### **SOMMAIRE**

SOMMAIRE REMERCIEMENTS	
LISTE DES ABRÉVIATIONS INTRODUCTION	5
PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE	
CHAPITRE I : CONNAISSANCE GENERALE DE LA DGSR	
Section I: IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE	
Section II: PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	
Section III: HISTORIQUE Section IV : OBJECTIF	
Section V : ACTIVITÉS	
Section V : ACTIVITES	
CHAPITRE II: ORGANISATION GENERALE	1 <i>d</i>
Section I : ORGANIGRAMMES	
Section II: LES DIFFERENTES ATTRIBUTIONS DES EMPLOYES	
CHAPITRE III : ENVIRONNEMENT ET LEUR RELATION	
Section I: ENVIRONNEMENT EXTERNE	25
Section II: ENVIRONNEMENT INTERNE	
Section III: ENVIRONNEMENT PESTEL	
Section IV : DIAGNOSTIC	29
PARTIE II : LES ASPECTS THEORIQUES ET PRATIQUES DU THEME	32
CHAPITRE I: THÉORIE SUR LA GESTION DE RECRUTEMEN	T DU
PERSONNEL	34
Section I: LES GRANDS DOMAINES DE LA GESTION	
RESSOURCES HUMAINES ET LA PLACE OCCUPEE PAR LA FONC	
RECRUTEMENT	
Section II: LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT SELON LA CONCEI	
DES DEUX AUTEURS Section III: L'EFFICACITE ET EFFICIENCE DU RECRUTEMENT	
CHAPITRE II: LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL AL	
DE LA DGSR	
Section I: PHASE PRÉPARATOIRE DU RECRUTEMENT	49
Section II: PHASE D'EXECUTION DU RECRUTEMENT	
Section III: ACCUEIL DU NOUVEL EMPLOYE	60
PARTIE III : PROBLEME RENCONTRE ET SOLUTIONS PROPOSEES	63
CHAPITRE I : EVALUATION DES MENACES	
Section I: ABSENCE DE RESPONSABLE EN RH	
Section II: SUR LA QUALITE DU PERSONNEL RECRUTE	
Section III: SUR LA TRANSPARENCE DE LA PROCEDUR	E DE
RECRUTEMENT	67
CHAPITRE II: APPRECIATION DES OPPORTUNITES	
Section I: BONNE GESTION DE TRAVAIL EN EQUIPE	
Section II: PLANIFICATION CONJOINTE	
CHAPITRE III : SUGGESTIONS	70

Section I: SOLUTIONS PROPOSEES POUR AVOIR UNI	E BONNE
POLITIQUE DE RECRUTEMENT	70
Section II: SOLUTION RETENUE	74
Section III: MODALITES D'APPLICATION	79
Section IV: IMPACTS DE LA SOLUTION RETENUE	84
CONCLUSION	86
À PROPOS DU STAGE	88
PLANNING DU STAGE	89
BIBLIOGRAPHIE	90
ANNEXES	92
LISTE DES ILLUSTRATIONS	105
TABLE DES MATIERES	105

#### **REMERCIEMENTS**

En premier lieu, nous tenons à remercier :

• Toute ma famille qui m'a vraiment beaucoup conseillé et apporté leur soutien moral et financier tout au long de la préparation de ce mémoire ;

Nous profitons cette occasion pour remercier chaleureusement la Direction Générale de la Sécurité Routière et tout son personnel qui ont eu l'amabilité de me recevoir comme stagiaire au sein de son entreprise et de leur précieux apport dans la réalisation de cet ouvrage et les personnes suivantes :

- Générale de Division RAZAFIMANDIMBY Arson, Directeur Générale de la Sécurité Routière ;
- Madame *RANAIVO Vololo Malala*, chef de service Administration de Personnel :
  - Tout le personnel de la DGSR ;

Nous voudrions aussi témoigner notre gratitude à :

- Monsieur RAJAONARIVELO Roger Enseignant à l'Université de Toamasina, qui a accepté d'être mon encadreur enseignant et m'a donné des conseils dans la présentation et la forme du présent ouvrage,
- Madame RAMINO Voahirana, , Chef de Service financière de la DGSR, notre encadreur professionnel qui a dirigé nos travaux de recherches avec beaucoup de compréhension.
- A tous les Enseignants de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Toamasina, notamment ceux sans qui nous n'aurions pas pu accéder à notre niveau actuel d'études et de connaissances.
- A tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, nous ont apporté leur aide et leurs encouragements pour la réalisation de ce travail.

Tous ceux qui, de loin et de près, ont contribué à la réalisation de ce travail, encore une fois MERCI.

### LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviations Développements

CA Conseil d'Administration

CI Contrôle Inopiné

CENSERO Centre de Sécurité Routière

CV Curriculum Vitae

CNAPS Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

DCD Diagramme du Circulation des Documents

DG Directeur Général

DGSR Direction Générale de la Sécurité Routière

DRH Directeur des Ressources humaines

DT Directeur Technique

GN Gendarmerie Nationale

GRH Gestion des Ressources Humaines

LM Lettre de Motivation

OSTIE Organisation Sanitaire Interentreprises

OD Opération Divers

PME Petite et Moyenne Entreprise

MFA Ministère des Forces Armés

MINFIN Ministère des Finances

RH Ressources Humaines

RG Règle de Gestion

RO Règle d'organisation

RT Réception Technique

SAP Service Administration et Personnel

SF Service Financière

ST Service Technique

SI Système d'information

SRFGC Service Recrutement, Formation et Gestion des Carrières

VT Visite Technique

#### INTRODUCTION

Il y a toujours été constaté que le bon fonctionnement de l'entreprise est tributaire de plusieurs facteurs, en particulier, sur sa capacité à préserver et à optimiser la prestation du personnel selon les tâches qui lui sont dévolues en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'était fixée.

Cependant, le manque de collaborateurs en gestion du personnel ainsi que la défaillance de procéder quant au recrutement n'aboutissent pas l'embauche idéale des employés sous l'appellation « The right man at the right place ». C'est dans cette optique que nous avons opté pour le thème «Analyse du procédure et la politique de recrutement d'un cadre supérieur au sein de l'entreprise » (cas DGSR Alarobia-Antananarivo) afin d'aider le Responsable du personnel à mieux appréhender dans la manière de recruter. C'est pourquoi, la gestion du personnel, au niveau de la politique de recrutement de cette entreprise, a été examinée sous toutes les coutures afin d'apporter une amélioration à la situation existante.

La Direction Générale de la Sécurité Routière (DGSR) et un établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). Elle a pou objectif d'éviter les accidents de la route en assurant la Sécurité des usagers de la route et l'aptitude des véhicules automobiles et remorqués à circuler avec prudence. Les activités de la DGSR consistent à faire une réception technique, une visite technique et un contrôle inopiné des véhicules automobiles et remorqués. Appart cela, elle vend aussi des cartes de visite, des carnets de réception et des procès verbaux. Comme tout établissement ou entreprise. En tant qu'EPIC, elle pratique la comptabilité publique mais dans des cas exceptionnels. Pour la bonne gestion du patrimoine et des mouvements financiers, une entreprise. Nous pouvons donc nous poser la question de savoir si la politique de recrutement est nécessaire dans la Gestion des Ressources Humaines.

Pour pouvoir répondre à cette question et mener à terme notre étude, une méthodologie de travail s'impose. Ainsi, des enquêtes internes (auprès du personnel) ont été effectuées, des recherches bibliographiques ont été réalisées, des recherches cybernétiques ont été menées et une consultation du cours en 4<sup>ème</sup>

année antérieure s'est avérée indispensable pour parvenir à nos fins et répondre à cette question. Pour se faire, l'ouvrage comporte trois parties essentielles.

DGSR sera présenté dans la première partie : son historique c'est-à-dire quand est ce qu'elle a été fondé ? Quel est son statut ? Son siège, sa mission puis ses objectifs ainsi que ses centres d'intérêts, les activités qu'elle exerce et les principales fonctions dans l'entreprise. Par la suite, il sera question d'établir son organisation interne qui s'étalera dans la politique de cette entreprise, les différentes tâches existantes avec son organigramme. Finalement, suivant les environnements qui entourent l'entreprise et avec lesquels elle devra s'adapter comme l'environnement interne, externe et PESTEL.

En deuxième partie, les grands domaines de la Gestion des Ressources Humaines, la place occupée par la fonction recrutement, la politique de recrutement des auteurs à l'image de PERETTI et PIRELLI, ainsi que l'efficacité et l'efficience du recrutement en question seront étudiés. Sans omettre, la politique de recrutement de la DGSR se référant aux deux auteurs proposés mettant en exergue la phase préparatoire du recrutement et de la phase d'exécution du recrutement.

La troisième partie traitera les problèmes rencontrés. En outre, les menaces et les opportunités seront alors évaluées avec proposition de solutions notamment jugée la meilleure. Les modalités d'application et les impacts au niveau de la solution retenue seront également tenues compte.

### PARTIE I:

# LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA DGSR

Ce chapitre présentera l'entreprise en général à savoir son identité dans laquelle elle se trouve, son historique permettant à connaître sa situation d'existence, ses principales caractéristiques telles que les activités montrant la source de vie de l'entreprise, les objectifs qui expriment une idée et une intention, mesurable et chiffrable, limité par un délai et contrôlé, les missions englobent non seulement le quantitatif mais aussi le qualitatif d'où rendement et qualité, l'organigramme décrit la structure de la DGSR

#### **CHAPITRE I: CONNAISSANCE GENERALE DE LA DGSR**

Généralement, le point le plus important pour présenter une entreprise repose sur sa connaissance générale, ce qui nous amène à montrer la généralité sur l'entreprise, quelle est son historique, dans quels domaines intervient-elle? Quels sont les types d'activités qu'elle exerce, les objectifs qu'elle doit atteindre? Ce chapitre se divise en trois sections : la première parle de son identification, la deuxième de ses activités et des fonctions existantes tandis que la dernière de ses principaux objectifs.

#### Section I: IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Cette identification permet de disposer les amples renseignements concernant l'entreprise, à savoir sa date de création ; son secteur d'activités, ses objectifs, sa taille, sa forme juridique, sana omettre sa raison sociale et son siège.

- → RAISON SOCIALE : Direction générale de la Sécurité de la Routière (DGSR)
- → FORME JURIDIQUE : Etablissement Publique à caractère Industriel et Commercial (EPIC)
- DENOMINATION DE LA DGSR : à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1989 suivant Décret N®9080du 24 mars 1989
- NUMERO D'IDENTIFICATION FISCALE : 21512
- NUMERO STATISTIQUE: 74359/11/2006/04319
- → ADRESSE DU SIEGE : Rue RANAIVANINAHITRIARIVO Alarobia Amboniloha Antananarivo 101 – Madagascar – B.P : 784
- ➡ TELEPHONE : 261 22 431 47
- **LOGO**:



« LAHITOKANA NY AINA »

#### Section II: PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Selon l'article 2 du Décret N'89080 du 24 mars 1989 confère à la Direction Générale de la Sécurité Routière (DGSR) Bénéficiant de l'autonomie financière et placée sous la tutelle du Ministère de la Défenses. Le personnel de la Direction Générale de la Sécurité Routière est constitué par, d'une part des militaires de la Gendarmerie Nationale détaché à la demande de la DGSR : et d'autre part par des civils contractuels gérés par le code de travail. les siège social se trouve à Alarobia Antananarivo avec deux (2) annexes, à Betongolo, et Nanisana, avec 14 Centres qu'on appelle aussi CENSERO, C'est-à-dire centre de Sécurité Routière, se trouve dans tout la grande lle; à savoir Antsirabe, Ambatondrazaka ,Antseranana ,Fianarantsoa, Toamasina, Toliara , Mahajanga, Sambava, Manakara, Moramanga, Morondava, Tsiroanomandidy, Ihosy et Tolagnaro.

#### Section III: HISTORIQUE

- Le 10 décembre 1959, signature d'une convention par laquelle l'Etat Malagasy a confie le contrôle technique Périodique des véhicules Automobiles à l'AUTOMOBILE CLUB DE MADAGASCAR (ACM), association privée reconnue d'utilité publique.
- Progressivement, des Centre de Sécurité Routière, Placés sous contrôle administratif et technique du Ministère de l'Equipement et des Communication (chargé des transports), ont été crée pour être chargé des visite technique des véhicules automobiles et remorqués conformément aux dispositions du Code de la Route.
- Par la convention du mai 1968, l'Etat Malagasy a confié l'automobile Club de Madagascar la gérance des Centre de Sécurité Routière.

Placés sous l'autorisé du Ministère de l'Equipement et des Communication de l'époque, les Centre de Sécurité Routière étaient pour la plupart implantés dans els locaux des travaux publics. Le partage des bénéfices se faisait comme suit :

- 25% à titre de rémunération du gérant ;
- 75% destinés à financer des investissements effectuer dans les Centre de Sécurité Routière existants ou à crée ou à titre d'un programme établi par le Ministère de l'Equipement et de Communications. Le personnel Chargé du

fonctionnement administratif des Centre de Sécurité Routière était engagé par l'ACM. L'ensemble des biens mobiliers et immobiliers qui étaient acquis au cours de la gérance de ces Centre étaient reconnus propriété de l'Etat ;

- Par le Décret N76.283 du 09 septembre 1976, dans le cadre de la politique d'autosuffisance de des Force Armée Populaires, la responsabilité des Centre de Sécurité Routière en matière de visite technique a été confiée à la Zandarimariam Pirenena pour lui permettre des de faire de recettes et financer une partie de ses activités ;
- Le 02 février 1982, parution de l'Instruction Ministérielle N°1/MINDEF/SG/DAL/STIM relative aux modalités d'app lication du Décret N°76.283 du 09 septembre 1976, confiant la responsabilité des Centre de Sécurité Routière en matière de visite technique à la Zandarimariam-pirenena ;
- Le 06mars 1991, ra responsabilité assumée par le Ministère des Travaux Publics en matière de Réception Technique des véhicules a été transférée au Ministère de la Défense, en vertu du Décret N°88.4 26 du 03 novembre 1988 ;
- 10 janvier 1989, parution de l'arrêté 128/89 du Ministère de la Défense relatif à la réception des véhicules à moteur ou remorqués ainsi que l'élément de véhicules ;
- A compter du 1<sup>er</sup> janvier 1989 : les centre de Sécurité Routière sont érigés en Direction Générale de la Sécurité Routière, appelée sous le sigle D ;.
- En son article 2 ce décret N%9-080 du 14 mars 19 89 confère à la DGSR le statut d'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) bénéficiant de l'autonomie financière et placée sous la tutelle du Ministère de la Défense ;
- En 1995 : la DGSR, organisme rattaché à la Zandarimariam-Pirenena, est placée sous la tutelle du Ministère des Forces Armées, suivant le décret №9.327 du 03 mai 1995 ;
- En 1996 : Décret Nº96-586 du 15 juillet 1996 fixan t les attributions du Secrétariat d'Etat à la Gendarmerie Nationale (SEG) ainsi que l'organisation générale de son Secrétariat d'Etat.

En vertu de son article 4, la DGSR est un organisme rattaché au SEG.

- En 1997 : Décret N°97-284 DU 07 AVRIL 1997 FIXANT LES ATTRIBUTIONS DU Secr2tariat d'Etat près du Ministère des Forces Armées chargé

de la Gendarmerie, ainsi que l'organisation générale de son Secrétariat d'Etat qui stipule en son article 13 que la DGSR est un EPIC sous tutelle du SEG.

- Note de Service N° 499/DGSR/98 du 06/08/98 relative à la création d'un service Technique au sein de la DGSR.

En 2001 : Décret N°2001/780 du 28 septembre 2001 portant modification de certaines dispositions du Décret N°89.08 du 24 mar s 1989 sur la réorganisation des Centres de Sécurité Routière, notamment en son article 2 stipulant que « La Direction Générale de la Sécurité Routière est un Établissement Public à caractère Industriel et Commercial doté de la personnalité morale et jouissant de l'autonomie administrative et financière régie par la loi N°98.031du 20 janvier 1998 susvisée, placée sous tutelle du Secrétariat d'Etat chargé de la Gendarmerie.

- Note de service N°01/DGSR/02 du 02 janvier 2002 relative à la réorganisation de la DGSR (suppression du Service Technique dans l'organigramme).
  - Décret Nº2003/856 du 19 août 2003 portant statut d e la DGSR (EPIC).

L'article de ce dernier décret stipule :

« La DGSR est placée sous la tutelle budgétaire du Ministère chargé du Budget, sous la tutelle comptable et financière du Ministère chargé de la comptabilité publique, sous la tutelle technique et administrative du Ministère de la Défense nationale et sous la tutelle technique du commandant en chef de la Gendarmerie Nationale. »

#### **Section IV: OBJECTIF**

A l'entrée du Garage de la DGSR est écrit « PREVENTION, PRUDENCE, SECURITE ». Ces trois mots peuvent résumer les objectifs de la DGSR. En d'autres termes, la DGSR vise surtout à éviter les accidents de la route en assurant la sécurité et l'aptitude d'un véhicule automobile et remorqué à circuler avec prudence.

#### **Section V: ACTIVITÉS**

La DGSR est tenue à assurer la sécurité des usagers de la route, essentiellement par le contrôle et la vérification de la conformité et de l'état technique des véhicules automobiles et remorqués. Pour cela, la DGSR procède à :

# §.1 La réception technique (RT) des véhicules à moteurs et remorqués.

#### A. <u>Utilité de la réception technique</u>

Pour la réception Technique, il faut vérifier si les voitures importées suivent la norme technique avant de leur livrer les papiers respectifs à tout véhicule.

### B. <u>Les différents types de véhicules qui doivent subir la réception</u> <u>Technique</u>

La Réception Technique est destinée surtout aux voitures importées, neuves ou d'occasion, ayant subit ou non des aménagements, transformations ou modification.

#### C. Les différentes pièces à fournir

Pour faire de la Réception Technique, il faut remplir le dossier muni de :

- demande manuscrite adressée à Monsieur le Directeur Général de la DGSR pour le cas d'Antananarivo;
- photocopie de la carte grise à l'étranger ;
- photocopie du certificat pour servir à l'immatriculation ;
- photocopie de la déclaration d'importation ;
- notice descriptive du véhicule ;
- certificat de conformité.

#### **Section VI: MISSION**

La DGSR a pour mission d'assurer la sécurité de la circulation routière, essentiellement par le contrôle et la vérification de la conformité et l'état technique des véhicules automobiles et remorqués. Aussi, elle a pour mission de participer, suivant ses possibilités, au financement de la Gendarmerie Nationale relative à la sécurité publique et à la sécurité routière.

#### **CHAPITRE II: ORGANISATION GENERALE**

#### **Section I: ORGANIGRAMMES**

Cette première section propose des moyens pour disposer d'une bonne organisation c'est-à-dire une société bien ordonnée avec sa nomenclature de classement et la standardisation des opérations. Ainsi, trois procédés sont proposés afin qu'*DGSR* puisse atteindre son objectif de façon économique et efficace afin de s'investir dans la meilleure gestion. Il s'agit des exigences générales, des exigences documentaires et la méthode à adopter pour la réalisation du travail.

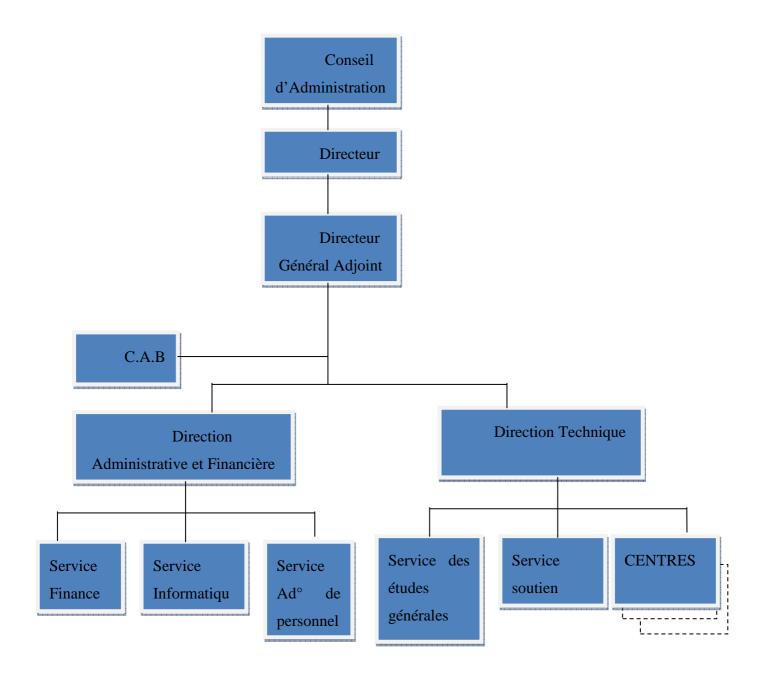
Cette section permet de connaître ce qui est à l'intérieur de l'entreprise, de constater les anomalies existantes et d'éviter les conflits d'autorité. L'organigramme représente la situation hiérarchique dans l'entreprise ainsi que les liaisons d'autorité et fonctionnelle.

#### §.1 Définition d'un organigramme

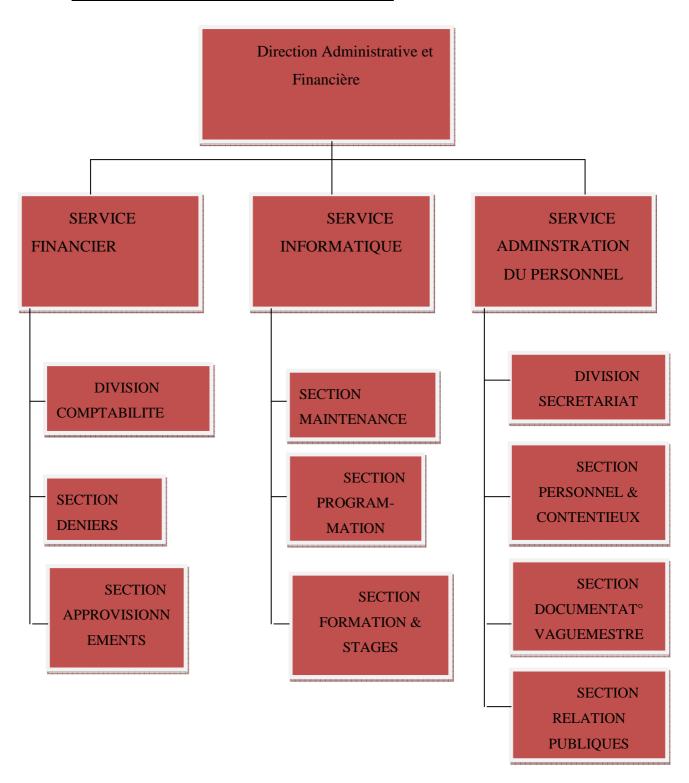
L'organigramme est un graphique qui représente sous une forme schématique la structure d'une entreprise ou d'un service. Il doit préciser la répartition des tâches, le niveau hiérarchique de différents Chefs et les liaisons hiérarchiques ou fonctionnelles. Il joue un rôle d'information et d'analyse. En tant qu'instrument d'analyse, l'organigramme permet de déceler les erreurs d'organisation comme la dualité de commandement, l'absence de remplaçant et les fonctions non remplies.

#### Organigramme de la direction générale de la sécurité routière

Suivant Statu dans le décret nº2003/856 du 19 Août 2003



#### De la direction administrative et financière



Répartition des tâches au sein du service financier :

#### Le chef de service financier

- Conseiller du DAF dans le domaine financier

- S'occupe de la gestion financière et des mouvements de fonds suivant directive du DAF
- Responsable de \* suivi et la vérification de tout mouvements de fonds
  - \* la tenue correcte des registres de comptabilité
  - \* le contrôle de l'établissement de toutes pièces et actes financiers
  - \* la vérification de la régularité d'une dépense
  - \* l'établissement de tous tableaux de bord nécessaire à la prise de décision de l'organe central
  - \* l'établissement des documents de synthèses tels que les budgets prévisionnel de fonctionnement et de trésorerie et les états financiers
  - \* suivi de l'utilisation des budgets établis
  - \*suivi des approvisionnements

#### Le comptable

Ce comptable a pour attribution :

- d'établir les documents de base de la préparation des états de synthèses tels que :
  - \* le tableau des immobilisations et des amortissements
  - \* l'inventaire de stocks entrant dans les synthèses
  - \* les rapprochements bancaires
  - \* le tableau des fournisseurs et les à payer
  - \* Autres
  - d'établir les déclarations sociales et fiscales
- d'établir l'état de salaires mensuel ainsi que les indemnités v afférentes avec les fiches de paie les concernant
- d'établir une pièce de caisse des dépenses dûment contrôlés et l'envoyer pour visa aux instances supérieures
- De recevoir les demandes de remboursement et de vérifier leur régularité

#### Le secrétaire / magasinier

Il est responsable de tous les stocks de matières pour le bon fonctionnement de la DGSR tels que :

- les imprimés techniques ;
- les fournitures de bureau ;
- les blouses de travail.

#### Sa taches consiste à :

- \*gérer les stocks : conservation, entretien, fiche de stocks ...
- \*établir des BE et dispatching des imprimés aux centres extérieurs
- \* déclarer une proposition de demande d'approvisionnement suivant stock de sécurité
- \* recevoir et vérifier la conformité des matériels livrés.

#### L'aide comptable

Elle a pour attribution de :

- enregistrement de pièces comptables journalières dans la base de données de la DGSR ;
- vérification, Analyse, Mise En Valeur des irrégularités et enregistrement des documents comptables mensuels des centres extérieurs ;
- collecte des données nécessaires pour la préparation des réunions hebdomadaire.

#### Le trésorier

Il est responsable de :

- réception des recettes de la DGSR ;
- paiement toutes dépenses après accord des instances supérieures ;
- paiement des salaires et indemnité suivant états préétablis ;
- toutes liaisons et opérations bancaires ;
- tenue des journaux de suivi des mouvements de trésorerie ;
- conservation de fonds.

#### Le responsable des approvisionnements

A part les travaux de secrétariat (bon de commande  $\dots$  ) , il s'occupe de tout approvisionnement, tel que :

- les imprime technique;
- les fournitures de bureau.

#### Les produits d'entretien

- Les blouses de travail
- Autres

#### Tableau n1: Tableau de la procédure administrative

#### SERVICE ADMINISTRATIF ET PERSONNEL

#### Congé régulier

L'élaboration de ce congé se fait au début de l'année fiscale. Le responsable administrative et la direction établissent une planification prévisionnelle du congé pour qu'il y ait une bonne organisation dans le processus du travail. Chaque personnel jouit d'un congé de 30 jours par an.

#### Confirmation de retour

Cet outil est un moyen pour prouver que l'employé a bien repris son travail. Dans le cas où la date de retour est reculée c'est-à-dire l'employé n'est pas présent au moment prévu, il se munit toujours de cette confirmation pour que l'administration puisse rectifier et marquer ce décalage.

#### Autorisation d'absence

Cet outil est utilisé dans le cas de force majeur (maladie, décès...). De ce fait, elle n'est pas planifiée.

#### **DIRECTEUR GENERAL**

L'SAP envoie la liste des congés au Directeur. Ce dernier la vérifie et la vise pour sa validation avant de la remettre à l'Assistante Relation Publique. De même pour la confirmation de retour et l'autorisation d'absence.

Source : DGSR, année 2004

Cet outil « Tableau de la procédure administrative » permet au service administrative et personnel de bien administrer les ressources humaines (contrat, le droit de l'employé et l'employeur etc.). A part ce domaine, il permet aussi aux deux intervenants de développer le personnel dans la gestion des compétences, de recrutement, de la formation etc.

#### Section II: LES DIFFERENTES ATTRIBUTIONS DES EMPLOYES

Pour obtenir une bonne organisation de travail, il est préférable de définir la responsabilité de chacune dans le domaine du travail pour dissiper toutes ambiguïtés.

#### §.1 Au niveau de la direction

Cette première étape concerne la direction qui édicte ce qui se passe au sein de l'entreprise c'est-à-dire que : 80% de réflexion et 20% de réalisation.

Directeur Général: il est chargé de planifier, de diriger et de contrôler l'ensemble des activités de l'entreprise; il aura à élaborer et à gérer l'exécution du plan de travail, assurer la gestion stratégique et le suivi des ressources humaines, matérielles et financières de l'entreprise. Il fera la promotion de l'entreprise en vue de voir des financements; il rendra compte périodiquement aux bailleurs de l'avancement des activités.

**Chef de centre :** en tant que Chef de centre, il est chargé de suivre l'avancement des travaux, de garantir la réalisation des activités suivant le planning ; de fournir des rapports du personnel placé sous sa supervision ; de planifier les budgets prévisionnels<sup>1</sup> trimestriels et mensuels dans le cadre du projet et d'évaluer les performances du personnel placé sous sa supervision.

Dans le domaine logistique, il est responsable du service approvisionnement, du lancement et de préparation de la commande, de la gestion de stock, de la gestion des véhicules, du service contrôle.

Vérificateur Technique: il assure l'encadrement technique des techniciens installés sur site; le suivi et le contrôle des travaux sur terrain; la validation des rapports des conducteurs de travaux; le relevé des points critiques fournis par le coordinateur technique et les ingénieurs sur la réception des travaux effectués.

**Service Financier**: il se charge de la gestion comptable et financière de l'organisation afin de produire des rapports y afférents. Il doit participer à l'établissement du plan de travail annuel et du budget annuel ; contrôler des travaux comptables et financiers ; superviser le comptable et encadrer techniquement les

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Investissement à long terme

Assistants Administratifs Antenne et élaborer des états financiers de l'organisation et des rapports relatifs.

Service Administrative et personnel : il/elle assure la gestion du planning et les relations. Il/elle va accomplir les diverses tâches administratives et appuyer les autres employés dans les domaines techniques où les relations publiques interviennent. Il/elle doit organiser le planning du Directeur et des cadres au sein de l'entreprise, effectuer toutes les tâches administratives, appuyer les départements techniques dans l'animation/sensibilisation/ formation de la communauté et remettre les rapports de ses activités.

#### §.2 Au niveau de cadres

Ils dictent des ordres auxquels les ouvriers doivent se conformer suivant les directives des dirigeants tout en leur prodiguant des conseils pour l'exécution des tâches.

**Comptable**: il assure toutes les opérations comptables et financières de l'organisation afin de produire avec le Responsable Financier des rapports y afférents. Ainsi, il doit participer à l'établissement du plan de travail annuel et du budget annuel, élaborer le planning de trésorerie prévisionnelle, élaborer les états financiers.

**Technicien:** il est le responsable de la mise en œuvre des activités de mobilisation sociale et de la planification des activités d'exécution des travaux ainsi que les activités de mobilisation sociale, de suivre et de superviser les activités de mobilisation et les réalisations communautaires, encadrement des différents comités et de remettre les rapports des activités de mobilisation sociale.

Chef d'Annexe: il est le représentant de l'entreprise sur site, il supervise les études quantitatives et qualitatives, ainsi que l'élaboration du planning de toutes les activités de l'antenne avec la direction. Il assume aussi les différentes tâches suivantes: conception des outils/ questionnaires à utiliser aux enquêtes, participation à l'élaboration des dossiers socio-économiques/socio-organisationnels et à la finalisation des documents des projets, organisation et répartition des équipes de mise en œuvre, encadrement des équipes (il est garant de l'excellence de personnel placé sous sa supervision, du bon comportement des travailleurs placés sous sa supervision et de la communication).

#### §.3 Au niveau des ouvriers

Ils sont chargés de réaliser les activités de base de l'entreprise et n'élaborent pas la stratégie c'est-à-dire 80% de réalisation et 20% de réflexion.

Chauffeur coursier : il a l'obligation de planifier et d'organiser le planning de circuit avec le Directeur ou le Responsable Logistique, de conduire la voiture, d'assurer l'entretien périodique et les petites réparations des véhicules et de livrer les correspondances.

**Magasinier :** il assure la sécurité des matériels et matériaux arrivés sur terrain et enregistre les mouvements des matériels et des matériaux. D'après ces diverses tâches, la DGSR peut se développer en toute sécurité au vu des résultats attendus puisque toute entreprise devrait s'accroître en savoir plus sur la structure interne sera

Dans le monde de l'environnement, l'entreprise doit être stable à travers son entourage et ne peut plus ignorer les pressions qui s'exercent sur elle. Ainsi, il faut s'adapter à l'environnement, ce qui implique de sa part la rapidité de réaction, la souplesse et la flexibilité des structures.il existe plusieurs façons d'analyser l'environnement par la décomposition en domaine : PESTEL (Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal). Dès lors, il peut être défini l'environnement de l'entreprise comme étant la fraction du monde extérieur qui évolue en interaction directe ou indirecte. L'analyse de l'environnement peut être complétée par une identification de partenaires de l'entreprise : les fournisseurs, les clients, les concurrents et les partenariats.

#### **CHAPITRE III: ENVIRONNEMENT ET LEUR RELATION**

L'entreprise comme son nom l'indique a l'acte d'entreprendre mais communément considérée comme une unité économique réunissant des moyens matériels, financiers et humains, organisée et hiérarchisée dans le but d'atteindre ses objectifs et ses intérêts. Alors, elle doit être ouverte avec son environnement et devrait s'y adapter et le maîtriser pour une vie harmonieuse. Pour que la DGSR se développe donc, il faudra que les moyens soient en bonne relation et utilisés à bon escient. Cela nous amène à se pencher de près sur les différents environnements existants et leurs relations internes qu'externes.

#### Section I: ENVIRONNEMENT EXTERNE

Pour que la DGSR évolue comme il se doit, puisse bénéficier des opportunités, elle doit privilégier ses relations avec les fournisseurs, les clients, les concurrents et les partenariats. Ainsi, la communication avec ces derniers devra être efficace et meilleure. Il s'avère donc nécessaire d'exposer l'environnement externe de la firme résidant des différentes personnes qui entrent en relation avec elle.

#### §.1 Les recettes

La recette du DGSR est caractérisé par :

- les droits de réception et de visite technique ;
- les recettes provenant des autres activités de la DGSR ;
- les subventions intérieures et extérieures,.....

#### §.2 Principaux clients

Les clients de la DGSR peuvent être :

- des particulières: possèdent des voitures de plaisir ;
- des administrations: qui envoient les voitures de l'Etat pour réception et visite technique;
- des transporteurs: obligés de faire examiner leurs véhicules périodiquement pour minimiser les risques techniques..



#### Section II: ENVIRONNEMENT INTERNE

Toute entreprise doit vivre dans un environnement sain et fort pour mieux prétendre à la croissance de son intérêt et de son niveau de communication que ce soit direct ou indirect. L'environnement interne contribue à l'essor de la DGSR dans tous les domaines qu'elle entreprend. Nous avons trois rubriques qui entrent en communication avec la société. Primo, les fonctions publiques et privées. Secundo, les employés et tertio employeur – employés.

#### §.1 Administrations publiques et privées

Il s'agit des relations de la DGSR avec les administrations publiques et privées, à savoir : CNaPS, OSTIE.

Le CNaPS est un établissement financé par les cotisations des employés pour servir les différentes sortes de prestations qu'il gère pour ses membres (prévoyance sociale) : les prestations familiales (maternité), les accidents de travail et les maladies professionnelles par l'indemnité, la prévention des risques professionnels, technique.

L'OSTIE est le sigle générique des mesures médicales (santé) définies par le code du travail et par lequel l'entreprise doit assurer ses employés. Ces mesures s'étendent aux familles des employés. La contribution directe s'occupe généralement des impôts et des taxes qui devrait être versés par l'entreprise mensuellement ou annuellement selon la convention écrite (déclaration des impôts & taxes).

Par conséquent, les obligations de l'employeur sont de s'affilier pour chacune de ces activités exercées et de déclarer à chaque embauche tous le personnel régis par le code du travail.

#### §.2 Environnement des employés de l'entreprise elle-même

Dans toute entreprise, l'environnement du personnel devrait être souple et dynamique pour plus d'aisance. Dans le cas de la DGSR, le personnel est en général satisfait de l'ambiance qui existe même si des mésententes ou des conflits passagers peuvent survenir. Or, dans le cas d'un conflit inter personnel (entre groupe ou deux individus), si les deux parties n'arrivent à s'entendre, le Directeur (médiateur) peut intervenir afin de le résoudre.

En général, les employés de la DGSR entretiennent entre eux de bonne relation et travaillent dans la convivialité.

#### §.3 Environnement employeur - employés

Fondamentalement, les relations du dirigeant avec les dirigés devraient être souples et dynamiques dans leur intérêt commun et surtout dans celui de l'entreprise. De ce fait, il est important de mettre en évidence une bonne communication entre eux.

Dans le cas de la DGSR, leur relation est élastique du fait que le directeur est à l'écoute active de son personnel.

Ces deux environnement ne suffisent pas à l'entreprise mais elle entre aussi dans le domaine du PESTEL qui est l'environnement global et qui influencera les différents facteurs de l'entreprise qui sont : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal ou juridique. L'entreprise doit vivre dans son entourage parce qu'elle est un système ouvert et vivre en harmonie avec son milieu.

#### Section III: ENVIRONNEMENT PESTEL<sup>1</sup>

Vivre avec l'environnement PESTEL provoque des influences sur l'entreprise et surtout sur les activités qu'elle exerce. Il est plus grand que les deux environnements traités auparavant. Donc, il faut bien se méfier et être toujours prudent car l'environnement évolue et change à tout instant.

#### §.1 Politique et économique

L'objectif général de l'Etat a une influence sur les activités de l'entreprise dans sa façon qu'elle exerce dans ce pays, le changement de la constitution. Sa relation

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Ce qui entoure la vie de l'entreprise extérieurement.

avec l'entreprise provoque des risques mais elle devra toujours souple et assumer la difficulté avec méfiance.

Sur le plan économique, seules la politique d'investissement et l'inflation concerne l'accroissement des matériels utilisés au niveau des fournisseurs qui emprises l'entité parce que l'investisseur de la DGSR est international c'est pourquoi il pourrait y avoir des impacts négatifs pour elle. De plus, la crise financière internationale, qui sévit actuellement, provoque aussi d'autres incidences Comme la politique, l'entreprise peut développer une relation bilatérale avec son environnement.

#### §.2 Social et légal ou juridique

Pour l'environnement social, elle présente la liberté de pensée et d'expression qui est une des opportunités données au personnel surtout pour la DGSR, la capacité intellectuelle peut être bénéfique pour l'entreprise, de même la communication dans la presse, les médias pour des appels à la candidature. Cette partie offre une bonne occasion pour le développement de l'entreprise.

Concernant le plan juridique, elle parle des différents droits qui existent et qui pourraient avoir des impactes pour l'entité dans l'application des codes du droit de travail. Le dirigeant a l'obligation d'employer le code de travail en vigueur. Il est vraiment difficile de s'adapter à ces obligations.

#### §.3 Ecologique et technologique

L'environnement écologique peut être source de problèmes dans la réalisation du travail car le changement du climat, la déforestation, entre autres, risquent d'attarder le travail sur terrain. Dans ce cas, la DGSR devrait prendre des précautions pour mieux gérer ces problèmes.

Sur le plan technologique, l'évolution est très rapide et efficace (internet, black Berry, intranet), l'entreprise doit appliquer cette technologie moderne pour qu'elle se développe davantage. Cet environnement désigne les différentes tendances technologiques, le progrès scientifique sur le fonctionnement de l'entreprise. Il est composé de tous les matériels utilisés par l'entreprise pour plus d'efficacité et de diligence.

Somme toute, « L'entreprise est placée dans un environnement multiforme dans lesquels se trouvent ses sources de vie mais qui exerce sur elle des pressions parfois déstabilisantes » Mais la DGSR peut se développer avec les composantes de son environnement qui lui permet de comprendre, de prévoir, de s'adapter et de survivre. Si tels sont les environnements et les relations de l'entreprise, passons maintenant au cadre théorique et l'étude du thème en question.

#### **Section IV: DIAGNOSTIC**

#### §.1 Les forces

Plusieurs points plaident en faveur de l'entreprise. Ils se situent à plusieurs niveaux :

#### A. Au niveau du chargement de structure

➤ La DGSR est rattachée au Ministère des Travaux Publiques, ensuite au Ministère de la Défense et Forces Armées, ce qui confère à la Sécurité Routière sa présence dans toute l'Ile. Cette approche du client évite à celui-ci de se déplacer à Antananarivo pour la visite technique (gain de temps et économie d'argent)

- ➤ Impact pour la DGSR : ce rattachement procure un revenu pour la GN
- ➤ La présence de la GN dans toute l'Île facilite également le contrôle des véhicules des usagers de la route.
- ➤ Cette participation de la GN assure un suivi strict de la politique globale de la sécurité routière, ce
- ➤ Cette collaboration dans le travail décrit d'une part une complémentarité des missions assignées à la DGSR avec les activités habituelles de la GN et d'autre part, elle engendre une rapidité dans les prises de décisions.
- ➤ Le dernier atout consiste à l'application du sceau de l'état sur les papiers de la visite technique.

### B. <u>Au niveau de la mise en place des directions régionales et services régionaux</u>

Le fait de déléguer à la GN la mission d'assurer la visite technique dans les Faritany nécessite automatiquement l'installation des directions régionales et des services régionaux correspondants.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Source : Cours « organisation Modeste RANDRIANANTENAINA, 1<sup>ère</sup> Année Gestion, 2003-2004

Les effets positifs de cette politique peuvent être résumés en :

- allégement des tâches d'administration des services de la DGSR,
- rigueur dans l'exécution des travaux à effectuer,
- intensification du contrôle et du suivi,
- partage des responsabilités.

De même, la mise en place du Conseil d'Administration et de l'agent comptable traduit une conformité avec le statut d'EPIC et un élargissement de la procédure de contrôle.

Malgré les atouts dont dispose la DGSR, elle n'est pas à l'abri de problèmes susceptibles de freiner son bon fonctionnement.

#### §.2 Les faiblesses

L'analyse a permis de déceler des points faibles sur plusieurs plans.

#### A. Sur le plan de la structure

- ➤ Le rattachement au Ministère de la Défense et des Forces Armées a la fâcheuse conséquence de voir la main mise de l'Etat sur les opérations et la gestion de la Sécurité Routière.
- ➤ Pour la clientèle, la présence militaire dans la Sécurité Routière n'accueille pas toujours son adhésion car elle constitue pour elle un gène certain.
- ➤ Certes, cette présence de la force publique est utile et nécessaire, mais elle contient une obligation impérative, celle de gagner la confiance de la clientèle. Il faut arriver à lui faire comprendre que cette présence militaire constitue une politique d'approche de la clientèle pour lui éviter certains déboires (coût de déplacement et perte de temps). Cette politique nécessite, en quelque sorte, une préparation psychologique.

#### B. Sur le plan résultat d'exploitation

L'installation des directions régionales et des services régionaux engendrent un accroissement des charges de personnel et de logistique. Cette augmentation des charges risque de grever les résultats d'exploitation attendus.

#### §.3 Les propositions des solutions

Ces solutions n'ont pas la prétention d'être une panacée mais elles constituent une source de recommandations auxquelles la DGSR peut se référer soit pour apporter des modifications aux structures existantes, soit pour adopter de nouvelles formules d'exploitation.

#### A. Au niveau du changement de structure

➤ La présence d'une force publique est, certes, nécessaire pour faire comprendre aux usagers la nécessité et l'utilité du contrôle technique de la voiture. Elle sert également à faire respecter la discipline. Mais, cette participation ne doit pas signifier ingérence de l'état dans la pratique générale d'exploitation de la Sécurité Routière.

La règle générale doit être régie, au départ, par une convention entre les deux parties. Cette convention aura pour objet de définir par exemple :

- le rôle attribué à chaque partie dans l'organisation à la DGSR ;
- la part de résultat revenant à chacune d'elle.
- ➤ La présence de la GN ne doit pas signifier pour la clientèle une force armée à laquelle il faut se soustraire. Une campagne de sensibilisation pour une préparation psychologie est nécessaire afin de gagner la confiance des usagers.
- ➤ L'approche de la clientèle est un de la politique commerciale d'une entreprise. Il faut essayer de faire comprendre aux clients l'avantage de ne pas avoir à se déplacer pour une visite technique.

#### B. Sur le plan résultat d'exploitation

La DGSR et la GN doivent demander à l'Etat une sorte de subvention pour alléger les charges correspondantes.

### **PARTIE II**:

# LES ASPECTS THÉORIQUES ET PRATIQUES DU THÈME

Dans cette partie, il est question de la rubrique recrutement. Le recrutement devrait être bien soigné afin de disposer d'un personnel compétent en mesure d'être plus performant ainsi que d'atteindre les objectifs de l'entreprise. En effet, afin de préciser les règles applicables à l'embauche du personnel, toute entreprise s'est dotée d'une politique de recrutement. Cette politique trouve principalement son fondement dans la nécessité d'avoir un processus de sélection confidentiel, favorisant l'équité en matière d'emploi. Nous verrons donc comment la gestion de recrutement du personnel devrait être menée.

# CHAPITRE I : THÉORIE SUR LA GESTION DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL

Cette théorie nous souligne des grands pas de pouvoir arriver aux besoins de l'entreprise, laquelle s'articule sur les trois points. La première s'étale sur les missions et domaines du personnel ensuite pour améliorer le futur de l'organisation. Nous allons commencer la première phase à propos des principes et les propriétés des ressources humaines.

## Section I: LES GRANDS DOMAINES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA PLACE OCCUPEE PAR LA FONCTION RECRUTEMENT

La gestion des ressources humaines (GRH) est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.). C'est une activité essentiellement fonctionnelle de l'entreprise.

En simplifiant, elle se divise en deux grandes branches, d'un côté l'Administration des ressources humaines (paie, juridique, contrat etc.) qui est une activité plus verticale et de l'autre le développement des ressources humaines (gestion des carrières, gestion des compétences, recrutement, formation etc.) qui est de plus en plus souvent partagée avec les managers opérationnels.

#### §.1 Les grands domaines de la Gestion des Ressources Humaines

En résumé, la gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » du travailleur dans l'organisation : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, les conditions de travail dans une logique d'objectifs fixés par l'entreprise.

#### A - L'administration du personnel

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise :

- l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles, et collectives du personnel de l'entreprise ;
- l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise ;
  - la préparation des commissions et des réunions ;
  - le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage.

#### B - La Gestion au sens large

Cette expression recouvre trois domaines, à savoir :

- L'acquisition des Ressources Humaines: par la gestion de l'emploi, programmes de recrutement, plans de carrières, mutations et promotion, analyse des postes et l'évaluation des personnes. L'entreprise peut opter pour un recrutement interne ou externe. Le recrutement interne permet une bonne connaissance du candidat, il est opérationnel plus rapidement. Mais le choix est limité au niveau des candidats et pas d'expérience nouvelle. Le recrutement externe apporte du sang neuf, le choix est plus large au niveau des candidats, il y a une qualité du recrutement si l'on passe par un cabinet de recrutement mais c'est cher et long. Aujourd'hui, les entreprises utilisent de plus en plus Internet comme moyen de recrutement.
- La gestion des rémunérations : par l'analyse et l'évolution des postes, grille de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation. La politique de rémunération a pour objectif de mobiliser et de motiver le personnel tout en tenant compte de certaines contraintes juridiques (le SMIG, conventions collectives...) et économiques (résultat financier...). Elle utilise de plus en plus l'individualisation des salaires et la performance collective. Les entreprises développent de plus en plus une politique de rémunération variable (primes, commissions...) ainsi que des outils d'épargnes salariales (pourcentage du bénéfice, obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés) : participation au résultat ; L'intéressement : même principe mais il est facultatif ; Le plan d'épargne entreprise

où peut être placé la participation et l'intéressement ; l'actionnariat salarié et stocks options).

• La gestion de la formation : par la détection des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats. Facteur de motivation, elle est un véritable investissement pour l'entreprise, elle lui permet d'assurer son développement et permet au salarié d'améliorer leurs connaissances. Obligations légales : sa mise en œuvre nécessite la mise en place d'un plan de formation. Cette formation peut être réalisée en interne ou être externalisée (centre de formation).

#### C - <u>La communication</u>, <u>l'information et les conditions de travail</u>:

Il se réalise par des méthodes de communication au travers des instances de représentation du personnel par la négociation collective, ainsi que par l'expression et les résolutions des conflits. Elle a pour but d'améliorer les relations humaines et le climat social dans l'entreprise. En interne, elle peut être descendante (des supérieurs hiérarchiques aux salariés) ou ascendante (des salariés vers les supérieurs). Elle utilise différents moyens : la boite à idées, notes d'informations, notes de services, intranet, réunions, affichages, journal de l'entreprise...

« La communication et l'information : les tâches de la Direction des Ressources Humaines en cette matière sont :

- la définition des publications publiques et la conception des messages ;
- la gestion des moyens de communication : journal d'entreprise, affichage, audio-visuel, réunions systématiques ;
- l'amélioration des conditions de travail. En cette matière les principaux thèmes sont : l'hygiène et la sécurité, l'aménagement du temps de travail et la gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs..... »<sup>1</sup>.

#### §.2 La place occupé par la fonction recrutement

L'entreprise prend les moyens nécessaires pour faire connaître les postes vacants de façon à obtenir un nombre de candidatures suffisantes à un processus de sélection. De ce fait, il est important de mettre en évidence la place du recrutement au niveau de la Gestion des Ressources Humaines parce que le recrutement vise à

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Source : Dave ULRICH, "Human Resources Champion", Edition sortant le mois de Décembre 1989, 65 p

élaborer des méthodes afin que l'entreprise puisse recruter les candidats intéressants. Ensuite, permet à l'organisation de procurer du personnel aux meilleurs coûts et de placer chaque candidat au poste qui lui convient. Le recrutement s'inscrit comme un outil majeur d'une politique dynamique de Ressources Humaines, facteur de motivation et plus globalement d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

En effet, le recrutement est à l'origine de toute gestion des ressources humaines : il intègre en amont l'identification du besoin, la définition des missions et des compétences requises avant de présenter la phase active de l'entretien sans oublier l'accompagnement indispensable à la prise de poste. Le recrutement est l'une des préoccupations quotidiennes. L'évolution démographique démontre combien il est important de recruter « la bonne personne à la bonne place» 1. Outil de mobilité, il accompagne également l'agent au cours de son évolution professionnelle.

C'est pourquoi, le recrutement occupe une grande place dans la Gestion des Ressources Humaines parce qu'il est le moteur essentiel du déroulement de l'entreprise.

Dans cette prochaine section, nous allons étudier quelques conceptions des auteurs dont nous retirerons la façon dont il propose ses politiques de recrutement et qui devrons nous permettre d'en tirer des satisfactions.

## Section II: LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT SELON LA CONCEPTION DES DEUX AUTEURS

#### §.1 Selon la politique de recrutement de PIRELLI

Pirelli organise des activités pour attirer les talents pour recruter de nouveaux diplômés :

- Activité de promotion de la marque de l'employeur : présentations institutionnelles, co-enseignement, témoignages spécialisés de responsables de service auprès des universités les plus importantes;
- Journée Carrières : Série de visites de quelques-unes des plus importantes villes universitaires tous les ans, qui permettent un contact direct avec les diplômés, les futurs diplômés et les débutants ;

37

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Source : PETIT, BELANGER, BENABOU, FOUCHER, BERGERON « La gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », Montréal, Éditions Gaëtan Morin, 1993, 779 p

• Catalogue Carrières : Service de carrières pour l'orientation professionnelle, formation postuniversitaire, recrutement et actions de communication destinées aux futurs diplômés, et aux débutants.

Les politiques qui définissent et règlent le processus de Recrutement et de Sélection des ressources humaines sont mises en application localement par les Filiales, conformément aux méthodes en cours, aux lois et aux règlementations.<sup>1</sup>

#### A – Réflexion stratégique

La première étape vise à réfléchir à l'avenir de l'organisation. Il s'agit ensuite d'élaborer un plan de développement du personnel qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme. L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle. Ce bilan s'effectue par l'étude de l'environnement externe et interne (voir tableau).

Une telle démarche de réflexion stratégique doit habituellement être réalisée chaque année. Plusieurs instances de l'entreprise doivent y participer.

Tableau n'Il : Tableau d'analyse de l'environnement interne et externe

ENVIRONNEMENT INTERNE	ENVIRONNEMENT EXTERNE		
Mission et valeurs	Marché du travail		
<ul> <li>Personnes visée</li> </ul>	<ul> <li>Concurrence</li> </ul>		
Situation financière	• Attentes des personnes		
• Forces et faiblesses de	ciblées		
l'entreprise	• Mobilité et profil du		
<ul> <li>Changements à prévoir</li> </ul>	personnel		

Source: Pirelli, « Gestion de recrutement du personnel », Edition d'Olivier Roland, octobre 1993, p13

Ce tableau démontre le bilan d'analyse des deux environnements. D'une part, l'environnement externe : l'opération consiste à identifier les éléments qui

-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Source : Pirelli, « Gestion de recrutement du personnel », Edition d'Olivier Roland, octobre 1993, p11

influenceront le développement de l'organisation et d'autre part à établir un diagnostic de l'environnement interne : l'organisation pourra alors identifier ses forces, ses avantages concurrentiels et les aspects qu'elle doit améliorer. Cet outil exprime aussi un portrait réaliste de la situation actuelle de l'entité, il est possible d'imaginer une situation idéale, un objectif souhaitable pour l'avenir de l'organisation.

A partir de là, les dirigeants pourront identifier les orientations stratégiques et élaborer les objectifs organisationnels :

- objectifs de développement ;
- niveau de revenus et de bénéfices prévus ;
- taille de l'organisation souhaitée (caractéristiques de l'équipe) ;
- objectifs de reconnaissance de l'organisation.

#### B - Prévision des besoins en personnel

Pour prévoir les besoins en personnel, il faut déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. Les questions suivantes facilitent l'identification des besoins :

- Quelle fonction devrons-nous combler ?
- Comment les fonctions actuelles évolueront-elles ?
- Quels types de compétences faudra-t-il ?
- De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail?
- A quel moment et pour combien de temps ?
- Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail ?
- Avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail ?

Cette prévision de la demande de ressources humaines permet de dresser le portrait global des besoins de ressources humaines en fonction de chaque secteur de l'entreprise, des titres d'emploi, des employés actuels et des prochaines embauches. Ce modèle permet de colliger plusieurs informations utiles pour bien prévoir l'avancement et la promotion du personnel en place. (Cf. Annexe C).

La personne qui a la responsabilité de la planification des ressources humaines a le mandat de recenser les besoins dans chaque secteur de l'organisation et de traiter l'information de manière à déterminer le nombre de postes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés lors de la réflexion stratégique. Le nombre de postes nécessaires est intimement lié à la capacité de production ou de prestation de services de l'entreprise.

#### C – Prévision de la disponibilité du personnel

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre.

Pour ce faire, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, il faut connaître : son expérience professionnelle, son rendement, sa formation et ses qualifications, ses champs d'expertise et ses activités d'apprentissage réussies.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite d'un moment privilégié avec l'employé pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière.

#### D - Analyse de l'écart

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

#### E – Planification des actions liées au personnel

Modèle de plan d'action pour la planification des ressources humaines est un outil permettant de mettre par écrit les actions à poser par niveau de priorité afin d'assurer un suivi efficace. Ce plan renferme donc les objectifs visés par les actions, les personnes responsables et l'échéancier prévu. (Cf. Annexe D)

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. Voici les actions possibles à mettre en œuvre.

Tableau n¶l : Tableau des écarts liés aux actions possibles

TYPES D'ECART	ACTIONS	
Écart quantitatif	Embauche	
	Programme de recrutement	
	interne et externe	
	• Réduction (mise à pied	
	temporaire ou permanente)	
Écart qualitatif	Restructuration	
	<ul> <li>Évaluation de la performance</li> </ul>	
	Réaffectation des ressources	
	Apprentissage, formation et	
	perfectionnement	

Source: Pirelli, « Gestion de recrutement du personnel », Edition d'Olivier Roland, octobre 1993, p13.

Cette étude d'écart permet d'identifier les besoins en quantité ou en qualité d'une organisation.

On est en présence d'un écart quantitatif lorsqu'on constate :

- un manque du personnel<sup>1</sup>, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste ;
- un surplus du personnel<sup>2</sup>, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler.

On est en présence d'un écart qualitatif lorsqu'on constate :

- Que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir ;
  - Que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'action doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés. Ce plan doit comporter les objectifs visés, les personnes responsables ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification des ressources humaines. Qu'il s'agisse de recrutement, d'embauche ou simplement d'objectifs de formation et de perfectionnement des ressources déjà en place, il convient de mettre par écrit les actions à entreprendre afin d'en assurer un suivi précis.

#### §.2 Selon la politique de recrutement de Jean-Marie PERETTI

#### A- La recherche de personnel, c'est comme les relations publiques

Si vous voulez prendre la recherche en main vous-même et, par exemple, publier une annonce, il ne s'agit pas de faire « que » du recrutement de personnel. Considérez le fait qu'une annonce d'emploi n'attire pas uniquement les nouveaux collaborateurs potentiels.

Elle attire également les propres collaborateurs ainsi que les salariés ne cherchant pas de nouvel emploi (mais qui pourraient poser leur candidature ultérieurement). Les annonces d'emploi influencent l'image de l'entreprise et rejoignent donc le domaine des relations publiques.

-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Le sous effectif du personnel

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Le sur effectif du personnel

#### B - Choisir le bon support publicitaire

Le choix de votre support dépend du positionnement de votre public cible. Vous pouvez vous adresser à un collaborateur spécialisé par le biais d'un journal quotidien ou hebdomadaire. Vous toucherez les spécialistes plutôt au travers de revues spécialisées. Néanmoins, vous toucherez le plus de lecteurs par le biais des éditions du week-end. Toutefois, le prix y est aussi le plus élevé.

Vous toucherez encore plus de candidats par Internet. Aujourd'hui, une grande partie des annonces d'emploi est uniquement publiée en ligne. Si vous avez votre propre page web, vous devriez aussi y publier vos annonces. Il existe des moteurs de recherche qui scannent régulièrement les sites des entreprises à la recherche d'annonces.

#### C - S'adresser aux bonnes personnes

Peu importe quel canal vous choisissez, « l'important est que votre message atteigne le marché. Cela signifie qu'il faut motiver les candidats potentiels à envoyer leur dossier. En même temps, il faut éviter qu'il y ait trop de candidatures et de personnes qui ne présenteraient pas les compétences suffisantes<sup>1</sup>. Présentez donc votre entreprise, l'emploi et l'environnement de façon à toucher les candidats idéaux.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Source : Jean-Marie PERETTI « Gestion des ressources humaines », Editions de VUIBERT, 1999, p80

<u>Tableau n¶V</u>: Processus de gestion des ressources humaines à l'occasion d'un recrutement interne ou externe

N°	ACTIONS	INTERVENANTS	DOCUMENTS
	Identification d'un besoin en personnel :		
	C'est au Chef de Service d'une direction		
	qu'il appartient d'établir, en trois		
	exemplaires, une fiche de demande de		
	personnel à l'aide d'une fiche de poste		
	(définition du poste à pourvoir), lorsqu'il est		
	concerné soit par la création d'un poste		Fiche de poste
1	supplémentaire, soit par la vacance d'un	Chef de Service	Fiche de demande
'	emploi en raison d'un décès, d'un départ à	Directeur	de personnel (en
	la retraite, d'une démission, d'un		trois exemplaires)
	licenciement pour faute, d'une absence		
	prolongée, d'une mutation ou encore d'une		
	promotion.		
	Ce besoin en personnel est soumis au		
	Directeur de la direction concernée pour		
	acceptation budgétaire.		
	Ajustement des ressources humaines :		Fiche de demande
	Dans le cas d'un refus, le Directeur garde		de personnel 1
	dans ses dossiers le justificatif et il est		Fiche de demande
2	procédé à un réajustement des ressources	Chef de Service	de personnel 2
_	humaines dans le service concerné par le	Directeur	Fiche de poste
	refus (Ex. : répartition des tâches,		Dossier "budget"
	formation, etc.).		Fiche de décision de
			refus
	Transmission de la demande de	Directeur DRH SRFGC	Fiche de demande
	personnel:		de personnel 1
3	Dans le cas d'une acceptation, la demande		Fiche de poste
	de personnel est alors transmise par le		Fiche d'acceptation
	Directeur concerné à la Direction des		
	Ressources Humaines (DRH) pour		

	recrutement interne ou externe (accord budgétaire, fiche de poste). Le traitement de la demande de personnel est pris en charge par le Service Recrutement, Formation et Gestion des Carrières (SRFGC).  Proposition de candidats:		
4	Le Chef de Service concerné par le besoin en personnel reçoit les candidats proposés par le Service Recrutement, Formation et Gestion des Carrières (SRFGC) afin de leur présenter le poste de travail et ses missions, vérifier l'adéquation des candidats avec le poste à pourvoir et retenir un candidat (choix définitif).  • Dans le cas favorable, le dossier du candidat retenu est envoyé au Service Recrutement, Formation et Gestion des Carrières (SRFGC) pour embauche (formulaire).  • Dans le cas d'un refus, le Chef de Service formule une nouvelle demande de personnel au Directeur.	Chef de Service Candidat SRFGC Directeur	Fiche de poste Dossiers individuels des candidats Formulaire d'embauche Éventuellement, nouvelle de demande de personnel
5	Accueil/intégration: Le nouveau collaborateur reçoit un dossier d'intégration pour connaître l'Etablissement et sa Direction d'accueil. Le Chef de Service du nouvel embauché lui décline ses objectifs personnels. Il est reçu par les Chefs de Service de sa direction d'accueil. Chaque Chef de Service lui décrit les fonctionnalités de son Service.	Nouveau collaborateur Chefs de Service de	Dossier d'intégration (livret d'accueil, présentation de la Direction, de l'établissement, etc.) Fiche d'intégration

	Entretien annuel :		
	Un entretien annuel est réalisé avec le		
	collaborateur et son responsable		
	hiérarchique pour :		
	Procéder à un bilan annuel d'activité ;		
	Contrôler les objectifs ;		Fiche d'entretien
	Recueillir les souhaits d'évolution de		annuel (en deux
	l'intéressé ;	Chef de Service	exemplaires)
6	Planifier les actions individuelles de	Salarié	Fiche d'orientation
	formation.	SRFGC	de carrière (en deux
	Le résultat de l'entretien annuel est		exemplaires)
	consigné dans les documents "Entretien		exemplaties)
	annuel" et "Orientation de Carrière" fournis		
	par le Service Recrutement, Formation et		
	Gestion des Carrières (SRFGC). Une copie		
	est gardée par le Chef de Service, un		
	exemplaire est envoyé au SRFGC.		

Source: Jean-Marie PERETTI « Gestion des ressources humaines », Editions de VUIBERT, 1999, p86

Cet outil « Processus de gestion des ressources humaines à l' occasion d'un recrutement interne ou externe » explique la mise en marche de la procédure de recrutement du personnel avec les intervenants mentionnés ci-après : le Chef de service, le Directeur, la Direction des ressources Humaines et le Service Recrutement, Formation et Gestion des Carrières (SRFGC) selon la conception de Jean-Marie PERETTI. Il existe des démarches à suivre pour que chacun d'entre eux. Pour le Chef de service, il élabore la fiche de demande de personnel à partir du fiche de poste en trois exemplaires. Dans le cas du directeur, il vise ces documents soit il accepte soit il refuse la demande. Celle de la Direction des ressources humaines, elle passe au recrutement interne ou externe. Pour le Service Recrutement, Formation et Gestion des Carrières (SRFGC), avant de procéder à l'entretien ou autre, il traite la demande du personnel. Ensuite, le nouvel embauché sera accueilli par le Chef de service et la Direction d'accueil. A la fin, il existe chaque année un

entretien pour évaluer les performances de chaque personnel et ainsi de suite. Et c'est ainsi que nous passerons à la prochaine section qui étudie l'efficacité et l'efficience du recrutement.

Cette troisième section nous permet de voir plus précisément la nécessité du recrutement qui nous aide à attirer des candidats qui possèdent des compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant. L'efficacité et l'efficience du recrutement permet de dégager un meilleur résultat dans l'étude de recrutement.

#### Section III: L'EFFICACITE ET EFFICIENCE DU RECRUTEMENT

Cette prochaine phase est la plus importante car elle permet de définir la mise en place d'un bon candidat qui a généralement un impact important sur l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission.

Ainsi, « les entreprises doivent dénicher des candidats qui possèdent un savoir-faire concurrentiel, ainsi qu'un savoir-être et des valeurs cohérentes avec la mission de l'entreprise »<sup>1</sup>.

#### §.1Efficacité<sup>2</sup> du recrutement

Etre efficace est le moyen le plus idéal que l'entreprise peut en tirer profit. Un recrutement est efficace s'il donne directement le résultat attendu, sans tenir compte les dépenses financières, temporelles et matérielles correspondantes. Cette méthode pourrait être utilisée pour ne pas rater les bons candidats. Toutefois, elle pourrait être onéreuse si nombre de candidats est élevé.

#### §.2Efficience<sup>3</sup> du recrutement

Dans ce deuxième paragraphe, l'efficacité devrait être suivie de l'efficience pour avoir un bon résultat avec précision, sans dépenser trop d'énergies dans des détails inutiles. Avec efficience, on arrive quand même à viser la cible avec le minimum des moyens disponibles pour l'entreprise. Par cette méthode, on concentre l'effort sur les points essentiels. Elle est très intéressante si le nombre des candidats devient grand.

1

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Cours Management I, Monsieur Seth RATOVOSON, 3<sup>ème</sup> Année Gestion, année 2006-2007.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Atteinte de l'objectif sans considération des coûts

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Efficacité à moindre coût (plus économique et rentable)

#### Exemple: Tri des Curriculum Vitae

Tri de Curriculum Vitae est efficace, dans le cas où on sélectionne tous les Curriculum Vitae reçus et les analyser à fond puis les classer par dossier ensuite les étudier par détail ce qui est intéressant et répond au profil exigé afin de cibler le bon candidat. Après toutes ces analyses et diagnostics, le responsable passe à l'entretien. Cette méthode peut provoquer des pertes de temps et de budgets mais elle est intéressante.

Tri de Curriculum Vitae est efficience, dans le cas où la sélection des Curriculum Vitae est limitée au point par exemple expérience de deux ans ou Bacc+2. Celle-ci entraîne la diminution des Curriculum Vitae choisis alors peut provoquer des erreurs de sélection des candidats pourtant, elle est rapide.

Après avoir déterminé ses deux aspects, il est nécessaire de planifier les méthodes qui seront utilisées pour de candidats intéressants ce qui nous permet de procéder au processus pratique du recrutement (sélection, entretien et test).

Enfin, nous avons pu constater que l'expansion de toute entreprise repose sur plusieurs éléments stratégiques tels la gestion des opérations, l'accroissement des marchés, la gestion financière, la recherche et le développement, etc. Les questions liées à la gestion du personnel sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires surtout au niveau recrutement du personnel. C'est pourquoi, nous offrons les principes pour mettre en valeur l'importance du recrutement.

Nous recrutons des professionnels sérieux et rigoureux ayant le sens de l'accueil, du service et un esprit sécurité. Quel que soit le métier, il a son importance, que vous soyez embarqué sur un de nos navires, ou affecté à terre, l'esprit d'équipe fait partie d'une des qualités indispensables à une bonne intégration au sein de la Compagnie.

### CHAPITRE II : LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL AU SEIN DE LA DGSR

La politique de recrutement s'articule autour de valeurs communes aux métiers de l'entreprise :

- Autonomie et initiative : deux éléments essentiels pour développer
   l'efficacité opérationnelle et fournir une qualité de service optimale ;
- Respect des hommes : fondement important pour un travail en équipe efficace basé sur la communication ;
- Ouverture aux autres : écouter et comprendre est primordial pour atteindre des objectifs communs.

#### Section I: PHASE PRÉPARATOIRE DU RECRUTEMENT

#### §.1 Evaluation du personnel

A la fin d'une année fiscale, les membres de la Direction et la Consultante en recrutement effectuent une évaluation globale pour savoir s'ils ont besoins de passer au recrutement du nouveau personnel ou non.

A chaque année fiscale, les membres de la Direction procèdent à l'étude du personnel soit ils recrutent de nouvel employé, soit ils licencient, soit ils forment les anciens. Cette évaluation marque la compétence et la capacité de chaque personnel.

Dans la plupart des temps, c'est au niveau du terrain que les responsables ont besoins de recruter parce que le contrat des agents de terrain est défini à trois mois ou prolongé de un mois. Ceci dépend de l'activité et les gens concernés sont des techniciens, des animateurs et les ouvriers. Par contre, au niveau de cadres, rares sont le recrutement du personne (licenciement, démission) parce que dans ce domaine, les responsables pensent qu'il devrait avoir des employés compétents et expérimentés, donc, il n'est guère nécessaire de changer ou d'embaucher de nouveau. Leurs contrats sont à durée déterminée et renouvelable chaque année.

Il est important de bien définir le besoin de l'entreprise en matière de maind'œuvre avant de procéder aux étapes du recrutement. Cette étape est habituellement réalisée lors de la planification des besoins en ressources humaines.

#### Questions à se poser

- Pour quelles tâches, avons-nous besoin de personne supplémentaire ?
- Quand en avons-nous besoin ?
- Combien de personnes avons-nous besoin ?

Lors de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat. Rédiger le profil du poste consiste à définir les activités liées à l'emploi, la rémunération prévue et l'établissement du profil du candidat recherché. De même, les exigences de base doivent être clarifiées : la formation et l'expérience souhaitées, la connaissance des langues utilisées, la maîtrise des logiciels, etc.

#### §.2 La description du poste à pourvoir

La diffusion de l'offre est une chose, mais quelles règles suivre pour attirer l'attention des personnes correspondant au profil dont vous avez besoin ? Nous vous proposons trois exemples :

- les comptables et les caissiers ;
- secrétaire ;
- · vérificateurs techniques.

Le Directeur en coopération avec le responsable du domaine concerné et la consultante en recrutement élaborent la description du poste. Le profil de poste est très important dans la planification des projets et l'organisation du travail. De plus, il constitue un aide-mémoire précieux à l'appréciation du rendement car il présente les résultats attendus.

Pour élaborer la description du poste, il est conseillé de consulter une personne qui connaît très bien les fonctions du poste ou un représentant du poste car ce sont les mieux placés pour parler de ce qu'ils font. Les questions suivantes peuvent alors servir de guide d'élaboration :

<u>Tableau nV</u>: Tableau des questions pour décrire un poste

QUESTIONS	DESCRIPTIONS
Quel est le titre du poste ?	
Qui est le superviseur direct ?	
Qui est le supervisé ?	
Résumé de la responsabilité	
Quelles sont les tâches à accomplir ?	
Quelles sont les exigences liées à la formation et à	
l'expérience ?	
(qualifications requises pour accomplir le travail)	
Quels sont les qualités requises ?	

Source : la DGSR, Fin Septembre 2008

Le responsable du recrutement de la DGSR élabore une offre d'emploi soit par voie presse soit par affichage dans des Ecoles de Service Social ou à l'Université.

Modèle de description du poste tiré dans le planning des ressources humaines

Intitulé du poste : VERIFICATEUR TECHNIQUE

Superviseur direct: Directeur technique

**Résumé de responsabilité :** Conduire et superviser le programme de coordination des appuis dans le domaine du CENSERO.

#### Qualifications requises :

- Titulaire d'un diplôme d'Ingénieur
- Au moins 3 ans d'expériences confirmées dans la programmation et gestion de projet de développement;
- Expérience confirmée en : Technique de planification participative, suivi et évaluation de projet, ;
- Maîtrise de l'outil informatique ;
- Connaissance de l'anglais seraient un atout ;
- Excellente qualité de communication orale et écrite ;

#### Qualités requises :

- Capacité confirmée à gérer une équipe ;
- Aptitude à effectuer des déplacements professionnels fréquents ;
- Plaidoirie, Leadership et capacité de Management;
- Sens de l'organisation et de responsabilité;
- Capable de travailler avec un minimum de supervision et avec des dates limites;

#### Responsabilités et tâches :

- Participe à l'élaboration du budget CENSERO ;
- Coordonne les activités à mettre en œuvre dans sa zone d'intervention ;
- Responsable de la gestion du budget, du personnel et des immobilisations de l'Antenne ;
- Supervision quotidienne des activités au bureau antenne et au terrain ;
- Etablissement de tableau de bord de suivi de projet ;
- Participation à l'élaboration des dossiers socio-économiques/socio-organisationnels et à la finalisation des documents des projets;
- Planification annuelle et trimestrielle conjointe des activités avec la direction ;
- Planification de toutes les activités de l'antenne ;

Employé	La Direction
Date ://	
Signature (précédée de la mention « lu et approuvé »)	

Source: la DGSR, Fin Septembre 2008

Ce modèle de description du poste est un outil qui permet de clarifier les responsabilités ainsi que les résultats attendus liés aux tâches pour chacun des postes de l'entreprise. On peut conclure que l'évaluation du personnel ainsi que l'analyse du poste et des emplois sont indispensable dans la planification du personnel puisque celle-ci nous permet de passer à la prochaine étape qui est la plus importante d'où le système de recrutement du personnel de la DGSR.

Tout poste vacant comblé par un processus de recrutement (concours) peut comporter plusieurs étapes de sélection : un ou des tests, une pré-entrevue, une entrevue, etc. Un échec à l'une ou l'autre des étapes élimine la candidature.

#### Section II: PHASE D'EXECUTION DU RECRUTEMENT

Cette section illustre la pratique de la politique de recrutement en utilisant des méthodes à savoir le tri des CV accompagné de la lettre de motivation et de la demande d'emploi. Ces différentes méthodes permettent aux membres de la direction de la DGSR de bien sélectionner les candidats voulus au poste qu'ils veulent combler.

De ce fait, il est indispensable d'embaucher des nouveaux employés ou ouvriers mais dans la situation de cette entité, la plupart de temps, il recrute au niveau des ouvriers (terrain).

#### §.1 Embauche

Deux des enjeux cruciaux¹ à la gestion des ressources humaines consistent à embaucher un personnel compétent et à affecter les employés à des postes où ils seront efficaces et satisfaits. Le succès t social de cette entreprise en dépend. À cette fin, la direction doit se doter d'outils concrets afin de cibler les bons candidats. Ainsi, après avoir planifié adéquatement leurs besoins en personnel, la DGSR doit dénicher des candidats qui possèdent un savoir-faire concurrentiel, ainsi qu'un savoir-être et des valeurs cohérentes avec la mission de l'entreprise. Cette tâche n'est pas simple et représente un défi de taille dans un contexte où les exigences du personnel envers l'employeur sont de plus en plus élevées.

Le processus d'embauche est fortement lié à la stratégie de l'entreprise. Pour cette dernière, l'embauche contribue à atteindre des objectifs clés :

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Investissement décisif

- inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné ;
- augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources ;
  - augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.

L'étape de la décision d'embaucher ou non le candidat. La prise de décision repose sur cinq dimensions :

- les caractéristiques personnelles (savoir-être)
- la motivation (attitudes, comportements, réactions lors de l'entretien) ;
- la faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe) ;
  - les prétentions salariales ;
  - les références.

DGSR présente une fiche individuelle d'embauche utilisée lors d'un entretien avec le candidat pour évaluer ses compétences et sa capacité intellectuelle. (Cf. Annexe E).

#### §.2 Offre d'emploi<sup>1</sup>

L'offre d'emploi est déterminante en ce qui a trait à la quantité et à la qualité des personnes qui déposeront leur candidature. Elle doit donc être rédigée de façon à retenir l'attention des meilleurs candidats. Elle doit être suffisamment claire et précise pour que l'entreprise ne soit pas submergée d'offres de service ne correspondant pas à ses besoins. Dans un contexte de rareté du personnel, les dirigeants doivent faire valoir les avantages de leur société pour attirer les meilleurs candidats. Dans l'offre d'emploi, l'entreprise doit faire état des incitatifs qui feront que le candidat recherché choisira de postuler.

.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Action de proposer un contrat de travail à une autre personne

#### A- La diffusion de l'offre d'emploi

Plusieurs moyens s'offrent à vous pour recevoir des candidatures :

- la presse écrite et oral;
- les agences de placement privées ;
- les services de placement dans les établissements scolaires.

On sait déjà que le responsable de recrutement envoi cet offre par voie journal. Le système se fait comme suit : avis de recrutement publié dans les médias d'informations : il rédige l'offre d'emploi à partir du modèle de description du poste. Ainsi établi, il apporte ce document à l'Inspection de travail pour visa. Après ce visa, il transmet au journal Midi pour publication.

Exemple: MIDI MADAGASCAR, Réf 4416A les 15 et 18 Août 2008.

Pour l'affichage dans des Ecoles de Service Social ou à l'Université, le modèle d'offre d'emploi se fait même à partir le modèle de description du poste.

Ces deux méthode que la DGSR emploient sont les plus simples et utilisées dans toute entreprise ou société qui existe à Madagascar surtout si elle veut cibler des étudiants.

#### B - Type d'une offre d'emploi de la DGSR (Cf. Annexe F)

Quel que soit le moyen utilisé pour publier une offre d'emploi, elle devra contenir les informations suivantes :

- Brève présentation de la société (mission, produits, services...)
- Titre du poste à combler ;
- Résumé des principales tâches et responsabilités ;
- Qualifications, aptitudes ou expériences requises ;
- Avantages liés à ce type de poste et au fait de travailler pour l'entreprise;
  - Coordonnées de la société selon le mode d'envoi requis. ;
- Accompagnés de la date d'envoi, signature et cachet du Directeur et l'Inspection de travail.

De ce fait, les candidats intéressés envoient leurs dossiers soit par boîte postale soit présenter directement au siège de la DGSR à Alarobia Amboniloha Antananarivo 101.

En résumé, la méthode utilisée par cette entité est à peu près appropriée à sa taille et vue les différents moyens qu'elle utilise pour lancer une offre d'emploi.

#### §.3 Sélection

C'est un processus qui consiste pour une entreprise à choisir parmi les candidatures celle qui satisfait mieux aux exigences du poste à combler et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat) compte tenu des conditions de l'environnement.

Cette étape permet d'évaluer les candidats et les comparer entre eux et prédire lequel d'entre eux réussira le mieux dans le poste. Ensuite, de recueillir tous les renseignements et les analyses en détail et enfin permet de dépouiller toute la documentation reçue lors du processus de recrutement. Ces moyens visent des objectifs essentiels de fournir à l'entreprise un personnel satisfaisant et de placer un travailleur au poste qui lui convient.

En premier lieu, étude de sélection des Curriculum Vitae qui est parmi la phase la plus importante dans le recrutement parce qu'il nous aide à établir des étapes nécessaires dans la sélection des différents candidats.

#### A - <u>Tri des Curriculum Vitae accompagné de la lettre de motivation</u> <u>et la demande d'emploi</u>

Lors du triage des Curriculum Vitae, le directeur avec ses collègues choisissent ce qui est approprié au profil demandé et au poste recherché parce que beaucoup répondent aux exigences déposés par eux.

La présélection des candidats consiste à faire le tri entre tous les dossiers reçus (Lettre de motivation, Curriculum Vitae, formulaire de demande d'emploi). Il est important de se référer au profil élaboré à la première étape afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidats peu prometteurs et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels.

Pour effectuer une présélection juste et équitable, il convient d'analyser l'ensemble des Curriculum Vitae reçus selon la méthode suivante :

• relire la description du poste ainsi que la liste des critères souhaitables et essentiels afin de les avoir bien en tête lors de l'analyse des curriculum vitæ ;

- lire l'ensemble des curriculum vitae et les classer en trois groupes distincts :
  - A. Très près du profil recherché
  - B. Assez près du profil recherché
  - C. Non pertinents au poste affiché.
- évaluer les curriculum vitæ des groupes A et B afin de confirmer le classement.

Les candidats du groupe A devraient être reçus en entrevue. Ceux du groupe B pourront être convoqués s'il n'y a pas suffisamment de candidats dans le groupe A. Dans le cas d'une pénurie du personnel, il sera avantageux de revoir les critères de sélection ou tout simplement de trouver une autre méthode de recrutement.

La méthode d'évaluation parfaite n'existe pas quant on touche à la complexité de l'homme. Il faut donc choisir la méthode qui s'adapte le mieux à chaque situation. Les deux méthodes les plus fréquemment utilisées sont : l'entrevue et test par écrit (qui peut être facultatif et obligatoire selon le cas). A partir de l'entrevue que le comité passe à la réflexion pour choisir le dernier candidat répondant au poste à combler. Le déroulement de l'entretien et le test nécessite toujours une conscience professionnelle de la part des membres de l'entreprise car cela dépend l'obtention d'informations pertinentes sur le candidat.

#### **B** - Entretien

L'entrevue est un échange d'informations verbales concernant le poste à combler et les caractéristiques des postulants pour le poste. Celle-ci contribue à choisir au choix final du candidat à retenir, facilite la cueillette des données précises, informe les candidats sur l'organisation et sur la nature du poste et ses exigences.

Cette phase est obligatoire et importante pour tester la capacité intellectuelle et la compétence du candidat qu'il serait embauché ou éliminé. Pour les cas des ouvriers, l'entretien se fait en langue maternelle tandis que pour les employés, elle est formellement en langue étrangère (français ou anglais si nécessaire) vu la nature des postes qui a besoin des expériences et des connaissances plus approfondies. Il existe une fiche d'entretien pré imprimé pour mettre des notes aux candidats.



#### Interview préliminaire

L'entreprise mettra sur pied un comité de sélection afin d'obtenir des opinions différentes sur les candidats. Le comité de sélection aura la responsabilité d'établir les principaux critères à faire ressortir lors de l'entrevue. Une série de questions pouvant être utilisées lors d'une entrevue de sélection. Afin de choisir celles qui semblent les plus pertinentes au poste à combler, on peut se demander :

- Quelles informations contenues dans le Curriculum Vitae du candidat méritent d'être discutées davantage?
- Y a-t-il des informations manquantes que l'on souhaiterait obtenir ?

L'entrevue de sélection vise à évaluer le savoir-être du candidat et à recueillir les informations permettant d'évaluer sa capacité à évoluer dans l'entreprise. On le questionne sur ses champs d'intérêt, ses valeurs, ses réalisations passées, sa motivation et on le fait réagir à des mises en situation. Normalement, cette entrevue devra durer entre 20 à 30 mn. Elle comportera une quinzaine de questions.

#### Par exemple:

On a pu sélectionner 11 candidats ayant accepté les conditions de recrutement parmi les 40. Interview avec le Chef du centre ou le responsable selon les critères suivants : formation liée au poste, expérience liée au poste, compréhension/responsabilité, potentiel (créativité, dynamisme), expression et présentation. Cette évaluation a permis de relever 04 candidats pour l'interview finale.

#### Interview finale

Le comité de recrutement sont toujours au nombre de trois qui sont : le Directeur, le Chef de centre et un responsable du domaine concerné. Les critères retenus sont les même que ceux utilisés lors de la précédente étape.

#### Réflexion faisant suite à l'entrevue

Lors de la période de réflexion faisant suite à l'entrevue, il convient de confronter les perceptions de chaque membre du comité de sélection pour discuter de leur prétention salariale par exemple. Si nécessaire, il est d'usage courant de convoquer la personne pour une deuxième entrevue. Lors de cette seconde entrevue, les membres de comité négoce avec le candidat sélectionné si elle accepte

la proposition donnée par les membres. En cas de refus, le candidat ne sera pas embauché évidemment. Ainsi, ces membres prennent la décision finale de choisir le deuxième candidat. En cas d'acceptation, le candidat sera recruté.

Tableau nVI: Liste des questions à l'entrevue

Avant l'entrevue	Pendant l'entrevue	Après	
		l'entrevue	
Préparez la	Mettez le candidat à l'aise	• Complétez la grille	
rencontre, déterminez	• Précisez le déroulement de	d'évaluation en	
l'heure, le lieu, l'endroit	l'entrevue	ajoutant vos	
Révisez le profil de	Soyez à l'écoute	commentaires	
compétences et le	Observez le langage non verbal	• Discutez	
canevas d'entrevue	• Faites-le parler de ses	brièvement de vos	
• Déterminez qui,	réalisations et de ses champs	remarques avec le	
parmi les membres du	d'intérêt	comité de sélection.	
comité de sélection,	• Faites-le réagir à des mises en		
posera les questions	situation semblables à celles qu'il		
• Préparez les	aura éventuellement à vivre dans le		
questions spécifiques	poste à combler		
• Préparez les	Vérifiez s'il existe des affinités		
réponses quant à la	entre les membres du comité et lui		
rémunération	Terminez en lui offrant l'occasion		
	de poser des questions et en		
	décrivant les prochaines étapes		

Source : la DGSR, Septembre 2008

Cet outil est utilisé lors d'une entrevue de sélection afin de choisir celles qui semblent les plus pertinentes au poste à combler. Il est indispensable que les membres de la Direction avec le Directeur élaborent ces types de questions pour qu'ils obtiennent efficacement le candidat approprié et que l'entretien soit efficient. Ces différents types de question peuvent changer selon le cas mais celles qu'on présente ci-dessus ne sont que des exemples.

#### C - Test (écrit)

Les candidats retenus à l'issu des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double : faire connaître les points faibles pouvant constituer le contre indication pour le poste, placer les aptitudes des candidats et voir leurs adéquations par rapport au profil du poste. Cette phase est facultative dans le cas des ouvriers, ils n'ont donc nécessaire à eux par exemple le plombier, il sera tout suite mis sur terrain et à partir de là que le responsable peut en tirer des conclusions s'ils sont compétents ou non. Par contre, pour les cadres, il est obligatoire pour tester leur capacité par exemple un comptable, il est indispensable de lui faire un test écrit.

La DGSR cherche non seulement des candidats dotés de compétences techniques, mais également des jeunes qui contribueront à l'expansion de l'entreprise par leur optimisme, leur capacité à travailler en équipe et leur faculté d'adaptation recours à l'embauche de ces derniers. C'est ainsi que nous allons entrer dans la phase d'accueil du nouvel employé ou ouvrier et comment le personnel la DGSR ainsi que la Direction concernée l'accueillent.

La préparation à l'accueil consiste à organiser le cadre de travail du nouvel employé. Cette étape préalable à l'accueil est importante car l'employé constate qu'il était attendu et que son arrivée a été planifiée. Il doit disposer dès son premier jour de travail de tous les documents et outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.

#### Section III: ACCUEIL DU NOUVEL EMPLOYE

Le superviseur immédiat doit préparer le contenu de l'étape d'intégration avec la personne désignée comme responsable. Ensemble, ils détermineront les renseignements essentiels à transmettre au nouvel arrivant. Il est recommandé de permettre au nouvel arrivant de collaborer à un projet de travail concret auquel le responsable participe.

#### §.1L'accueil

Le premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail physique et humain est très important, car il conditionne son rapport avec l'entreprise. L'employé doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontrera d'abord son supérieur immédiat. Ce dernier lui dressera le profil de l'entreprise. Il

transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités.

L'accueil et l'intégration du nouveau collaborateur sont effectués par le responsable du domaine concerné. Au cours de la période d'accueil et d'intégration, le nouveau collaborateur reçoit un dossier d'intégration pour connaître l'Établissement et sa Direction d'accueil. Le responsable du nouvel embauché lui décline ses objectifs personnels. Il est reçu par les responsables du service qui lui est approprié. Chaque responsable lui décrit les fonctionnalités de son Service.

#### §.2 Les astuces de l'accueil

Cet accueil présente quelques astuces pour recevoir le nouvel employé la DGSR qui sont : l'accueil par le responsable du secteur (supérieur immédiat), le mot de bienvenue (présenter la mission et les défis de l'entreprise), la présentation des valeurs privilégiées et des attentes de l'organisation (horaire, attentes personnelles et organisationnelles), la présentation des conditions offertes et de l'organigramme, la remise et signature des documents nécessaires (dossier de l'employé, assurance collective, fiche de paie, etc.), la visite du milieu de travail avec le responsable du secteur, la désignation de l'espace de travail et des outils disponibles (ordinateur, fournitures de bureau, etc.), la visite des différents secteurs de l'entreprise, dont les espaces de repos et de loisirs (salle d'employés, vestiaire, etc.) et la présentation du personnel et de l'équipe de travail.

#### §.3 L'intégration du nouvel recru

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu. C'est le responsable qui accompagne l'employé au cours de cette étape. Le nouvel arrivant peut ainsi s'intégrer dans l'équipe et connaître ce qui est attendu de lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.

Les moyens pour que le nouvel arrivant puisse s'intégrer plus facilement sont définis comme suit : prise de contact avec le représentant (présentation), présentation des attentes mutuelles, présentation des rôles et des responsabilités et

des tâches liées à l'emploi, explication, observation et expérimentation enfin la présentation des méthodes de travail.

Dans la mesure où le rôle du représentant est d'apporter une contribution qui assure la réussite de l'accueil, ce dernier doit vérifier que le travail est accompli de façon structurée durant toute la durée de l'assurance.

Sélection des Curriculum Vitae

Test écrit

Présente

Entretien

Attente

Analyse et réflexion

Survient
(embauche)

Figure n1: Système de recrutement de la DGSR

Source : la DGSR, Septembre 2008

En résumé, Cette figure explique comment s'effectue le système de recrutement au sein de l'entreprise qui est en collaboration avec l'Etat Malagasy. Elle se fait comme suit : le Directeur et les membres de la Direction sélectionnent les Curriculum Vitae reçus lors d'une annonce d'appel d'offre. Après toute analyse, ils obtiennent des résultats. Ensuite, ils passent à la prochaine étape qui sera le test écrit. Pourtant, ceci peut-être facultatif selon le cas par exemple : recrutement d'un plombier, il est nullement nécessaire de lui faire un tel test mais il passe tout suite à l'entretien et il ne sera testé que sur le terrain. Or, le cas d'un employé au bureau, il est indispensable de lui passer au test écrit. Puis, si le candidat est surpassé au test, il se présente à l'entretien et ceci est réalisé par le Directeur et les membres de Direction concernés. Après cette entrevue, le candidat sera en attente ce qui signifie qu'il attend le coup de téléphone du responsable de l'entreprise. Par contre, le Comité réunit et analyse. Lors d'une prise de décision, un seul candidat répond au profil du poste. De ce fait, le responsable recrute et embauche le nouvel.

#### **PARTIE III**:

# APPRÉCIATIONS ET SUGGESTIONS

Comme dans toute entreprise, outre les atouts disponibles et les opportunités à saisir, il faudrait aussi faire face à d'éventuelles menaces ou des problèmes auxquels elle est confrontée. En fait, cette troisième partie permet de procéder aux analyses des risques et des pertinences que l'entreprise pourra en subir.

#### **CHAPITRE I: EVALUATION DES MENACES**

Contrairement aux opportunités, les résultats de l'analyse de l'environnement peuvent présenter une situation défavorable qui peut nuire aux intérêts de l'entreprise. Ces menaces sont d'autant plus graves qu'elles affecteront en profondeur l'entreprise. Nous montrons ci-dessous les menaces qui existent dans l'entreprise.

#### Section I: ABSENCE DE RESPONSABLE EN RH

« Quelque soit la taille ou la forme de l'entreprise, il est important de mettre en valeur la place du responsable des ressources humaines parce qu'il est le facteur de mettre en garde la sécurité du personnel et ces besoins »<sup>1</sup>. De ce fait, nombreux sont les menaces provoquées par cette absence, qui sont : au niveau du dirigeant, sur le plan financier.

#### §.1 Au niveau du dirigeant

En tant que Directeur, nombreux sont les tâches qu'il exerce à part la Gestion des Ressources Humaines. Pourtant, il a une consultante en recrutement, celle-ci ne se voit pas dans l'organigramme. Donc, il se peut que leur politique de recrutement présente des anomalies parce que cette personne n'intervienne qu'au moment du recrutement. De ce fait, on peut dire que le dirigeant a peu de temps à consacrer à la réalisation de sa politique de recrutement. Les anomalies peuvent se présenter comme suit :

- non accomplissement d'une analyse stratégique (réflexion stratégique qui permet à l'entreprise de voir son avenir c'est-à-dire à long terme) avant de viser les postes à pourvoir et les candidats à rechercher;
- n'a pas effectué des analyses des écarts sur le personnel à rechercher et sur la disponibilité du personnel ;
- non détermination de la planification liée aux ressources humaines pour savoir s'il est nécessaire de passer au recrutement ou formation ou licenciement.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Cours GRH, Mademoiselle Patricia, 4<sup>ème</sup> Année en Gestion, année 2007-2008.

#### §.2 Sur le plan financier

A cause des multiples tâches du Directeur, des risques financiers se présentent parce qu'il n'a pas effectué les analyses des écarts qui peuvent arriver. Dans ce cas, il se peut que l'entreprise soit en déficit cause de l'existence des écarts négatifs qui ont besoin d'être comblés. Ces analyses permettent pourtant à l'organisation d'étudier si elle a besoin quantitativement d'embaucher ou de recruter (interne et externe) ou bien besoin qualitativement de former ou d'évaluer la performance. Alors, l'entreprise peut être en danger financièrement car son budget est limité.

Lors d'une étude diagnostique, on a pu soulever des risques au niveau de la direction et sur le plan financier mais un problème a toujours une solution. Dans ce cas, il faut que le Directeur prenne une bonne décision pour éliminer ces handicapes. Cette première section nous conduit à la deuxième section qui nous aide encore à soulever des menaces qui peuvent exister au sain de l'entreprise sur la qualité du personnel qu'elle recrute.

#### Section II: SUR LA QUALITE DU PERSONNEL RECRUTE

La politique de recrutement de la DGSR peut présenter des risques comme suit :

- non utilisation optimale des compétences ;
- risque de ne pas pouvoir embaucher le bon candidat ce qui signifie que le postulant recruté ne répond pas au profil du poste à combler ;
- dans le domaine d'appel candidature, il se peut que les candidats sélectionnés ne soient pas appropriés à cause de la publication de ce dernier. De ce fait, les candidats à cibler ne sont pas rejoins c'est-à-dire que le message n'atteint pas le marché.
  - on ne recrute pas au petit bonheur la chance.
- de la qualité du personnel recruté dépend la qualité des services rendus par l'entreprise à ses clients.
- le recrutement des salariés a toujours fait l'objet d'une attention particulière. Depuis, il se peut que le responsable met en place une politique de recrutement handicape basée notamment sur l'existence de fiche de poste, la communication interne, l'implication des équipes dans les nouveaux projets, la

formation professionnelle et l'évolution des salariés au sein des établissements de l'association.

Ces anomalies peuvent arriver à n'importe qu'elle entreprise mais elles peuvent être améliorées selon le cas. Il existe une dernière section qui présente encore une menace dans la transparence de la procédure de recrutement.

# Section III: SUR LA TRANSPARENCE DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT

Concernant la transparence de la procédure de recrutement, nous avons constaté que des menaces peuvent arriver et peuvent se présenter :

- le recruteur peut embaucher des personnes amicales ou familiales ce qui incombe au favoritisme, le clientélisme et le népotisme ;
- le candidat à un emploi doit-être implicitement informé des méthodes de recrutement utilisées ;
- les résultats obtenus lors d'une procédure de recrutement, à la suite de tests, questionnaire ou autre technique mise en œuvre, risquent d'être publiés ;
  - Le candidat n'a pas un lien direct et nécessaire avec le poste proposé.

Cette dernière menace de l'entreprise est un grand risque pour toute entreprise parce que le bon candidat est le moteur de développement d'une organisation.

En résumé, ces différentes menaces provoquent des anomalies au sein de l'organisation surtout dans le domaine de la politique de recrutement. L'entreprise risque d'être dans une situation difficile au niveau de la direction, sur le plan financier, sur la sélection d'un meilleur candidat et surtout sur la personne qu'elle doit recruter. Pourtant, elle peut les surmonter en captivant sur une grande et sage décision de s'en sortir. A part ces menaces, la DGSR comme toute entreprise invoque des opportunités. C'est ce que nous allons exposer dans la deuxième chapitre.

#### **CHAPITRE II: APPRECIATION DES OPPORTUNITES**

D'après l'analyse effectuée pendant le stage, quelle que soit la défaillance, cette entreprise offre toujours des bonnes opportunités aux employés et ouvriers qui se présentent comme suit : la bonne gestion de travail en équipe, la planification conjointe et la synergie.

Premièrement, notre étude se base sur la bonne gestion de travail en équipe. Elle est une des sources de développement soit à l'entreprise soit aux employés et ouvriers parce que si le personnel est en conflit, il se peut que le travail risque d'être mal fait et la communication peut être désagréable.

#### Section I: BONNE GESTION DE TRAVAIL EN EQUIPE

Nous avons pu constater qu'il existe :

- un climat de travail favorable et accorder de l'importance sur son personnel. Ceux, grâce à l'initiative du directeur qui fait travailler ses employés et ouvriers en équipe ;
- une bonne compréhension et participation du Directeur sur son personnel dans tous les domaines ;

Dans ce cas, nous pouvons dire que le travail en équipe résulte : un bon rendement et développement pour l'entreprise d'une part, d'autre part, il suscite à la performance et motivation pour le personnel.

- en plus, le Directeur et le personnel peuvent échanger des opinions et des informations c'est-à-dire savoir à l'écoute des autres. Être en équipe produise aussi d'une rapidité du travail ;
- celle-ci aussi réside à l'entente du chaque personnel soit au niveau des anciens que les nouveaux embaucher.

Cette première section est une phase importante dans la vie de l'entreprise car elle donne des opportunités pour les deux parties. A partir de celle-ci que nous passerons dans la prochaine section qui expose ce que la planification conjointe. La nécessité d'une bonne planification permet à la bonne marche de l'entreprise et la motivation du personnel ainsi que l'assiduité du nouvel employé dans le monde du travail.

#### Section II: PLANIFICATION CONJOINTE

Cette section permet à la DGSR de planifier et organiser le travail de chacun pour obtenir un bon déroulement du travail et qu'il soit bien enchaîné.

- tout le personnel a sa propre planification sur le plan de travail car ceci permettra à eux de travailler dans une bonne organisation ;
- le travail planifié ou bien programmé suscite un bon déroulement de ce dernier ;
- sans planification, il se peut qu'il existe des désordres sur le plan professionnel que personnel. Le travail effectué est terminé à temps et au moment voulu.

De ce fait, il est donc préférable de prendre en main toute la stratégie qui met en exergue la performance du personnel et la pérennité de l'entreprise. De ce fait, la nécessité d'un planning entraîne un bon développement. Et c'est ainsi que nous allons aborder la suite des opportunités qui évoquera de la synergie.

On peut conclure que dans l'analyse de toutes ces opportunités, nous pouvons tirer que l'entreprise se développe mieux même si elle a quelques handicapes sur la politique de recrutement.

#### **CHAPITRE III : SUGGESTIONS**

L'évolution des différentes fonctions de gestion des ressources humaines passe inévitablement par le déploiement de systèmes efficaces et cohérents d'information de gestion. Les importants défis qui se présentent, notamment en matière de gestion des compétences, de planification du personnel, de gestion de la formation, de recrutement et de reddition de comptes ne pourront être relevés avec succès sans l'apport soutenu des technologies de l'information.

# Section I: SOLUTIONS PROPOSEES POUR AVOIR UNE BONNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT

#### §.1 Recrutement du responsable au niveau personnel

Le recrutement expose sur la recherche des spécialistes capables d'évoluer au-delà du domaine défini par le Responsable du personnel. De ce fait, les candidats sélectionnés sont invités à rencontrer le responsable du recrutement et un ou plusieurs responsables hiérarchiques de la Direction concernée.

## A - Responsable du personnel (pour une Entreprise petite : emploi inférieur à 50 personnes)

On l'appelle aussi chef du service personnel et des relations sociales ou encore responsable ressources humaines. C'est une sorte de mini-Directeur des Ressources Humaines très axé sur les tâches administratives. On peut le trouver aussi bien dans une usine, dans un groupe, au sein d'une entreprise de petite taille et individuelle.

#### **Quelles missions?**

C'est lui qui met en pratique la politique des ressources humaines définie par la direction générale. C'est un opérationnel confirmé, un véritable homme de terrain qui peut jongler dans la même journée avec des problèmes de paie, de congés ou de suivi des plans de formation. Il est donc en contact direct avec les salariés et les responsables opérationnels... mais aussi avec les syndicats ; il a effectivement, entre autres missions, celle d'animer le dialogue et la communication entre les différents partenaires.

## B - <u>Directeur du personnel (pour une Entreprise PME : emploi supérieur à 50 personnes)</u>

On l'appelle aussi le Directeur du Personnel, Le Directeur des Relations Humaines Ou Le Directeur des Affaires Sociales. Tout le monde le connaît sous le sigle de DRH. Le directeur des ressources humaines est un peu " le " superviseur des ressources humaines dans l'entreprise. C'est un véritable homme ou femme orchestre qui embrasse un nombre étendu de compétences. On peut aussi bien le trouver au siège d'un groupe ou d'une entreprise, au sein d'une division d'une filiale ou d'un gros établissement.

#### **Quelles missions?**

Ses responsabilités couvrent en réalité l'ensemble des relations humaines dans l'entreprise. Concrètement, c'est lui qui supervise à la fois les relations sociales, l'administration et la gestion du personnel, la formation, la communication interne, le management social...

Placé directement sous les ordres du directeur général, c'est lui qui propose une politique de gestion des ressources humaines et qui définit les conditions générales d'application de cette politique. Il a également une mission de conseil, de négociation avec les représentants du personnel et s'occupe aussi de la coordination de l'action des chefs du personnel. En général, il est membre du comité de direction et du comité stratégique. Ses attributions varient énormément en fonction de la taille de la structure dans laquelle il travaille : dans un groupe, son rôle sera davantage proche de l'orientation tandis qu'au sein d'une Petite et Moyenne Entreprise, on le rencontrera plus sur le terrain. Plus encore que des études spécifiques, ce que l'on demande à un Directeur des Ressources Humaines c'est d'avoir de l'EXPERIENCE. Bien souvent, avant d'occuper cette fonction, ces professionnels ont exercé des postes de responsable ou d'adjoint du Directeur des Ressources Humaines. On l'aura compris : ce poste n'est pas vraiment ouvert aux débutants.

#### §.2 Réorganisation de la politique de recrutement

Comment devra faire pour obtenir un bon déroulement de recrutement au sein d'une entreprise? Plus précisément, nous devrions traiter et analyser le besoin en personnel (analyse stratégique) c'est-à-dire identifier le besoin en personnel au sein de l'entreprise et d'établir une fiche de poste (définition du poste à pourvoir). Une fois la demande de personnel complétée, transmet au Directeur direction pour

acceptation. La demande de personnel est alors transmise par le Directeur au Service Recrutement, pour recrutement interne ou externe (accord budgétaire, fiche de poste). Celle-ci permettra à l'entreprise de bien étudier ce domaine. Dans cette phase encore qu'elle définit le poste à combler (analyse, description du poste et le profil du candidat). Ensuite, passe à la recherche des candidats à l'embauche soit interne à l'entreprise (choisir parmi le personnel un candidat conforme et approprié) soit externe (emploi des différents moyens). Après, passage au triage des Curriculum Vitae par deux méthodes : automatique ou manuel selon les moyens de l'entreprise). Enfin, la sélection et la décision finale des membres de comité.

On peut dire qu'on élaborant une telle stratégie de recrutement nous permettrons d'évoluer de plus en plus dans le monde de technologie moderne. En tant que pays en voie de développement, il est bien important de s'adapter à l'évolution de celle-ci. Ainsi, nous pouvons lancer des appels d'offre dans les sites comme : Internet Moov, Blue line, Telma.net, Orange.mg. Ces systèmes libèrent ainsi le personnel de Ressources Humaines de tâches fastidieuses et répétitives, leur permettant de se concentrer sur des problèmes plus décisionnels, stratégiques ou politiques et économiques.

En résumé, la nécessité de proposer des solutions aide les entreprises surtout la DGSR de se développer dans son domaine recrutement.

#### §.3 Méthode de lancement d'une offre d'emploi

Il existe plusieurs méthodes pour lancer une offre d'emploi, à savoir à Madagascar :

#### A. L'annonce

L'annonce d'offre d'emploi doit être rédigée à partir de la définition du profil du candidat. Il peut décider de la faire publier dans la presse. La lecture des annonces de recrutement publiées dans la presse montre que les entreprises accordent de plus en plus de soin à leur rédaction et qu'elles n'hésitent pas à présenter clairement et sans ambiguïté la fonction et les critères professionnels requis, et ce, pour attirer les meilleures compétences, c'est-à-dire les meilleurs candidats, et éviter des candidatures non adéquates.

Les tendances observées et donc à prendre en considération lors de la rédaction d'une annonce d'offre d'emploi sont les suivantes : faire une accroche,

c'est-à-dire une phrase slogan qui suscitera l'intérêt du lecteur, faire apparaître le nom de l'entreprise dans l'annonce même si elle a recours à un cabinet de recrutement, préciser son secteur d'activité, sa taille, son chiffre d'affaires, son effectif, son appartenance à un groupe, ses implantations à l'étranger, ses objectifs et le lieu où s'effectuera le travail; indiquer l'intitulé et les objectifs du poste, ainsi que les évolutions possibles, décrire le profil du candidat, à savoir, la formation, les compétences et l'expérience recherchées, présenter les avantages liés au poste (rémunération, formation, voiture de fonction, etc.), laisser les coordonnées du recruteur (e-mail, adresse postale et éventuellement le numéro de téléphone).

#### B. <u>Les contacts avec les écoles et les universités</u>

Une entreprise qui souhaite recruter des jeunes diplômés peut participer à des forums¹ de recrutement organisé par des écoles et des universités, afin de récolter un maximum de Curriculum Vitae. Au cours de ces forums, des recruteurs, des opérationnels et des jeunes récemment engagés peuvent être présents. Le rôle des jeunes recrues sera de présenter leur expérience, tandis que celui des recruteurs et des opérationnels sera de présenter l'entreprise et les postes à pourvoir. L'entreprise si elle le désire peut réaliser des embauches directes, c'est-à-dire sur le lieu du forum ou proposer aux jeunes, dont les profils lui semblent être intéressants, de les rencontrer dans ses locaux et de mener des entretiens afin de lui permettre de mieux cerner leur adéquation avec les postes à pourvoir.

#### C. Les stages

Le second moyen pour une entreprise qui souhaite recruter des jeunes diplômés est de considérer les stages de fin d'études comme de véritables stages de pré-embauche. Pour attirer les meilleures compétences, des recruteurs peuvent se déplacer dans les campus pour rencontrer des candidats et leur faire passer des entretiens de stage sur place. À l'issue de la période de stage, l'entreprise peut ainsi proposer un recrutement aux meilleurs de ses stagiaires.

.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Réunion accompagnée du débat

#### §.4 Recrutement d'un meilleur candidat

Dans tous métiers, la matière première, c'est la qualité des hommes. On peut intervertir des compétences techniques. Parfois, quand quelqu'un nous quitte, nous sommes amenés à restructurer l'organisation. Et un recrutement devient alors l'occasion, pour l'entreprise, de remettre en question sa stratégie ou son fonctionnement. Au-delà de la simple embauche, il doit décrypter la réalité profonde de l'entreprise, attirer l'attention sur le poste lui-même, offrir d'autres alternatives. Le dirigeant qui recrute par ses propres moyens pourra lui aussi envisager cette manière de voir les choses afin d'intégrer le recrutement dans le management de son entreprise.

#### §.5 La transparence de la procédure

Pour nous, la "transparence" signifie que les processus de décision doivent être aisés à comprendre et ouverts. Les décisions mêmes devraient également être fondées et reposer sur des informations autant que possible accessibles au public. Dans ce sens, la transparence constitue un élément fondamental de la démocratie, et ce à tous les niveaux de responsabilité.

Après la détermination de toutes ces solutions que nous avons proposées, seule une dont nous avons retenu mais tout peut-être utilisé selon le besoin. La nécessité d'une solution éliminera le problème et les anomalies qui peuvent se présenter dans l'application d'une procédure.

#### **Section II: SOLUTION RETENUE**

Cette solution retenue favorisera l'entreprise de s'améliorer sa politique de recrutement et comment elle devrait faire dans cet impasse. Toute analyse proposée permet à l'entreprise de prendre en compte et prendre en main ces désavantages sur ce plan.

#### §.1Diagnostics du besoin en personnel

Le besoin en personnel est indispensable pour toute entreprise quelque soit ses activités, sa nature, ses problèmes ; pour être en marche et pour produire, elle penchera toujours sur ce domaine. De ce fait, on a quelques démarches à suivre pour aboutir à ce besoin (planning).

#### A. La demande de personnel

La demande de personnel émane, en principe, du responsable hiérarchique directement concerné soit par la création d'un poste supplémentaire, soit par la vacance d'un emploi en raison d'un décès, d'un départ à la retraite, d'une démission, d'un licenciement pour faute, d'une absence prolongée, d'une mutation ou encore d'une promotion. Parmi les éléments qui composent une demande de personnel, on trouve en règle générale le niveau de qualification et de rémunération, ainsi que la date et la durée du besoin.

#### B. La validation de la demande de personnel

Avant de procéder au recrutement d'un salarié, la demande de personnel est soumise à un examen hiérarchique au cours duquel les personnes habilitées à la valider, vont vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité, de réorganisation du service demandeur, et éventuellement d'externalisation de l'emploi, ont été analysées.

D'autres possibilités que celle de recourir à un recrutement définitif peuvent être proposées, tels que le recours à la réorganisation du travail, à une nouvelle répartition des tâches, à la conclusion d'un contrat de travail à durée déterminée, au travail temporaire, à la sous-traitance, etc.

#### §.2 La définition du poste à pourvoir

Il est indispensable de disposer d'une définition du poste à pourvoir pour pouvoir établir le profil du candidat idéal, rédiger l'annonce de recrutement, trier les Curriculum Vitae, mettre en place des tests, informer et évaluer les candidats lors d'entretiens.

Aussi, le responsable hiérarchique et le recruteur devront actualiser la définition du poste s'il en existe une ou à défaut la créer. S'il s'agit d'un nouveau poste la définition du poste devra être établie essentiellement à partir des éléments qui ont motivé sa création. Par contre, si le poste est ancien, il faudra procéder à une analyse et à une description du poste à partir de l'existant.

#### A. L'analyse du poste

L'analyse du poste consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice. Elle doit s'attacher à ce qui est fait dans la réalité et aux tâches confiées au titulaire du poste. L'analyse doit être réalisée à partir d'informations obtenues auprès du ou des titulaires du poste.

Pour obtenir ces informations, il est possible de remettre à chaque titulaire du poste un questionnaire à compléter. Ce questionnaire peut être élaboré à partir des référentiels disponibles, d'une ancienne définition du poste et de la carte des métiers. Il est possible, également, d'organiser des entretiens avec le ou les titulaires du poste.

#### B. La description du poste

Les informations obtenues lors de l'analyse du poste doivent permettre : d'identifier l'emploi ; de préciser les raisons fondamentales de la création du poste, de décrire les missions confiées au titulaire du poste, de déterminer les performances à atteindre, de situer le poste dans la structure hiérarchique de l'entreprise, de dresser l'inventaire des attributions liées au poste, de décrire les activités du titulaire du poste et les tâches qu'il aura à réaliser, de définir les compétences à maîtriser pour occuper le poste, et ce, en termes de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, de dresser la liste des moyens humains et matériels mis à la disposition du titulaire du poste pour réaliser les missions qui lui sont confiées, de déterminer la marge d'autonomie du titulaire du poste et les modalités des contrôles exercés par son supérieur hiérarchique et de décrire les conditions d'emploi.

#### C. La définition du profil du candidat à l'embauche

À partir de la définition du poste à pourvoir, le recruteur doit déduire la définition du profil du candidat idéal. Cette définition comprend généralement trois parties : tout d'abord, elle décrit les missions confiées, c'est-à-dire les objectifs et les buts du poste, le niveau hiérarchique et l'évaluation du poste, ainsi que les tâches à réaliser. Ensuite, elle énumère les connaissances et les compétences nécessaires à ce niveau hiérarchique dans l'entreprise, ainsi que celles propres au poste. Enfin, elle énonce le niveau et le type de diplôme souhaités, l'expérience professionnelle

nécessaire, les qualités humaines et comportementales requises, les compétences spécifiques exigées et le potentiel que doit posséder le candidat.

#### D. La recherche des candidats à l'embauche

#### La prospection interne

L'entreprise qui décide d'embaucher peut proposer à son personnel qui possède la qualification requise le poste à pourvoir. Le candidat sélectionné parmi les membres du personnel ayant postulé bénéficiera alors d'une promotion interne. Cette proposition peut prendre la forme d'une annonce publiée sur le site intranet de l'entreprise et dans son journal interne. L'annonce peut aussi faire l'objet d'un affichage dans ses locaux. La recherche de candidat peut également s'effectuer à partir d'une base de données recensant les évaluations annuelles, les souhaits d'évolution émis par les salariés lors d'entretiens, et les différents stages qu'ils ont suivi. Le recrutement interne est privilégié dans beaucoup d'entreprises parce que c'est une formule plus économique qu'un recrutement externe d'une part, et, d'autre part parce que c'est une source de motivation et d'intégration très forte de ses collaborateurs.

Néanmoins, l'entreprise ne peut recourir à la promotion interne que lorsqu'elle lui permet de répondre qualitativement à ses besoins. En effet, le choix du candidat doit s'effectuer en fonction de ses compétences et de ses performances, mais aussi et surtout en fonction de ses aptitudes à occuper le poste à pourvoir. Lorsque les compétences du salarié sont insuffisantes, l'employeur peut envisager de lui faire suivre une formation avant de lui confier le poste.

#### La prospection externe

L'entreprise a recours au recrutement externe lorsqu'il n'existe pas en son sein de collaborateur susceptible d'occuper le poste à pourvoir. Le recrutement externe permet à une entreprise de se procurer des spécialistes très pointus et éventuellement de rajeunir ses effectifs.

#### §.3 La sélection

La sélection comporte trois épreuves pour le recrutement de personnel en régime contractuel sous contrat à durée indéterminée, de remplacement et pour un travail nettement défini lorsqu'il n'y a pas d'impératif d'urgence reconnu par le responsable au recrutement.

#### A. Etapes de la sélection

#### 1ère épreuve

La première épreuve se présente sous la forme d'un entretien approfondi mené par les membres de la commission et qui permet de: évaluer la personnalité du candidat, à savoir ses centres d'intérêt, sa sociabilité, sa résistance au stress, son esprit d'équipe, sa stabilité émotionnelle, sa faculté d'adaptation ; s'informer sur ses motivations, à savoir son intérêt pour la fonction, les besoins et valeurs qu'il cherche à satisfaire dans la vie professionnelle et qui doivent être en adéquation avec ce qui est proposé ; évaluer ses compétences en analysant formations et expériences pour déterminer le niveau d'adéquation avec les compétences requises par la fonction à pourvoir; évaluer ses aptitudes, à savoir son potentiel évolutif; évaluer son niveau de raisonnement notamment par l'analyse de cas pratiques.

## 2ème épreuve

La deuxième épreuve est destinée à évaluer les motivations, les connaissances générales et professionnelles des candidats et leur niveau de raisonnement. Elle se présente soit sous la forme d'un concours/examen écrit, éventuellement standardisé et informatisé (questionnaire à choix multiples); soit sous la forme d'un premier entretien de sélection réalisé par les membres de la direction.

### 3ème épreuve

La troisième épreuve se présente sous la forme de tests d'aptitudes et de personnalité qui permettent d'évaluer les compétences des candidats et le degré de concordance du profil du candidat à celui de la fonction. Les tests sont administrés par les membres de la direction et *WaterAid* communal formé à leur administration et interprétation. Les résultats de ces tests sont traités dans une stricte confidentialité.

#### B. L'exploitation des Curriculum Vitae

#### a. <u>Le tri automatisé des Curriculum Vitae</u>

Reçus par voie électronique sous forme de questionnaire

Grâce au questionnaire en ligne qui impose aux candidats de remplir des champs spécifiques (études, diplômes, spécialisation, expériences, années d'expérience, langues, formations suivies, salaire, etc.), l'entreprise et/ou le site de recrutement peuvent trier automatiquement les demandes d'emploi à l'aide d'un logiciel qui attribue une note de pertinence à chaque Curriculum Vitae reçu.

Cette note repose sur la concordance entre les réponses fournies par le candidat et une série de critères émis par le recruteur de l'entreprise à partir de la définition du poste à pourvoir et de la définition du profil du candidat. Grâce à ce premier tri, les candidatures inadéquates sont écartées.

#### Reçus par voie électronique sous forme de fichiers attachés à des e-mails

De même que pour les formulaires électroniques, il est possible, à l'aide d'un moteur de recherche et de mots-clés, d'attribuer un score de pertinence aux candidats ayant répondu à une offre d'emploi par l'envoi d'un Curriculum Vitae électronique attaché à un e-mail et ayant été inséré dans une base de données.

#### b- Le manuel des Curriculum Vitae

La plupart des entreprises existant à Madagascar emploient toujours cette méthode à cause de l'insuffisance des ressources comme l'internet moyen le plus facile pour s'évoluer dans le monde de technologie moderne. De ce fait, il peut y avoir des risques de mauvaise sélection de Curriculum Vitae car le Responsable pourrait se tromper en lisant rapidement des centaines de Curriculum Vitae, au lieu de choisir le/la meilleur(e) candidat(e), le recruteur va obtenir celui qui ne correspond pas à son besoin parce qu'au moment de cette sélection de Curriculum Vitae.

#### Section III: MODALITES D'APPLICATION

Cette modalité permet au comité de recrutement de bien élaborer et analyser dans différentes situations sur les personnes liées et conformément au poste à combler. A savoir, le recrutement interne et externe. Dans la deuxième méthode, il existe des différents moyens pour qu'on puisse choisir.

#### §.1 Les sources internes de recrutement

Évidemment, les premiers candidats à considérer sont les personnes déjà à l'emploi de l'organisation. Peu coûteuse, cette source de recrutement engendre des

effets positifs sur le climat de travail ainsi que sur la motivation des employés. Toutefois, le fait de limiter le recrutement uniquement aux candidatures internes comporte quelques inconvénients.

D'abord, il restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelles perspectives. Ensuite, il empêche l'entreprise de pouvoir bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés. Dans cette phase, les moyens utilisés sont les mutations qui peuvent être transfert, promotion ou rétrogradation. Lors de la promotion, un employé est appelé à occuper un poste hiérarchiquement supérieur qui lui procurera un sentiment de fierté et qui lui fera accroître sa motivation.

Pour la part de rétrogradation, elle représente un recul pour l'employé parce qu'on lui a donné un poste moins intéressant à cause des différentes situations comme la suppression d'un poste, le problème familial qui risque la déconcentration de l'employé vis-à-vis de son travail, suppression de certains emplois touche le personnel à être affecter dans un poste inférieur, sa cause aussi peut être la baisse du rendement de l'employé : physique, mental, intellectuel.

Quant au transfert, le personnel est déplacé dans un autre secteur mais il exerce le même travail.

#### §.2 Les sources externes de recrutement

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de l'organisation, celle-ci a la possibilité de se tourner vers le recrutement externe.

Voici quelques sources intéressantes de candidatures externes : les anciens employés, les candidatures non sollicitées, les annonces d'offres d'emploi, les institutions d'enseignement, les agences privées, les associations professionnelles, la presse écrite, les magazines spécialisés, les salons et foires de l'emploi, les sites de recherche d'emplois, etc.

L'Internet est particulièrement bien adapté au recrutement. C'est un outil naturel pour les gens qui évoluent dans ce domaine d'activité. La plupart y sont branchés. Il permet donc de joindre aisément et rapidement un grand nombre de candidats potentiels et de simplifier d'autant le processus du recrutement.

#### §.3 Procédure du recrutement

Dans cette rubrique, un accent est mis sur l'embauche de ses salariés.

**Objectif:** Respecter les droits du candidat à l'embauche.

**Qui est concerné ?** Tout employeur et les personnes participant à la procédure de recrutement : diffuseur de l'offre d'emploi, cabinet de recrutement...

#### Les limites à observer :

- <u>la transparence</u>: le candidat à un emploi doit être clairement informé des méthodes et techniques de recrutement utilisées. Si un questionnaire est soumis au candidat, l'employeur doit lui préciser le caractère obligatoire ou non des réponses, les personnes destinataires des informations et lui indiquer la possibilité dont il dispose d'accéder et de rectifier les informations fournies.
- <u>la confidentialité</u>: les résultats obtenus lors d'une procédure de recrutement, à la suite de tests, questionnaire ou autre technique mise en œuvre, doivent rester confidentiels. Ils sont transmis au candidat à sa demande.
- <u>le respect de la vie privée et personnelle</u> : les informations demandées à l'occasion d'un recrutement doivent avoir pour seul but d'apprécier les capacités du candidat à occuper l'emploi ou ses aptitudes professionnelles. Elles doivent avoir un lien direct et nécessaire avec le poste proposé.

Pour être dans la bonne voie, nous avons élaboré un tableau de procédure de recrutement plus clair et net.

#### Tableau n°VII: Procédure de recrutement selon Sylvie GUERRERO

#### CHEF DE SERVICE concerné par un besoin en personnel

Le Chef de Service remplit une demande de personnel en trois exemplaires. Pour réaliser cette opération, il reporte sur la demande de personnel des informations contenues dans la fiche de poste.

Il transmet les deux premiers exemplaires de la demande de personnel au Directeur, c'est-à-dire à son supérieur hiérarchique direct.

Il conserve le dernier exemplaire de la demande de personnel dans un dossier "Demande de Personnel".

#### DIRECTEUR

Le Directeur compare la demande de personnel avec le dossier "Budgétaire" de sa direction et complète une fiche de décision en deux exemplaires.

Si la décision est positive, il transmet l'original de la fiche de décision et un exemplaire de la demande de personnel à la Direction des Ressources Humaines (DRH).

Il archive le deuxième exemplaire de la fiche de décision et un exemplaire de la demande de personnel.

#### **DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

#### (Service Recrutement, Formation et Gestion des Carrières)

La Direction des Ressources Humaines sélectionne les candidats en comparant la demande de personnel avec la fiche de poste recensant les souhaits d'évolution des collaborateurs.

Elle enregistre les coordonnées de chaque candidat sur une demande de ressources établie en quatre exemplaires.

Elle adresse, pour avis, la liasse de demande de ressources aux Directions dont dépendent les candidats.

Elle classe la demande de personnel et la fiche de décision dans un dossier "Demande de Ressources".

#### SERVICE DE RECRUTEMENT

À l'aide du dossier individuel du candidat, la Direction concernée étudie la demande de ressources et émet un avis directement sur la liasse (paquet de papiers liés ensemble). Elle retourne les trois premiers exemplaires de la demande de ressources à la Direction des Ressources Humaines. Les exemplaires sont accompagnés du dossier individuel du candidat.

Elle classe le quatrième exemplaire de la demande de ressources dans un dossier "Demande de Mutation".

#### **DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

#### (Service Recrutement, Formation et Gestion des Carrières)

À l'aide des demandes de ressources et du dossier individuel du candidat, la Direction des Ressources Humaines convoque les candidats à un entretien d'embauche, et ce, par courrier interne.

À l'issue d'un entretien d'embauche, elle reporte sur la demande de ressources, la décision prise à l'égard du candidat.

Elle transmet au Chef de Service deux exemplaires de la demande de ressources relative au candidat retenu, ainsi que son dossier individuel.

Elle classe le troisième exemplaire de la demande de ressources dans le dossier "Demande de Ressources".

#### CHEF DE SERVICE

Le Chef de Service convoque le candidat, par courrier interne, à un second entretien d'embauche. Il établit cette convocation à l'aide d'informations extraites de la demande de ressources et du dossier individuel du candidat.

Si le profil du candidat est en adéquation avec celui du poste à pourvoir, le Chef de Service reporte sa décision de recruter le candidat sur la demande de ressources.

Il transmet un exemplaire de la demande de ressources et le dossier individuel du candidat à la Direction des Ressources Humaines pour embauche.

Il classe le dernier exemplaire de la demande de ressources dans le dossier "Demande de personnel" avant de l'archiver.

#### **DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

#### (Service Recrutement, Formation et Gestion des Carrières)

À l'aide de la demande de ressources et du dossier individuel du candidat, la Direction des Ressources Humaines établit un formulaire d'embauche en trois exemplaires.

À l'aide du formulaire d'embauche, elle met à jour le fichier Gestion du Personnel (fichier informatique).

Elle transmet le premier exemplaire du formulaire d'embauche au Service de recrutement pour l'informer de la décision de procéder au recrutement.

Elle classe le second formulaire d'embauche et la demande de ressource dans le dossier individuel du candidat.

Elle classe le dernier exemplaire du formulaire d'embauche dans le dossier "Demande de Ressources" avant de l'archiver.

#### SERVICE DE RECRUTEMENT

À réception du formulaire d'embauche, le Service de recrutement l'informe de la décision qui a été prise.

Elle classe le formulaire d'embauche dans le dossier "Demande de Mutation" avant de l'archiver.

Source: Sylvie GUERRERO, « les outils des ressources humaines », Edition de Armand COLIN, juin1993, p109

Ce tableau démontre tout le déroulement d'un recrutement du personnel au sein d'une entreprise. Le processus se fait en premier lieu par le Chef de service qui établit la demande du personnel et en cas de besoins. En second lieu, le Directeur entre en action pour vérification et comparaison de cette demande que le Chef de service lui renvoi. Dans le cas d'acceptation, la procédure continue, elle passe à la Direction des Ressources Humaines pour qu'il sélectionne le candidat recherché et établisse un formulaire d'embauche. En cas de refus, le Chef de service renouvelle une demande du personnel. La suite passe au Service de recrutement qui a demandé de procéder à la recherche d'une personne pour combler un poste et lui qui enregistre à la fin le formulaire d'embauche pour archive.

Toute solution présente des inconvénients comme celle que nous avons prise pour améliorer la situation de la DGSR.

#### Section IV: IMPACTS DE LA SOLUTION RETENUE

#### §.1 Impacts positifs

Nous avions proposé des solutions et à partir de cela que nous avons pu tirer une seule et unique solution permettra de voir suffisamment ses handicapes. Cette solution retenue procure des impacts positifs comme :

- la bonne organisation de la gestion des ressources humaines ;
- bonne stratégie de recrutement (évaluation du personnel efficace) qui permettra d'éviter le recrutement au hasard car il n'est pas facile de détecter le bon profil parmi plusieurs candidats à un poste ;
  - sélection du meilleur candidat approprié au poste ;
  - élaboration d'une bonne planification des ressources humaines ;
  - A part les impacts positifs, elle peut provoquer aussi des négatifs.

#### §.2 Impacts négatifs

• Au niveau financier, il risque que celle-ci soit coûteuse en argent (trop d'investissement à faire), telle la gestion administrative du personnel ou le remboursement de déplacements, le changement des données personnelles, l'inscription à une formation à un plan de pension peuvent dès lors être effectuée par la personne qui est directement à l'origine de l'action à réaliser.

- Au niveau organisationnel, l'entreprise subira d'une restructuration c'est-à-dire que la structure de l'entreprise change, l'organigramme aussi. De plus, l'organisation risque d'avoir soit le sous effectif soit le sur effectif.
- Au niveau des ressources humaines, le personnel risque de résister aux changements de cette réorganisation de procédure du recrutement ce qui signifie que les anciens ne s'entendent pas avec les nouveaux. D'où, risque d'existence des conflits entre eux.
- Au niveau temporel, cette réorganisation coûte en temps parce que le Directeur ainsi que ses collaborateurs devront suivre étape par étape.

En résumé, recruter, c'est prendre des risques. Le risque de laisser échapper un bon candidat ou de faire un mauvais choix et de s'en apercevoir trop tard. Une erreur de casting qui peut se révéler désastreuse. Sans en arriver là, un recrutement inadéquat peut avoir des conséquences ravageuses pour l'entreprise, en interne et vis-à-vis des clients.

### **CONCLUSION**

Une des principales tâches dans la gestion du personnel est la recherche de nouveaux collaborateurs. Deux possibilités se présentent : le recrutement interne et le recrutement externe. Les avantages du recrutement interne sont évidents : vous pouvez éviter certains frais et réduire la fluctuation. Les collaboratrices et collaborateurs sont plus motivés lorsqu'il s'agit d'opportunités internes. Néanmoins, les solutions internes peuvent également provoquer des mésententes, par exemple lorsque plusieurs collaborateurs s'intéressent pour le même poste. De plus, il est plus difficile de donner une réponse négative à une personne interne à l'entreprise. La recherche externe de personnel est d'envergure plus importante et coûte plus. Mais elle présente des avantages décisifs : les personnes venant de l'extérieur apportent de nouvelles idées et un nouveau potentiel. Par contre, l'intégration des nouveaux collaborateurs peut présenter des difficultés, ainsi que des périodes de formation coûteuses et, en partie, très longues.

Pour chercher des candidats externes, il y a plusieurs possibilités : des annonces dans les journaux ou les revues spécialisées, des offres sur Internet, des annonces sur les tableaux d'affichage des hautes écoles, l'emploi de conseillers externes et le débauchage auprès de la concurrence.

En guise de conclusion, désormais, l'on peut bel et bien améliorer la politique de recrutement par la mise en œuvre des solutions suivantes : recrutement du responsable personnel, la réorganisation de la politique de recrutement ainsi que de proposer des méthodes de lancement d'appel candidature. En effet, ce recrutement joue un rôle majeur dans la gestion des ressources humaines parce qu'il amène du personnel compétent permettant à l'évolution de l'entreprise. Pour DGSR, appliquer une politique de recrutement réside une attente d'une personne adéquate au poste à combler.

Comme solution finale, l'on a retenu que la réorganisation de la politique de recrutement est nécessiteuse dans la bonne organisation de la gestion des ressources humaines et la source de vie de toute entreprise surtout DGSR car Le recrutement doit être le plus ouvert possible pour donner leur chance aux jeunes qui auraient le moins d'opportunités dans le cadre d'un recrutement classique, basé sur l'éducation formelle, mais qui peuvent révéler des compétences inattendues quand un processus d'éducation non formelle leur en fournit l'occasion. Par contre, la mise

en œuvre de cette solution, certes, présentera des impacts négatifs mais il est considérable de l'appliquer pour le développement et la pérennité de l'entreprise.

La DGSR tient une grande place dans la sécurité de la route et de la protection des passagers parce que l'état de marche de tous les véhicules dépend du contrôle technique effectué par cet établissement. La vérification doit être régulière et stricte et les conducteurs doivent se plier à cette réglementation pour éviter, sinon, minimiser les risques d'accident. En effet le non-respect de cette loi est à l'origine de la recrudescence des accidents de voiture qui font perdre la vie à des nombreux passagers. Mais il faut avouer que l'application de la loi est difficile. Malgré les efforts entrepris par la DGSR pour facilite l'accès à la visite technique, l'existence de nombreux récidivistes est encore constatée. J'ai eu la chance de suivre auprès de cet organisme, les péripéties à suivre dans le contrôle de l'état des voitures. C'est ainsi que cette stage, de courte durée soit-elle, m'a permis de comprendre et de suivre l'ambiance du travail, de rencontrer les difficultés de la vie professionnelle.

Est-ce que le recrutement est la solution la moins onéreuse et la plus adaptée ? Pourquoi ne pas passer en revue d'autres possibilités, telles que le perfectionnement du personnel. Ce document est un profit pour l'entreprise, ainsi que pour les autres lecteurs qui vont l'utiliser.



# À PROPOS DU STAGE

Le stage de trois mois, du 20 octobre au 21 décembre 2008 auprès de la DGSR s'est bien déroulé. Ces trois mois nous ont permis d'acquérir et assimiler les mécanismes et fonctionnement de la DGSR.

Aussi, nous avons pu confronter nos études théoriques avec les réalités du terrain, en matière de politique de recrutement. Vivre l'ambiance au travail et la culture d'entreprise, se conformer aux disciplines et aux règlements de la DGSR ne sont pas au reste.

Enfin, à travers ce stage, nous avons pu enrichir nos connaissances théoriques au fur et à mesure du temps notamment en termes de ressources humaines, fruit de la réalisation de notre mémoire de fin d'étude.

# **PLANNING DU STAGE**

Période	Branche d'affectation	Travaux effectués
1 <sup>er</sup> et 2 <sup>è</sup> mois	Assistante Relation Publique Vérificateur Technique Responsable Financier	-Documentation et consultation du planning des ressources humaines de la DGSR (description des postes)  - Documentation et informations sur le recrutement (fiche d'embauche individuelle, autorisation d'absence)  - Informations sur l'entreprise (historique, organigramme)  -Rédaction de la première partie de l'ouvrage  - Informations reçues auprès de chaque personnel
3 <sup>è</sup> mois	Chef de centre Directeur Général	-Observation et compréhension sur les mécanismes de fonctionnement de la politique de recrutement -Rédaction de la 2 <sup>è</sup> et 3 <sup>è</sup> partie de l'ouvrage ainsi que sa finalisation

### **BIBLIOGRAPHIE**

#### **OUVRAGES GENERAUX:**

- CADIN L. et GUERIN « <u>La gestion des ressources Humaines</u> », Dunod 2e édition, 2002.
- CASCIO, W.F., J.W. THACHER, R. BLAIS «<u>La gestion des ressources</u> humaines»,
  - Éditions de la Chènevière, 1999, p625.
- Dave ULRICH, "<u>Human Resources Champion</u>", Edition sortant le mois de Décembre 1989, p65.
- DESROCHERS, L. « <u>L'intégration des nouveaux employés : faut-il</u> <u>encore en parler ?</u> », dans Effectif, vol. 4 n°2, avril-mai 2001.
- François STANKIEWICZ et "Manager Human Resources", Edition de François GEUZE, 1999, p16-17.
- Jean Marie PERETTI, « <u>Gestion des ressources humaines</u> », Edition de VUIBERT, 1999, p80 et p86.
- Jean Pierre CITEAU, « <u>Les principes généraux de la Gestion des</u> Ressources Humaines », Edition de Armand COLIN, 1991, p95.
- Jon Billsberry « <u>Réussir ses recrutements (et savoir les conserver)</u> »
   Village Mondial VMP- décembre 2000
- Pirelli, «<u>Gestion de recrutement du personnel</u>», Edition d'Olivier Roland, octobre 1993, p11 et p13.
- PETIT, BELANGER, BENABOU, FOUCHER, BERGERON «<u>La gestion</u> stratégique et opérationnelle des ressources humaines », Montréal, Éditions Gaëtan Morin, 1993, p77.
- Sylvie GUERRERO, « <u>Les outils des Ressources Humaines</u> », Edition de Armand COLIN, juin1993, p109.

#### **COURS THEORIQUES:**

- Cours « <u>Gestion des Ressources Humaines</u> », Mademoiselle Patricia,
   4<sup>ième</sup> Année Gestion, Année 2007 2008.
- Cours « Organisation », monsieur Modeste RANDRIANANTENAINA,
   1ère Année Gestion. Année 2003-2004.

 Cours « Management I », Monsieur Seth RATOVOSON, 3<sup>ème</sup> Année Gestion, Année 2006-2007.

#### **WEBOGRAPHIE:**

• <a href="http://www.e-recrutement.biz/">http://www.e-recrutement.biz/</a>

Présentation de la plate forme de recrutement développée par Tequila rapidos.

http://www.profilsoft.com/

Profil Search, outil de gestion des candidatures permet de gérer avec simplicité, rapidité et traçabilité les étapes du recrutement, allant de la création d'une offre à la gestion du bon profil.

http://www.profils.net/

Gestion du processus de recrutement répondant aux exigences des groupes.

http://www.mycvtheque.com/

Présentation du produit, qui constitue une solution globale pour maximiser le processus de recrutement.

# **ANNEXES**

# **ANNEXE I EVALUATION DE LA PERFORMANCE**



DIRECTION GENERALE DE LA SECURITE F

SECURITE ROUTIERE		
	EVALUATION DE LA PERFORMANCE ANNUELLE	
NOM et PR	RENOM:	
	N :LIEU DE TRAVAIL :	
Nº MATRI	CULE :ANNEE FISCALE :	
	MBAUCHE:ANCIENNETE:	
SUPERVIS	EUR DIRECT :	
DATE DE I	L'EVALUATION :	
POSTE (Connaissance des n	ON 1 : EVALUATION DES RESPONSABILITES SPECIFIC responsabilités et des tâches et capacité d'organiser, de planifier et d'effectuer so ormes nécessaires = achèvement des tâches)	
RESPONSABILITE	COMMENTAIRE (Supervisé)	NOTATION
		(Superviseur)
R1		
R2		
D2		
R3		
R4		
PERFO	ON 2 : EVALUATION DES COMPETENCES ÉT DE LA RMANCE EN GENERAL	
COMPETENCES ET I	PERFORMANCE EN GENERAL	NOTATION
		(Superviseur)
	A. STYLE DE TRAVAIL ET QUALITE DE TRAVAIL	
travail avec efficacité. Respecte l	les à planifier teints. Etablit des priorités et organise, s'acquittant de ses responsabilités et de son e calendrier et les dates limites Utilise le temps et les ressources pour obtenir le produits/résultats de haute qualité conformes au programme	
maximum a efficacité. Rena des p		

- 0 : Ne remplit pas les attentes 2 : Egal aux attentes (Moyen)
- 4 : Exceptionnel (Très bien)
- 3 : Supérieur aux attentes (Bien)
- \*\* Mettre N/A si c'est non applicable

COMPETENCES ET PERFORMANCE EN GENERAL	NOTATION (Superviseur)
A. STYLE DE TRAVAIL ET QUALITE DE TRAVAIL	
3. S'adapte à un environnement changeant Fait preuve de bonne volonté pour chang effecti ressou	
4. Travaille dans un contexte d'équipe Travaille avec les autres pour la valorisation de la contribution de chacun aux politiques et aux procédures appliquées par l'organisation et les équipes. Planifie le travail en coopération avec les autres. Négocie de manière efficace.	7
5. Respect des valeurs de l'E.C.A. (Excellence- Compétitivité -Action)  Respecte les valeurs de l'E.C.A. avec un esprit d'appropriation de connaître la mission de l'ECA, le projet de l'ECA qu'il/elle fait partie	
B. APTITUDES ANALYTIQUES	•
1 . Résolution des problèmes  Identifie concrètement et efficacement les problèmes et reconnaît les symptômes, les causes et les solutions éventuelles  Considère plusieurs solutions de rechange, ensuite choisit et donne son appui à la ligne la plus efficace, obtenant les résultats escomptés d'une manière opportune	
2. Prise de décision  Fait preuve de capacité à prendre et à mettre des décisions difficiles. Montre de bonnes aptitudes à l'analyse et ai jugement; agit avec objectivité et une capacité d'anticipation. Prend des décisions en temps opportun et de manière adéquate. Est capable de discerner les implications des décisions sur les autres aspects du travail (temps, argent personnes).	2
3 . Capacité de conceptualisation — Comprend et réfléchit sur le contexte et l'environnement opérationnels. Est capable de voir des relations, de concevoir des cadres de travail et de les mettre en pratique dans les situations de travail.	
C. APTITUDES A LA COMMUNICATION	
1. Aptitudes interpersonnelles  Travaille bien avec les autres. Entretient des rapports honnêtes et loyaux, traite tout le monde avec respect, sympathie et constance. Montre et entretient une attitude positive et un sens de l'humour. Apprécie et encourage la diversité dans le personnel	
2. Communication verbale  Communique d'une manière effective et avec concision. Ecoute bien les autres. Parle avec assurance dans toutes les langues requises	
3. Communication écrite  Ecrit clairement et avec concision, en utilisant le style, le format, la grammaire et le ton appropriés dans toutes les communications. Ecrit effectivement dans toutes les langues requises	
4. Aptitudes aux feed-back Sollicite et reçoit le feed-back, la critique constructive et l'éloge, et change de comportement en conséquence. Apporte un feed-back e manière positive, opportune et constructive.	9.7
5. Rôle de tuteur et de guide (coaching/mentoring)  Participe activement à la promotion professionnelle des autres en assurant l'encadrement, le feed-back, la formation et en offrant des occasions continues de perfectionnement professionnel	

- 0 : Ne remplit pas les attentes (Très insuffisant)2 : Egal aux attentes (Moyen)4 : Exceptionnel (Très bien)

- 1 : Doit fournir des efforts (Insuffisant) 3 : Supérieur aux attentes (Bien) \*\* Mettre N/A si c'est non applicable

COMPETENCES ET PERFORM	MANCE EN GENERAL	NOTATION					
		(Superviseur)					
C. APTITUDES A LA COMMUNICATION							
l'Ianification organisationnelle capable de planifier ses activités mensuelles, heba ecter/réaliser ces plannings sauf en cas de forces n onnel en vue d'atteindre des objectifs organisationnels détern ources humaines techniques et financières pour l'exécution.(ê	najeures (facteurs externes). Dirige et gère un ninés. Fixe les priorités et organise effectivement les						
III- MOTS DU SUPERVISE							
IV- MOTS DU SUPERVISEUR							
	,						
		. 2					
Signature du Supervisé	Signature de(s) Su	perviseur(s)					
Signature	e du Directeur l						

# ANNEXE II MODELE DE PREVISION DE LA DEMANDE DES RESSOURCES HUMAINES

Catégorie d'emploi	Titre de l'emploi	Effectifs actuels	Départs prévus*	Avancement potentiel**	Demande future	Déséq Surplus	uilibre Manque
Gestion	Directeur des ventes	1			1		
	Directeur des finances et de l'administration	1		1			
	Directeur des opérations				1		1
	Directeur de la R & D	1		1			
Ressources humaines	Directeur des res- sources humaines				1		
	Agent de gestion des ressources humaines	1		1	1		1
	Conseiller en formation						
Soutien administratif	Adjoint						
adiiiiistratii	Réceptionniste						
Opérations	Développeur web	8		1	6	1	
	Administrateur de bases de données						
	Concepteur graphiste						
Ventes	Vendeur						
	Conseiller en marketing						
	Designer						
Recherche et développement	Ingénieur						

La flèche indique une possibilité d'avancement pour l'agent de ressources humaines, qui pourrait ainsi devenir directeur des ressources humaines lorsque le poste s'ouvrira. \*Départs prévus : inscrire les prévisions de retraites, transferts, coupures de postes.

\*Avancement potentiel : inscrire le nombre d'employés qui pourraient bénéficier d'un avancement d'échelon ou d'une promotion au cours des prochains mois.

## **ANNEXE III**

# MODELE DE PLAN D'ACTION POUR LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Priorité à travailler	Planifier efficacement les ressources humannécessaires au moment opportun)	ines (disposer des expert	ises
Objectifs	<ul> <li>Diminuer l'écart quantitatif</li> <li>Diminuer l'écart qualitatif (augmenter le</li> </ul>	es compétences)	
ACTIONS OU MOYE	NS	Responsables	Echéance
Ecart quantitatif			
1- Embaucher un direc a) Embauch (Voir le m	Directeur général et agent des RH	Mars	
_	t de gestion des ressources humaines e pour les différentes étapes nodule II)	Directeur des RH	Mai
3- Mettre à pied un dé	veloppeur web	Supérieur immédiat et directeur des RH	Août
Ecart qualitatif			
directeur des RH  a) Formation b) Entraînen	n avancée en gestion nent à la tâche dans les fonctions our des RH	Directeur général et agent des RH	Avril Mai
2- Effectuer l'entraîner	ment à la tâche du directeur des opérations	Directeur des RH	Mars
3- Effectuer l'entraîner	ment à la tâche de l'agent des RH	Directeur des RH	Mai
4- Donner une formati web ayant un poten	on sur la gestion de projets au développeur tiel d'avancement	Agent des RH	Septembre

# ANNEXE IV FICHE INDIVIDUELLE D'EMBAUCHE



RECTION GENERALE DE LA				الع ا		
SECURITE ROUTIERE	FICHEIND	VIDUELLE D'	EMBAUC	HE		
Date:	Heure:	. Lieu :				
Membres de commi						· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
Nom et Prénom :	1 Por - 1 - 1		Se	xe (F/M	):	
Age:	- Adresse: /2.	<u> </u>		léphone		
Profil:						
Poste:					.,	
Remarque:	e e e e e e e e e e e e e e e e e e e					• . •
Présentation (1 à 4) :	10	-			· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
Questions générales	(1 à 4):			ال		
Motivation (1 à 4):	L <sub>2</sub>		1			
Raisonnement (1 à 4)	).			•	* * * * * * * * * * * * * * * * * * * *	
Qualités :						
Défauts :				.1		**
Elocution (1 à 4):	(°			ر		
Questions techniques	(selon le poste)( N	otation 1 à 4)				
						:
						1. 3"
exercices (pratique) (	1 a 4) (Sur ordinateu	r ou sur papier ) :				
				دا		
Dannian salaina (Ania	ent) •				Den (1572, 111274 182	
Dernier salaire <b>(Aria</b> Prétentions sala <mark>riales</mark>	•					
( retentions sutting the same s	(ZZI MITY)	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·				
Maîtrise informatiqu	e (Word- Excel-Po	wer point) ;		•		
Autres remarques :				. 15	***	7
	L2			. 20		
CONCLUSION (Acce	ptable + Moyen- N	on acceptable):		1		•
	.ks					,
				الع		

# ANNEXE V MODELE D'UNE OFFRE D'EMPLOI

REPOBLIKAN' I MADAGASIKARA  Lanindrazana —Pahafahana-Frandrosonna	
	_
MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU TRAVAIL ET DES LOIS SOCIALES	
DIRECTION DE L'EMPLOI  Service Provincial de l'Emplei  Offre per de l'Amplei	1
Service Provincial de l'Emploi  Antsahavola ANTANANARIVO	
Nom ou Raison Sociale, de l'Employeur (2).	
Adjusse.	
Tel.	
N° Statistique (Obligatoire) N° CNaPS ( 1 1 1 1	
Nom du Responsable a contacter : M	
Tel poste	
U-RENSEIGNEMENT SUR L'IMPLOI Dénomination du poste	
Profil specinet du poste	
Classification professionnelle	
Durée de l'emploi	
Salaire de base	
Autres ayantages:	
III = CONDITION EXIGEES DES CANDIDATS	
Sexe: MASCULIN / FEMININ	
Formgion de base:	
- Diplômes ou nutre titres: Autres conditions:	
Justifiez la discrimination entre sexe ou nutionalité le cas échéant	
Accepteriez-vous des candidats résidant hors du lieu d'emploi?	
· OUI/NON	
IV -SELECTION  : Nombre de candidats demandés en vue d'une sélection; dont	
Homines:Femmes:	
Date prévue de sélection :	
Date de pantion  Journaux concernés	
Fait & ANTANANARIVO.	200
lc	Shorts
Signature & cachet de l'établissement	
(1) à établir en DEUX EXEMPLAIRES pour chaque poste d'emploi (2) il s'agit ici des renseignements sur le séritable employeur et non du cabinet intermédiaire (le circ	
Service de la Migration : Ministère du Travail (67 Ho) suivant modèle à y retiré préalablement  Signature & cachet	
Noin I fonction	

# **ANNEXE VI GRILLE DE SELECTION DE CV**

Poste à							
combler Analyste en TI Date:	Pertinence de la formation	Pertinence de l'expé- rience	Maîtrise des langues	Maîtrise d'outils d'analyse	Maîtrise des logiciels	Qualité de la présen- tation du CV	Pointage total (retenir 8 ou +)
CVno							
CVno							
CVno							
CVnO							
CVno							
CVno							
CVno							
CVno							
CVno							
CVno							
CVno							
CVno							
CVno							
CVno							
CVno							
CVno							
CVno							
CVno							

Echelle: 0=non pertinent pour la fonction concernée 1=assez proche du profil recherché 2=très proche du profil recherché

# **ANNEXE VII GRILLE D'EVALUATION DES CANDIDATS**

Poste à combler Analyste en TI Date:	P*	,	can	Cor 5 = didat 2	très can	 can	ultipli	can	
QUALIFICATIONS	40								
Pertinence de la formation	10								
Pertinence de l'expérience	15								
Maîtrise des langues pertinentes au poste (français, anglais.)	5								
Maîtrise des logiciels	10								
COMPETENCES DU POSTE	30								
Connaissances informatiques liées au système	6								
Communication et écoute	6								
Sens de l'organisation et des priorités	6								
Conviction et habiletés à influencer	6								
Capacité d'adaptation	6								
AUTRES COMPETENCES	30								
Esprit éveillé et logique	3								
Habiletés techniques et informatiques	s 3								
Qualité et service-client	3								
Ouverture à l'apprentissage	3								
Sens de la collaboration et esprit d'équipe	3								
Engagement et esprit d'appartenance	3								
Initiative et motivation	3								
Autres facteurs	9								
RESULTATS	100								

3										
9										
100										
	Cote	e (1 à	ι 5)		Cote <sub>1</sub>	pond	érée (	(total	sur 5	500)

## **ANNEXE VIII**

# LIEU D'IMPLATATION DES CENTRES DE SECURITE ROUTIERE (CENSERO) A MADAGASCAR

LIEU	SIGLE	ANNEXE
Antananarivo	CENSERO/ANT	Annexes:
		<ul> <li>Betongolo(BGL)</li> </ul>
		<ul> <li>Nanisana(NAN)</li> </ul>
		<ul><li>Ivato (IVT)</li></ul>
Antsirabe	CENSERO/ABE	
Antsiranana	CENSERO/ANA	
Ambatondrazaka	CENSERO/AKA	
Fianarantsoa	CENSERO/FNR	
Ihosy	CENSERO/IHO	
Mahajanga	CENSERO/MGA	
Manakara	CENSERO/MRA	
Moramanga	CENSERO/MOG	
Morondava	CENSERO/MVA	
Sambava	CENSERO/SVA	
Toamasina	CENSERO/TNA	Annexe à Barikadimy(BKD)
Toliary	CENSERO/TLR	
Taolagnaro	CENSERO/TRO	

## **ANNEXE IX**

# MODELE D'UN COMPLEMENT DE DOSSIER D'UN CANDIDAT EMBAUCHE

SEC	CURITE ROUTIERE	
8.0	onsieur/ Madame/ Mademoiselle	AHITOKANA NY AINA
	onsteur madarie, madernoisere	
Dri	rière de compléter vos dossiers suivant les listes ci-jointes :	
	ate limite :	
	Une demande d'emploi manuscrite	
	Un curriculum vitae	
-	Une photocopie certifiée de la carte d'identité nationale	
	Une photocopie certifiée conforme des diplômes 🎵	
	Un extrait de casier judiciaire (bulletin No 3), délivré de moins de trois (3) mois	
	Un certificat de travail de l'emploi antérieur □	
*	Une copie de l'acte de mariage ou un extrait d'acte de naissance du conjoint de l'employé	e(e)
,	pour les mariages traditionnels	,0(0)
*	Les copies des actes de naissances des enfants ou une copie du livret de famille	
*	4 photos d'identité ☐	
0 ***	Une photocopie du permis de conduire – exigée pour les chauffeurs □	
	Une photocopie certifiée de la carte CNAPS (pour ceux qui l'ont)	
	Un certificat de résidence 🔲	
*	Une fiche adresses (en cas d'urgence) □	
Me	erci!	
La	Direction	

# LISTE DES ILLUSTRATIONS

<u>LISTE DE FIGURE</u>	
Figure n1: Système de recrutement de la DGSR	62
LISTE DES TABLEAUX	
Tableau n  1 : Tableau de la procédure administrativ e	20
Tableau n <sup>q</sup> I : Tableau d'analyse de l'environnement interne et externe	38
Tableau n <sup>q</sup> II : Tableau des écarts liés aux actions possibles	41
Tableau n <sup>q</sup> V: Processus de gestion des ressources humaines à l'occasion d'	'un
recrutement interne ou externe	44
Tableau n∜: Tableau des questions pour décrire un poste	51
Tableau nVI: Liste des questions à l'entrevue	59

Tableau nVII : Procédure de recrutement selon Sylv ie GUERRERO...... 81

# **TABLE DE MATIÈRES**

**SOMMAIRE REMERCIEMENTS** LISTE DES ABRÉVIATIONS INTRODUCTION...... 5 PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE.......7 §.1 La réception technique (RT) des véhicules à moteurs et remorqués. B. Les différents types de véhicules qui doivent subir la réception Section I: ORGANIGRAMMES......14 §.1 Définition d'un organigramme....... 14 Section II: LES DIFFERENTES ATTRIBUTIONS DES EMPLOYES....... 21 

Section II: ENVIRONNEMENT INTERNE	26
§.1 Administrations publiques et privées	26
§.2 Environnement des employés de l'entreprise elle-même	27
§.3 Environnement employeur - employés	27
Section III: ENVIRONNEMENT PESTEL	27
§.1 Politique et économique	27
§.2 Social et légal ou juridique	28
§.3 Ecologique et technologique	28
Section IV : DIAGNOSTIC	29
§.1 Les forces	29
A. Au niveau du chargement de structure	29
B. Au niveau de la mise en place des directions régionales et servi	ces
régionaux	29
§.2 Les faiblesses	30
A. Sur le plan de la structure	30
B. Sur le plan résultat d'exploitation	30
§.3 Les propositions des solutions	31
A. Au niveau du changement de structure	31
B. Sur le plan résultat d'exploitation	31
PARTIE II : LES ASPECTS THEORIQUES ET PRATIQUES DU THEME	32
CHAPITRE I: THÉORIE SUR LA GESTION DE RECRUTEMENT	DU
PERSONNEL	34
Section I: LES GRANDS DOMAINES DE LA GESTION D	ES
RESSOURCES HUMAINES ET LA PLACE OCCUPEE PAR LA FONCTI	ON
RECRUTEMENT	34
§.1 Les grands domaines de la Gestion des Ressources Humaines	34
A - L'administration du personnel	35
B - La Gestion au sens large	35
C - La communication, l'information et les conditions de travail :	36
§.2 La place occupé par la fonction recrutement	36
Section II: LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT SELON LA CONCEPTI	ON
DES DEUX AUTEURS	37

§.1 Selon la politique de recrutement de PIRELLI	37
A – Réflexion stratégique	38
B – Prévision des besoins en personnel	39
C – Prévision de la disponibilité du personnel	40
D – Analyse de l'écart	40
E – Planification des actions liées au personnel	41
§.2 Selon la politique de recrutement de Jean-Marie PERE	ΓΤΙ 42
A- La recherche de personnel, c'est comme les relations	publiques 42
B - Choisir le bon support publicitaire	43
C - S'adresser aux bonnes personnes	43
Section III: L'EFFICACITE ET EFFICIENCE DU RECRUTEM	ENT 47
§.1Efficacité du recrutement	47
§.2Efficience du recrutement	47
CHAPITRE II : LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT DU PERSON	NNEL AU SEIN
DE LA DGSR	49
Section I: PHASE PRÉPARATOIRE DU RECRUTEMENT	49
§.1 Evaluation du personnel	49
§.2 La description du poste à pourvoir	50
Section II: PHASE D'EXECUTION DU RECRUTEMENT	53
§.1 Embauche	53
§.2 Offre d'emploi	54
A- La diffusion de l'offre d'emploi	55
B - Type d'une offre d'emploi de la DGSR (Cf. Annexe F	5)55
§.3 Sélection	56
A - Tri des Curriculum Vitae accompagné de la lettre de r	notivation et la
demande d'emploi	56
B - Entretien	57
C - Test (écrit)	60
Section III: ACCUEIL DU NOUVEL EMPLOYE	60
§.1L'accueil	60
§.2 Les astuces de l'accueil	61
§.3 L'intégration du nouvel recru	61

PARTIE III : PROBLEME RENCONTRE ET SOLUTIONS PROPOSEES	63
CHAPITRE I : EVALUATION DES MENACES	65
Section I: ABSENCE DE RESPONSABLE EN RH	65
§.1 Au niveau du dirigeant	
§.2 Sur le plan financier	66
Section II: SUR LA QUALITE DU PERSONNEL RECRUTE	66
Section III: SUR LA TRANSPARENCE DE LA PROCEDURE DE LA PROCEDU	ЭE
RECRUTEMENT	67
CHAPITRE II: APPRECIATION DES OPPORTUNITES	68
Section I: BONNE GESTION DE TRAVAIL EN EQUIPE	68
Section II: PLANIFICATION CONJOINTE	69
CHAPITRE III : SUGGESTIONS	70
Section I: SOLUTIONS PROPOSEES POUR AVOIR UNE BONN	۱E
POLITIQUE DE RECRUTEMENT	70
§.1 Recrutement du responsable au niveau personnel	70
A - Responsable du personnel (pour une Entreprise petite : emp	loi
inférieur à 50 personnes)	70
B - Directeur du personnel (pour une Entreprise PME : emploi supérie	ur
à 50 personnes)	71
§.2 Réorganisation de la politique de recrutement	71
§.3 Méthode de lancement d'une offre d'emploi	72
A. L'annonce	72
B. Les contacts avec les écoles et les universités	73
C. Les stages	73
§.4 Recrutement d'un meilleur candidat	74
§.5 La transparence de la procédure	74
Section II : SOLUTION RETENUE	74
§.1Diagnostics du besoin en personnel	74
A. La demande de personnel	75
B. La validation de la demande de personnel	75
§.2 La définition du poste à pourvoir	75
A. L'analyse du poste	76
B. La description du poste	76

C. La définition du profil du candidat à l'embauche	. 76
D. La recherche des candidats à l'embauche	. 77
§.3 La sélection	. 77
A. Etapes de la sélection	. 78
B. L'exploitation des Curriculum Vitae	. 78
a. Le tri automatisé des Curriculum Vitae	. 78
b- Le manuel des Curriculum Vitae	. 79
Section III: MODALITES D'APPLICATION	. 79
§.1 Les sources internes de recrutement	. 79
§.2 Les sources externes de recrutement	. 80
§.3 Procédure du recrutement	. 81
Section IV : IMPACTS DE LA SOLUTION RETENUE	. 84
§.1 Impacts positifs	. 84
§.2 Impacts négatifs	. 84
CONCLUSION	. 86
À PROPOS DU STAGE	. 88
PLANNING DU STAGE	. 89
BIBLIOGRAPHIE	. 90
ANNEXES	. 92
LISTE DES ILLUSTRATIONS	105

