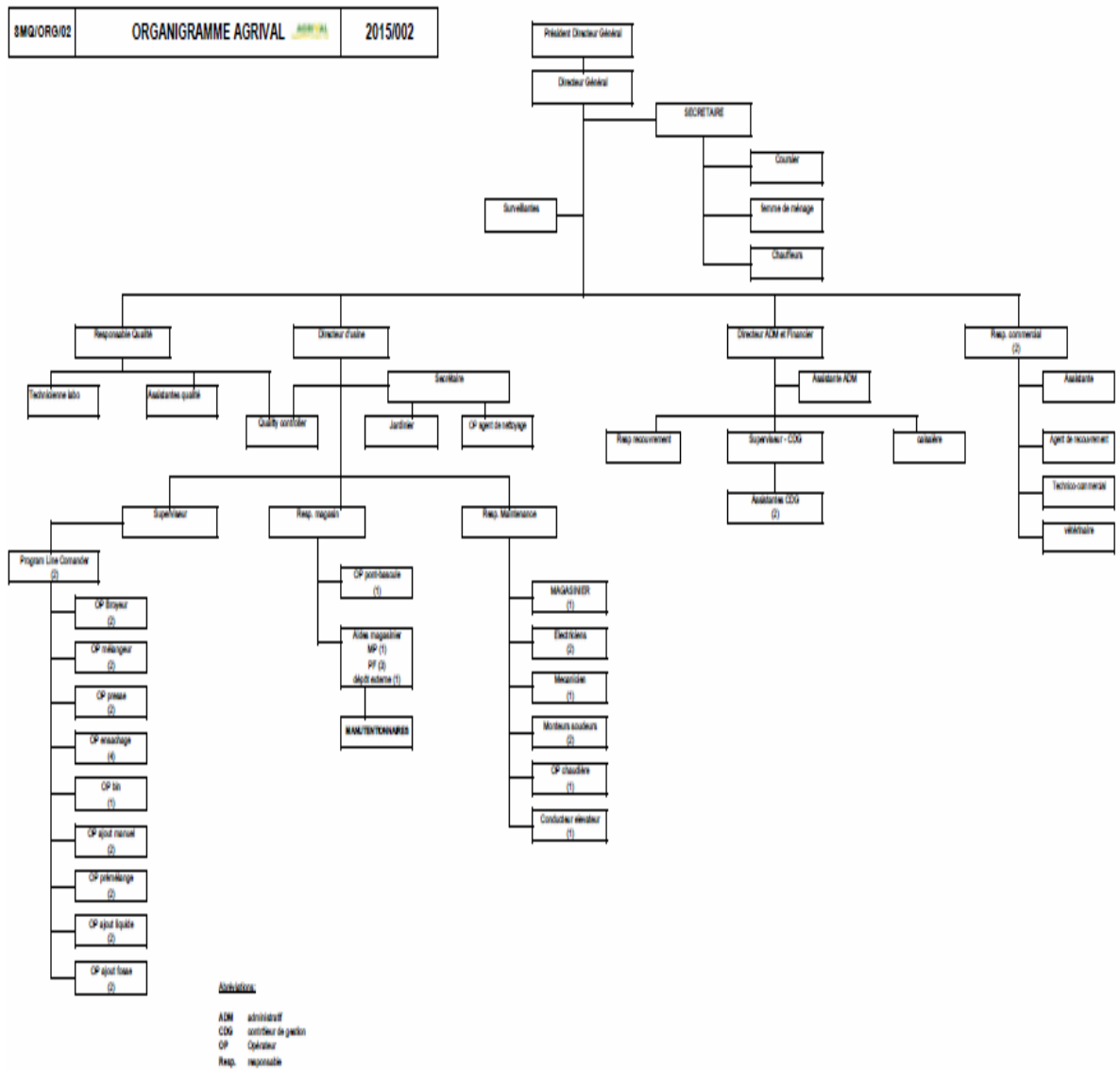
#### **Questionnaire adressé aux employés**

- 1) Depuis quand avez-vous travaillé au sein de la société ?
- 2) Quelle est votre catégorie professionnelle ?
  - Cadres
  - Sous-cadres
  - Ouvriers
- 3) Êtes-vous satisfaits de votre rémunération ? Sinon quelles sont vos attentes ?
- 4) Êtes-vous satisfaits du partage d'information au sein de la société ?
- 5) Selon vous le délai de paiement de rémunération est-il favorable ?
- 6) Comment trouvez-vous vos conditions de travail ?
- 7) Êtes-vous satisfait par les avantages que la société vous accorde ? Sinon pourquoi ?
- 8) Comment trouvez-vous la qualité des relations que vous entreteniez avec vos supérieurs hiérarchiques ?
- 9) Êtes-vous satisfait de la qualité de restauration ?
- 10) Pensez-vous rester dans l'entreprise ou est-ce que vous pensez démissionner ?

#### **Questionnaire adressé aux clients**

- 1) Quel est le produit qui vous intéresse ?
- 2) Êtes-vous satisfaits de l'accueil des employés ?
- 3) Le prix des produits est-il abordable ?
- 4) Selon vous les produits offerts par la société AGRIVAL sont-ils appropriés aux qualités des produits ? Pourquoi ?
- 5) Le délai de livraison est-il satisfaisant ?
- 6) Quelles sont vos recommandations pour améliorer la qualité de service de la société ?

## Annexe 4 : Organigramme de la société AGRIVAL





**Annexe 5 : Logo de la société**



# TABLE DES MATIÈRES

|  |     |
|--|-----|
| REMERCIEMENTS.....   | i   |
| SOMMAIRE.....  | ii  |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS.....  | iii |
| LISTE DES TABLEAUX.....  | v   |
| LISTE DES FIGURES.....   | vi  |
| INTRODUCTION.....  | 1   |
| PARTIE I : MATERIELS ET METHODES   |     |
| CHAPITRE I : MATERIEL.....   | 7   |
| Section 1 : Zone d'étude.....  | 7   |
| 1.1 Présentation de la zone d'étude.....                                 | 7   |
| 1.1.1Activité de la société.....   | 9   |
| 1.1.2Mission et objectifs de la société.....                             | 10  |
| 1.1.2.1Objectif 1 : Devenir leader sur le Marché.....                    | 10  |
| 1.1.2.2 Objectif 2 : Développement du secteur primaire à Madagascar..... | 10  |
| 1.1.3Environnement de la société .....                                   | 10  |
| 1.1.3.1Environnement interne.....  | 11  |
| 1.1.3.2 Environnement externe.....                                       | 12  |
| Section 2 : Cadres théoriques.....                                       | 13  |
| 2.1 Généralité sur la GRH.....   | 13  |
| 2.1.1 L'acquisition des ressources humaines.....                         | 14  |
| 2.1.1.1 Le recrutement.....  | 14  |
| 2.1.1.2 La planification.....  | 14  |
| 2.1.2 La conservation des ressources humaines.....                       | 15  |
| 2.1.2.1 La motivation.....   | 15  |

|  |    |
|--|----|
| 2.1.2.2 La gestion des carrières.....  | 16 |
| 2.1.2.3 La rémunération.....   | 17 |
| 2.2 Notion sur la performance.....   | 18 |
| 2.2.1 L'efficacité, l'efficience et la performance.....                                | 18 |
| 2.2.2 Les indicateurs de performance.....  | 19 |
| 2.2.2.1 Les indicateurs de performance financière.....                                 | 20 |
| 2.2.2.2 Les indicateurs de performance commerciale.....                                | 20 |
| 2.2.2.3 Les indicateurs de performance organisationnelle.....                          | 21 |
| CHAPITRE II : MÉTHODES.....  | 22 |
| Section 1 : Méthode de collecte des données.....                                       | 22 |
| 1.1 Technique de documentation.....  | 23 |
| 1.2 Stage et entretien.....  | 24 |
| 1.2.1Elaboration du guide d'entretien.....   | 24 |
| 1.2.2Déroulement de l'entretien.....   | 25 |
| 1.2.3Le Questionnaire.....   | 25 |
| Section 2: Méthode de traitement et analyse des données.....                           | 26 |
| 2.1 Analyse des données.....   | 26 |
| 2.2 Traitement des données.....  | 27 |
| <br>PARTIE II : RÉSULTATS  |    |
| CHAPITRE I : La fonction de Gestion des Ressources Humaines au sein de la société..... | 31 |
| Section 1 : Description de la fonction RH et des salariés de la société.....           | 31 |
| 1.1 Le service personnel de la société.....  | 31 |
| 1.2 Caractéristiques des employés de la société.....                                   | 32 |
| Section 2 : La politique de GRH adoptée par la société.....                            | 32 |
| 2.1 L'acquisition des ressources humaines.....   | 33 |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.1 L'apparition des besoins et description du poste.....   | 33 |
| 2.1.2 La recherche du candidat.....   | 34 |
| a) La prospection interne.....  | 34 |
| b) La recherche des candidatures externes.....  | 34 |
| 2.1.3 L'entretien et la sélection.....  | 35 |
| 2.2 Le développement des ressources humaines.....   | 36 |
| 2.2.1 La formation.....   | 36 |
| 2.2.1 La formation.....   | 36 |
| 2.2.2 La réunion.....   | 37 |
| 2.3 La conservation des ressources humaines.....  | 37 |
| 2.3.1 La motivation par la rémunération.....  | 37 |
| 2.3.1.1 Le salaire.....   | 37 |
| 2.3.1.2 Le ticket repas.....  | 38 |
| 2.3.1.3 La commission sur vente et prime de fin d'année.....  | 38 |
| 2.3.1.4 La caisse sociale et la facilité de paiement.....   | 38 |
| 2.3.2 La gestion de carrière et l'évaluation de personnel.....  | 39 |
| CHAPITRE II : Les facteurs déterminants de performance des RH et L'évaluation de l'efficacité de l'entreprise ..... | 40 |
| Section 1 : Les facteurs de performance des Ressources Humaines.....  | 40 |
| 1.1Le style de management.....  | 40 |
| 1.2Le climat social et l'aménagement de temps.....  | 41 |
| 1.3Les moyens de communication.....   | 42 |
| 1.4 La gestion des conflits.....  | 43 |
| Section 2 : Les indicateurs montrant l'efficacité de l'entreprise.....  | 44 |
| 2.1 Les indicateurs d'efficacité des ressources humaines.....   | 44 |
| 2.1.1 L'effectif des salariés.....  | 44 |
| 2.1.2 Le taux d'absentéisme.....  | 45 |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.3 La satisfaction des salariés..... | 46 |
| 2.2 La performance commerciale.....     | 46 |
| 2.2.1 Le chiffre d'affaire.....         | 47 |
| 2.2.2 La part de marché.....            | 47 |
| 2.2. 3La satisfaction des clients.....  | 48 |

## PARTIE III : DISCUSSIONS ET PROPOSITION DE SOLUTIONS

|   |    |
|---|----|
| CHAPITRE I : DISCUSSIONS.....   | 52 |
| Section 1 : Discussions sur la fonction de Gestion des Ressources Humaines..... | 52 |
| 1.1 A propos de la fonction personnel.....                                      | 52 |
| 1.2 La politique de Gestion des ressources humaines.....                        | 53 |
| 1.2.1 Le processus de recrutement.....  | 53 |
| 1.2.2 Le développement de compétence.....                                       | 55 |
| 1.2.3 La conservation des ressources humaines.....                              | 55 |
| Section 2 : Discussions sur les facteurs de performance de l'entreprise.....    | 56 |
| 2.1 Les sources de performance des Ressources humaines.....                     | 57 |
| 2.1.1 Climat social et aménagement de temps de travail.....                     | 57 |
| 2.1.2 La communication.....   | 57 |
| 2.1.3 L'avantage et inconvénient des conflits.....                              | 58 |
| 2.1.4 Le style de Management.....   | 58 |
| 2.2 À propos des indicateurs mesurant l'efficacité de l'entreprise.....         | 59 |
| 2.2.1 La performance humaine.....   | 59 |
| 2.2.2 La performance commerciale.....   | 59 |
| 2.3 Les opportunités et les menaces.....  | 62 |
| 2.3.1 Les opportunités.....   | 62 |
| 2.3.2 Les menaces.....  | 62 |

|  |      |
|--|------|
| CHAPITRE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS.....                                       | 64   |
| Section 1 : Proposition de solutions sur l'amélioration des politiques de GRH..... | 64   |
| 1.1 Mises en œuvre d'un Plan de formation.....                                     | 64   |
| 1.2 Ajout du Processus d'accueil et intégration.....                               | 65   |
| 1.3 Amélioration des actions de fidélisation de Personnel.....                     | 66   |
| Section 2 : Proposition de solutions sur les actions marketing.....                | 68   |
| 2.1 Élargissement du Marché dans toutes les Provinces.....                         | 68   |
| 2.2 Renforcement des actions publicitaires.....                                    | 68   |
| CONCLUSION.....  | 71   |
| BIBLIOGRAPHIE .....  | vii  |
| WEBOGRAPHIE.....   | viii |
| ANNEXES.....   | ix   |