

INTRODUCTION

A l'aube de ce nouveau millénaire, la mondialisation n'épargne pas l'Afrique comme les autres continents tels que l'Europe, l'Asie et l'Amérique. Etant donné que la plupart des pays africains sont en voie de développement, ils nécessitent l'appui des pays riches. L'économie de la majorité des pays africains est dépendante de celle des pays développés.

Géographiquement rattaché à l'Afrique, Madagasikara ne peut pas échapper au phénomène de la mondialisation. Ce nouveau concept envahit notre pays et exerce une pression qui déstabilise le monde des affaires des entreprises malagasy. Ce concept devient inévitable.

En effet, elle contribue à abattre les barrières de toutes sortes et renforcer la circulation des personnes (par exemple : départ des jeunes Malagasy au Moyen-Orient à la recherche d'un emploi, arrivée des entreprises franches à la recherche des mains-d'œuvre de qualité à prix modéré), circulation des biens (libéralisation des échanges) et même la vente de services tels que la formation et l'enseignement (prolifération des formations par correspondance grâce à l'Internet, l'Université de l'Océan indien)

Ainsi, la mondialisation peut offrir des opportunités aussi bien au secteur public qu'au secteur privé malagasy. En d'autres termes, la mondialisation oblige les entreprises malagasy à s'ouvrir davantage avec l'extérieur.

Or cette ouverture de l'économie malagasy avec l'étranger nécessite une faculté d'adaptation ainsi qu'un professionnalisme si on veut garder sa place face à la concurrence.

La vie d'une entreprise devient à cet effet plus difficile et complexe. Des nouveaux paramètres devraient être pris en considération pour la survie de l'entreprise. L'environnement économique menace l'existence de l'entreprise à cause des variables non maîtrisables entre autres l'arrivée des nouvelles technologies de l'informatique.

La concurrence devient plus forte. Pour y faire face ; elle est obligée d'optimiser l'utilisation de ses ressources : les ressources matérielles, financières, temporelles, et surtout humaines. Ces ressources devraient être performantes, efficaces et arrivent à suivre l'évolution des nouvelles technologies modernes.

Désormais, la compétitivité de l'entreprise est devenue en cette fin de XXème siècle la condition essentielle de son existence.

Ainsi, face au défi que pose l'environnement changeant et concurrentiel, l'entreprise doit pouvoir compter sur l'implication de ses collaborateurs dans leur travail. Et cela passe par la mise en œuvre des méthodes de gestion « politique du personnel » susceptibles d'améliorer les performances économiques de l'entreprise et la satisfaction des impératifs sociaux qui est la première source de motivation.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi comme thème « **Contribution à l'amélioration de la politique du personnel** ».

Nous avons pu proposer comme thème « Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel vacataire » c'est-à-dire les enseignants formateurs mais nous préférons laisser à nos cadets le soin d'approfondir ce sujet.

L'objectif principal de notre recherche est de permettre à l'entreprise de prendre conscience de leur problème et d'apporter nos contributions en proposant des solutions susceptibles d'améliorer la situation en matière de gestion du personnel.

En outre, elle pourrait aider les dirigeants à mieux définir une politique du personnel adéquate à sa situation.

Nous avons fait notre analyse et recherche au sein de l'Institut MIHEZAKA. Nous avons été fières d'être parmi son personnel car non seulement, il est leader dans son domaine mais sa notoriété se fait entendre partout à Madagasikara. Les élèves sortants sont de plus en plus sollicités et occupent dans la plupart des cas des postes de responsabilité.

Au cours de notre séjour au sein de l'Institut, nous avons vécu la situation, et nous avons pu analyser les mouvements du personnel et les problèmes y afférents.

En plus des cours théoriques dispensés durant nos 4 années d'études à l'Université, nous avons complété notre recherche par la lecture.

Notre recherche sera divisée en trois parties.

La première partie présentera l'historique de l'entreprise, sa mission, ses objectifs ainsi que ses activités. La deuxième partie traitera les problèmes rencontrés au niveau du système de recrutement (chapitre I), ensuite les problèmes au niveau de la description de postes (chapitre II) et enfin les problèmes engendrés par le comportement du personnel (chapitre III).

La troisième partie sera réservée aux solutions aux problèmes exposés. Elle sera divisée en quatre chapitres : dans le premier chapitre, nous présenterons nos propositions sur l'amélioration de la politique de recrutement, dans le deuxième chapitre nous avancerons nos propositions pour la stabilité de structure, et la troisième chapitre donnera nos suggestions pour l'amélioration de l'ambiance de travail. Nous traiterons dans le chapitre IV les solutions retenues et les résultats attendus. La première solution retenue concernera la mise en place d'une procédure de recrutement et la deuxième sera la mise en place de stratégies de communications. Et finalement, nous présenterons les différents résultats attendus les améliorations suggérées ainsi que les recommandations.

Chapitre I : PRESENTATION DE L'INSTITUT

Pour nous permettre de comprendre le fonctionnement de l'Institut, d'abord nous allons présenter l'Institut et ensuite nous traiterons dans le chapitre II l'approche théorique se rapportant à la politique du personnel.

Section 1: Historique et situation juridique

1-1. Historique

- Fondé en 1990 par des professionnels du commerce, de l'industrie et de la formation, l'Institut MIHEZAKA s'est donné comme mission de former des techniciens supérieurs immédiatement opérationnels et ayant un potentiel d'évolution rapide en entreprise. Cette mission s'est ensuite élargie par la mise en place d'une formation de manager en finance et en marketing et d'une formation modulaire diplômante. A travers un enseignement pluridisciplinaire, MIHEZAKA s'efforce, d'une part, de développer la capacité de raisonnement de ses étudiants, leur autonomie intellectuelle et leur personnalité socio-affective, et d'autre part, de leur permettre de maîtriser de nombreux outils professionnels.
- Ce développement se fait dans le cadre d'une pédagogie active et participative (exposés, études de cas, séminaires) et de mise en situation pratique ainsi que par la responsabilisation (vie associative, stages,...).
- En 1996, MIHEZAKA a signé un accord de jumelage avec l'Université d'Howard Washington D.C.
- En 1998, un arrêté du ministère de tutelle est sorti sur l'équivalence des Diplômes d'Etudes Professionnelles Approfondies (DEPA), (BAC+4) et du Diplôme d'Etudes Supérieur Approfondies (DESA) (BAC+3) délivré par MIHEZAKA pour toutes les filières.

MIHEZAKA est un Institut entièrement privé appartenant à des Malagasy. Il est le premier Institut privé fondé à Madagasikara.

Il est indépendant et ne perçoit aucune aide financière ni subvention de l'Etat ni d'aucun organisme de financement

Il entretient un réseau de relation de partenariat qui est en continuel développement avec plus de 350 entreprises.

Il est aussi partenaire de grandes écoles, Universités et Institutions étrangères.

1-2. Situation juridique

MIHEZAKA est une Société à Responsabilité Limitée (S.A.R.L.) au capital de 10.000.000 fmg.

Elle est régie par la réglementation en vigueur en la matière

- Soumise au Code Général des impôts,
- Aux organismes sociaux : CNaPS et OSTIE
- Le code de travail

Comme toutes les entreprises, elle possède son règlement intérieur applicable à tout le personnel aussi bien pour les cadres que pour les employés.

Pour accomplir ses œuvres sociales, une cotisation mensuelle est versée par chaque membre pour les éventuels événements familiaux. La cotisation varie suivant la catégorie du personnel.

Section 2 : Mission et objectifs

2-1. Mission

La mission de MIHEZAKA est de former des élèves à fort potentiel inspirés par la fonction commerciale, la comptabilité et finances et la création d'entreprises, voulant réussir dans le monde des affaires et aptes à hisser le pays au rang d'une économie développée et compétitive.

2-2. Objectifs

MIHEZAKA s'est fixé 4 objectifs majeurs :

- ◆ Former des cadres intermédiaires et supérieurs du commerce intérieur, international ou du tourisme, et aussi en organisation administrative.
- ◆ Permettre à ces cadres d'évoluer rapidement à des postes de haut niveau.
- ◆ Encourager les élèves diplômés de poursuivre leurs études à l'étranger (France et USA)
- ◆ Conseiller les élèves de 3^{ème} et 4^{ème} année à des vocations de créateur d'entreprise.

2-3. Activités

Compte tenu de ce que nous avons vu dans l'historique, MIHEZAKA a pour vocation principale la formation. On distingue deux catégories de formations

⇒ Formation Initiale

⇒ Formation Professionnelle Continue

• **La formation Initiale :**

Ouvert aux étudiants titulaires d'un baccalauréat toutes séries. Elle se divise en 1^{er} cycle et 2nd cycle.

1^{er} Cycle

Le premier cycle comprend 4 filières :

Commerce Intérieur

Commerce International

Tourisme

Organisation et Gestion d'entreprise

Les deux premières années sont consacrées à une formation de base et professionnelle amenant à développer chez les futurs opérateurs et cadres d'entreprise une certaine ouverture d'esprit qui leur permettra de mieux s'adapter et de s'intégrer dans le milieu socio-économique.

Selon le choix des élèves et en fonction des résultats du test de niveau, chaque élève est placé à l'un de ces 4 filières.

La formation dispensée en premier cycle permet à l'élève de se présenter au Diplôme d'Etudes Supérieures (DES)BAC+2.

2nd cycle

Un concours est ouvert aux salariés plus de 5 ans d'expériences professionnelles et aux étudiants BAC +2 des autres instituts supérieurs. Le second cycle menant à la préparation du Diplôme d'Etudes Professionnelles Approfondies (DEPA) (BAC +4) est orienté vers une spécialisation destinée à prolonger la formation du 1^{er} cycle. 2 filières sont proposées :

Finance et comptabilité

Communication et Marketing

* **Structure des effectifs des élèves**

Année scolaire 1999-2000

1^{er} cycle

Filière	Effectif	%
Commerce Intérieur	45	16
Commerce International	90	34
Tourisme	55	20
Organisation d'entreprise	80	30
Total	270	100

2nd cycle

Filière	Effectif	%
Finance Comptabilité	55	25
Marketing-Communication	80	75
Total	135	100

La formation est assurée par des professionnels d'entreprises diplômés d'universités et souvent ayant bénéficié de formations à l'étranger. Leur nombre varie de 80 à 100 au cours d'une année scolaire.

Le critère de recrutement des enseignants formateurs est d'être titulaire d'un diplôme de maîtrise pour le 1^{er} cycle et d'avoir une maîtrise parfaite de la langue française. Et pour le 2nd cycle un diplôme de 3^{ème} cycle complété par une expérience probante en entreprise d'envergure.

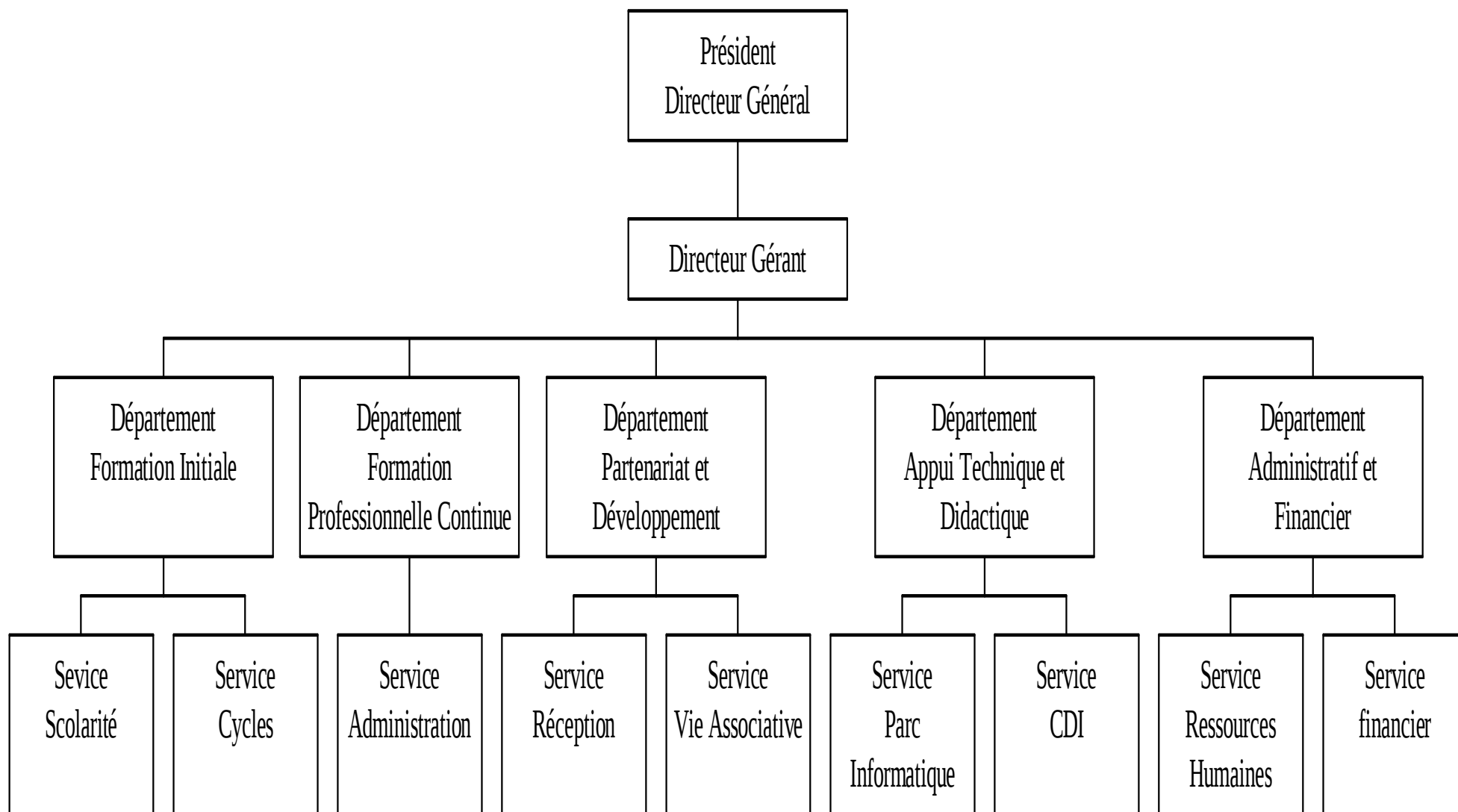
- **La Formation Professionnelle Continue**

Elle est ouverte aux entreprises et aux particuliers.

L'Institut propose des formations à la carte répondant aux besoins et aux attentes des apprenants professionnels ou étudiants. Il y a également des modules de formation professionnalisant.

Par ailleurs, Institut MIHEZAKA a aussi des activités annexes : location de salle à pour les séminaires, conférences et ateliers.

Section 3 : Organisation structurelle et déroulement des activités



Comme notre mémoire porte sur l'étude du personnel, nous donnerons ci-après la structure des effectifs du personnel par Département.

DEPARTEMENT	EFFECTIF
Formation Initiale	9
Formation Professionnelle Continue	3
Partenariat et Développement	4
Administratif et financier	15
Appui Technique et Didactique	7
TOTAL	38

Nous avons constaté une variation de l'effectif tout au long d'une année.

Chapitre II : APPROCHES THEORIQUES SUR L'OUTIL DE GESTION

« POLITIQUE DU PERSONNEL »

Comme notre étude est orientée vers les moyens humains de l'entreprise, nous avons choisi comme outil d'analyse « **la politique du personnel** » car elle englobe les moyens et techniques de gestion des hommes au sein d'une entreprise. De plus, elle nous permet de mettre en exergue les points forts de l'entreprise et ensuite de détecter les points faibles, et enfin de proposer des solutions susceptibles d'améliorer la situation.

D'abord, nous allons définir ce qu'est « **la politique du personnel** », ensuite nous présenterons ses objectifs et finalement nous allons donner les différents éléments qui la constituent et ses champs d'application.

Section 1 : Définitions

Devant l'ambiguïté des termes entre la politique sociale, la politique de gestion des ressources humaines et la politique du personnel et pour la commodité de l'analyse nous avons retenu les deux (2) définitions suivantes :

Selon JEAN PAUL THOMMEN : « ***La politique du personnel c'est l'ensemble des objectifs concrets et des mesures touchant le domaine des ressources humaines et les moyens prévus pour leur réalisation*** ».

Et d'après H. Amblard, N-BABRAMOVICI, Y.-F. LIVIAN, P. POIRSON, S. ROUSSILLON « ***Les politiques du personnel concernent l'ensemble des principes et des moyens d'actions permettant la gestion et la dynamisation des hommes au sein de l'entreprise, en fonction de facteurs d'environnement et des données internes d'organisation*** ».

En d'autres termes, la politique du personnel c'est l'ensemble des techniques et moyens mis à profit par une entreprise pour gérer ses hommes de façon efficace afin de les amener à atteindre des objectifs préalablement définis à moyen terme et à long terme en tenant compte de la différence de personnalité individuelle, et ce, dans le respect du cadre légal.

Section 2 : Les objectifs de la politique du personnel

Devant l'immensité de la politique du personnel, il est difficile de résumer en quelques phrases les objectifs de la politique du personnel. Toutefois, les deux questions que nous allons citer ci-dessous correspondent au fondement de la politique du personnel :

1. **Que donner au personnel en échange de son travail et sous quelle forme ?**
2. **Que faire pour que le personnel se consacre le plus de temps possible à son travail ? Quels moyens employer ? Contraintes ? Contrôles ? Incitations ?**

Section 3 : Contenus et champs d'application de la politique du personnel

Nous verrons dans cette section les contenus d'une politique du personnel quel que soit le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise. Ensuite nous définirons le champ d'application d'une telle politique.

3-1. Les contenus de la politique du personnel

On distingue trois (3) dimensions de la fonction « personnel » qui correspondent dans la pratique, à l'activité des différents services du personnel :

- 1- L'administration du personnel qui correspond au domaine opérationnel
- 2- La gestion des hommes au travail qui correspond au suivi des procédures et techniques
- 3- Le développement social de l'entreprise qui correspond à la motivation au travail.

3-1-1. L'administration du personnel :

C'est le lien formel qui lie l'employeur et l'employé c'est-à-dire les différentes opérations relatives aux traitements administratifs. Cela concerne l'application et l'interprétation des règles d'origine juridique concernant le statut social du personnel.

Nous pouvons énumérer les opérations suivantes :

- Contrats de travail
- Réalisation de la paie
- Le suivi des droits aux congés payés
- La liaison avec les organismes sociaux tels que la CNaPS et l'OSTIE
- La sécurité sociale

- L'administration du travail au quotidien c'est-à-dire la gestion des absences : congés maladies, congés formation, missions, disponibilités, ...

Nous pouvons regrouper les tâches énumérées ci-dessus dans le **domaine opérationnel**.

3-1-2. La gestion des hommes au travail :

C'est la mise en œuvre des stratégies de gestion des hommes en tenant compte du cadre administratif que nous avons mentionné précédemment.

Cela consiste surtout à :

- L'évaluation du personnel
- Recrutement du personnel
- Affectation du personnel
- Fidélisation et motivation du personnel
- Développement du personnel
- Mise en disponibilité du personnel

Tous ces éléments figurent dans le domaine **technique et procédure**. Et chacun d'entre eux correspond à une fonction parmi tant d'autres dans la politique du personnel.

Puisque ces éléments sont essentiels dans la politique du personnel, nous allons les voir un à un .

a) L'évaluation des besoins en personnel :

L'évaluation des besoins en personnel est très avantageuse pour l'entreprise. En effet, Elle pourrait éviter à l'entreprise plusieurs problèmes entre autres, l'augmentation des charges du personnel, la perte de temps pour le recrutement etc.

Avant de faire un recrutement, il est indispensable ***de procéder avant de prendre une décision à une évaluation des besoins ainsi qu'une analyse de la situation existante***. Cela permet de connaître l'origine du problème puisqu'il se peut qu'un problème puisse être d'origine diverse à savoir : structurel, organisationnel, moyens matériels et financier, attitudes humaines, compétence, de procédure, problème d'espace de travail ou parfois un problème de communication.

De plus, une telle étude préalable permet de définir les points suivants :

- Evaluation qualitative : la qualification que doit avoir un membre du personnel
- Evaluation quantitative : le nombre de personnes nécessaires pour effectuer le travail

- Le temps : la période durant laquelle l'évaluation devrait être effectuée (par exemple à la suite de congé formation, disponibilité, ou embauche temporaire).
- Le lieu : l'endroit où l'évaluation doit avoir lieu

Selon la structure de l'entreprise, c'est la direction du personnel ou le chef du département du personnel mène l'évaluation des besoins de chaque service avec le supérieur hiérarchique du ou des départements demandeurs et seulement après qu'on passe à la description de poste.

L'évaluation des besoins en personnel permettra en effet au responsable de cerner l'origine des problèmes. Cela nous amène à voir ce qu'est un recrutement.

b) Le recrutement du personnel :

Après l'évaluation des besoins, si le responsable trouve que le ***problème est réellement un problème d'effectif, l'entreprise doit procéder à un recrutement***. Le recrutement est une fonction qui a pour finalité de couvrir les besoins quantitatifs, qualitatifs, temporels et spatiaux en personnel mise en évidence lors de l'évaluation.

Il existe deux (2) sortes de recrutements :

- ◆ le recrutement externe
- ◆ le recrutement interne ou la promotion interne

Nous aurons l'occasion d'approfondir ces deux alternatives dans la problématique.

La fonction recrutement se décompose en deux (2) étapes : ***la recherche du personnel et la sélection du personnel***.

b-1. La recherche du personnel :

Le but de cette recherche du personnel c'est de ***trouver des candidatures qualifiées*** pour pourvoir aux postes vacants.

b-2. La sélection du personnel :

Elle consiste à ***choisir parmi les candidats*** une ou plusieurs personnes dont le profil est considéré comme le plus proche du profil exigé par le poste et qui répondent aux exigences du travail. Cette étape permet d'identifier la capacité du candidat, sa volonté d'atteindre les rendements correspondant à sa capacité, sa faculté d'évolution, sa potentialité c'est-à-dire s'il est apte à assumer des fonctions plus importantes que celle qu'il occupe lors de l'embauche.

Après le recrutement, le nouveau collaborateur devient partie intégrante de l'organisation. Au fur et à mesure que le travail avance, des changements peuvent apparaître au niveau des attributions du personnel. Nous allons voir l'affectation du personnel.

c) Affectation du personnel

Cette fonction consiste à **distribuer les tâches aux personnels disponibles** dans l'entreprise en tenant compte des facteurs de quantité, de qualité, de temps et de lieu. Son objectif est de placer un collaborateur à un poste correspondant à son aptitude.

L'affectation du personnel concerne :

- * L'intégration et mise au courant du personnel
- * L'affectation d'un personnel à un poste de travail
- * Adaptation du travail et des conditions d'emploi en considérant l'aspect humain

3-1-3. Le développement social de l'entreprise:

Etant donné que les $\frac{3}{4}$ du temps des travailleurs sont dépensés dans son cadre de travail, parfois ils ont besoin d'être stimulés et encouragés. Voyons ce qu'on entend par motivation et fidélisation du personnel.

a) La fidélisation du personnel et la motivation

La fidélisation et la motivation du personnel ont pour fonction, en faisant appel à un système d'incitations :

1. d'influencer positivement les candidats afin qu'ils décident d'entrer dans l'entreprise.
2. de consolider les liens entre les collaborateurs afin d'éviter qu'ils ne quittent l'établissement.
3. d'augmenter le rendement des collaborateurs afin qu'ils correspondent aux attentes de l'entreprise et aux exigences de sa planification.

Les incitations peuvent être d'origine :

- * matériel ou monétaire
- * immatériel ou non monétaire

Les dirigeants de l'entreprise **doivent savoir identifier les facteurs capables de motiver son personnel**. Ces facteurs varient d'une entreprise à une autre car chaque entreprise a sa particularité, et par suite, des attentes différentes. D'après MASLOW, ce sont les besoins non satisfaits qui deviennent les principaux éléments moteurs de la motivation.

C'est donc dans cette partie que l'on traite la politique salariale, et que l'on établit la grille salariale ainsi que la définition des divers avantages.

Voilà donc en ce qui concerne la motivation et la fidélisation du personnel. Qu'est-ce qu'on entend par le développement du personnel ?

b) Le développement du personnel

La fonction « développement du personnel » s'occupe *de la formation et du plan de carrière*.

La formation du personnel vise à élargir la connaissance du travailleur en lui donnant l'opportunité de se former. Cette formation pourrait être effectuée au sein même de l'entreprise ou à l'extérieur et ce, à la charge de l'employeur. Pour sa part, l'Institut MIHEZAKA alloue un budget pour la formation de son personnel. Ceci est de plus en plus nécessaire surtout à l'heure actuelle où la nouvelle technologie ne cesse d'évoluer. En voici quelques exemples : la recherche d'informations par l'Internet, l'emploi du nouveau logiciel pour la gestion des écolages.

Quant au plan de carrière, il peut se définir comme l'accord entre l'employeur et le collaborateur, portant sur les différents postes que ce dernier est appelé à occuper compte tenu des prévisions liées à sa promotion, assortis de fourchette de salaire ainsi qu'un plan de formation.

c) La mise en disponibilité du personnel

Elle consiste à *supprimer dans l'entreprise des couvertures excédentaires d'effectifs* sur le plan quantitatif, qualitatif, temporel et spatial. Cette démarche ne correspond pas nécessairement à un licenciement mais elle consiste aussi à une réduction temporaire des effectifs.

On dénombre plusieurs causes de mise en disponibilité :

- * modification structurelle
- * régression de la production selon le type d'activité de l'entreprise
- * variation saisonnière du niveau d'activité
- * fermeture de l'entreprise, fin naturelle de l'entreprise
- * déménagement
- * réorganisation interne à l'entreprise
- * mécanisation et automatisation, cette dernière est rare dans un pays comme Madagasikara.

Souvent cette mise en disponibilité est accompagnée de certaines mesures selon leurs causes. Nous pouvons citer comme exemple ici le phénomène d'actualité comme la privatisation. En effet, plusieurs employés sont sollicités à quitter leur poste suivant des critères préétablis en leur proposant des indemnités et certains avantages. C'est ce qu'on appelle **plan social**.

Schéma récapitulatif des contenus de la Politique du Personnel

Nous avons vu les différents éléments qui constituent la politique du personnel.

En résumé, elle regroupe plusieurs sous-ensembles de politiques en matière de gestion du personnel. Cela nous conduit à délimiter le champ d'application du personnel.

3-2. Champ d'application de la politique du personnel

Comme la stratégie financière appartient à la fonction financière, la stratégie marketing est conçue par la fonction marketing, la fonction « personnel » est chargée d'exécuter et de mettre en œuvre la politique du personnel.

Nous allons identifier dans cette section les réponses aux questions suivantes :

1. Qui élabore la politique du personnel ?
2. Quand est-ce qu'on met en place une politique du personnel ?

En règle générale, c'est la Direction Générale qui indique l'orientation globale de la politique du personnel.

Mais selon la structure et la taille de l'entreprise, il appartient soit à la Direction des Ressources Humaines ou Direction Administratif et du Personnel d'établir la politique du personnel. Ce dernier définit les objectifs, les moyens et les budgets. Nous pouvons distinguer 2 cas différents dans l'élaboration de la politique du personnel.

1^{er} cas : si l'entreprise n'a jamais eu une politique du personnel

Dans ce cas, il y a absence de politique du personnel la raison c'est que soit l'entreprise est nouvellement créée soit au moment de la création de l'entreprise l'effectif était très faible. C'est la fonction « personnel » qui met en place la nouvelle politique.

L'entreprise se trouve donc dans la ***phase de la conception et élaboration*** de la politique du personnel.

Elle peut également recourir à un cabinet spécialiste pour la mise en place par exemple de la procédure de recrutement, mais la mise en œuvre reste toujours la tâche de la Direction, Département ou Service du personnel selon le cas.

2^{ème} cas : *S'il existe déjà une politique du personnel*

Au sein de l'entreprise comme c'est le cas de l'Institut sujet de notre mémoire, il appartient à la fonction « personnel » de mettre en œuvre et d'actualiser la politique du personnel, par exemple la réforme de la procédure de la paie à la suite d'une augmentation de l'effectif du personnel.

La fonction « personnel » doit appliquer rigoureusement la politique du personnel pour éviter les complaisances. Cela veut dire qu'il faut suivre les procédures prévues.

Illustrons cette idée à l'aide d'un exemple concret pour bien comprendre.

Nous achevons cette partie théorique avec ces différents éléments constitutifs de la politique du personnel et son champ d'application. Nous exploiterons ces données théoriques ultérieurement dans la partie problématique et en concordance avec le chapitre traité. Soulignons que cette partie théorique correspond à la situation idéale que l'entreprise devrait suivre en matière de Politique du Personnel.

Notre démarche au cours de la présentation des problèmes sera basée sur la comparaison de la situation idéale avec la situation existante et de mettre en évidence les problèmes.

Notre principal objectif est d'aider l'Institut à mieux définir sa politique du personnel. Pour cela, nous allons analyser sa politique de recrutement domaine auquel nous avons constaté quelques faiblesses. Nous l'avons accordée une importance particulière parce que nombreux sont les procédures de la gestion du personnel qui vont dépendre de la qualité du recrutement.

En effet, le recrutement devient une opération habituelle au sein de l'Institut MIHEZAKA. Parmi les recrutements, il y a des postes nouvellement créés et des postes de remplacement et ce à la suite des départs du personnel pour diverses raisons.

Si nous nous référons à l'année 1998, l'Institut a recruté (5) nouveaux membres. Certains de ces postes sont nouvellement créés mais d'autres sont des postes de remplacement. Chaque année, l'Institut MIHEZAKA fait un recrutement et cela concerne tous les niveaux hiérarchiques (cadres supérieurs : par exemple recrutement d'un directeur, cadres moyens : recrutement d'un responsable, simples agents : standardistes, personnel de maintenance : Jardiniers, femmes de ménage...).

Cette situation a continué au cours de l'année 1999 car l'Institut a fait un recrutement mais cette année en nombre très important si on regarde l'effectif total.

Le recrutement est quelquefois urgent à la suite d'un départ brusque d'un personnel. La raison c'est que le poste a besoin d'être remplacé afin que le service puisse continuer son fonctionnement normal.

Pour certains embauches, l'Institut essaie d'appliquer une procédure mais pour d'autre elle est ignorée. De plus, la procédure qu'on suit se différencie d'un recrutement à un autre, et les étapes à suivre ne sont pas très claires.

Quand MIHEZAKA fait un recrutement, souvent il fait appel à des candidatures venant de l'extérieure, "recrutement externe". Il est assez rare qu'un employé se voie proposer à un poste vacant à l'Institut.

Cette situation entraîne parfois un changement au niveau du déroulement du travail, car les nouveaux recrues apportent leurs idées et essaient de changer la méthode de travail habituelle.

Ils proposent de réviser certaines étapes de la procédure par exemple ; le système de pointage du personnel permanent.

Par ailleurs, les dirigeants sont impressionnés et se montrent enthousiastes par les idées des nouveaux venus. Souvent, ils appliquent leurs propositions sans avoir mené une étude préalable sur les éventuels impacts des changements sur les interdépendances du travail.

Parfois, cela entraîne des modifications sur les répartitions des tâches entre les départements. Cette situation se répercute sur l'organisation du travail en général. D'où il y a un changement au niveau de l'organigramme.

Plusieurs modifications accompagnent le changement au niveau de l'organigramme. Par exemple les fonctions : le titre et la hiérarchie, l'étendu des contrôles et les responsabilités, les mutations. De plus, un changement de structure nécessite dans la plupart des cas à un changement de bureau. Cette situation est source de stress pour l'ensemble du personnel.

A cet effet, les nouveaux recrues apportent leur méthode de travail pour tenter d'améliorer la situation existante, et ce, sans vraiment connaître ni comprendre les problèmes réels bien avant leurs arrivées au sein de l'Institut. Par suite, certains employés constatent qu'une partie de leur responsabilité est transférée à une autre personne, et d'autres par contre reçoivent des tâches qu'ils n'avaient jamais traitées auparavant. De ce fait, les employés ne savent plus exactement quelles sont leurs fonctions exactes et quel est l'objectif de la réforme au niveau de l'organigramme?

Ces différents changements affectent le comportement en général du personnel par le fait qu'il doit subir les conséquences des diverses tentatives de changements. Leur insatisfaction continue et leur souci d'insécurité face au changement inattendu affecte leur comportement au travail.

Le personnel est en quelque sorte obligé de se soumettre à la nouvelle structure et les changements qu'ils créent. En plus, ils doivent s'adapter à un rythme de travail inhabituel.

Notons en passant qu'en ce moment MIHEZAKA est l'Institut supérieur privé dont les écolages sont les plus élevés. Cela nécessiterait une implication effective du personnel et une bonne organisation de travail s'il veut garder sa notoriété et se démarquer par rapport à ses concurrents.

L'adhésion des ressources humaines à la mission d'une entreprise, rappelons –le, est parmi les conditions essentielles contribuant à la réussite à long terme d'une l'entreprise.

Voilà donc la situation de l'Institut concernant certains aspects de la politique du personnel.

Ainsi, durant notre séjour au sein de l'Institut, nous avons identifié 3 problèmes majeurs.

1. Au niveau de la politique de recrutement.
2. Au niveau de l'instabilité de la structure
3. Au niveau des comportements du personnel.

DEUXIEME PARTIE

PROBLEMATIQUE

Chapitre I : PROBLEMES LIES A LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT

D'après ce que nous avons vu dans la partie théorique, la politique du personnel regroupe plusieurs sous politiques. Nous verrons dans ce chapitre un élément de cette politique : le recrutement.

A l'institut MIHEZAKA, il n'existe pas de politique de recrutement bien définie. Mais d'après l'observation des pratiques, **“elle consiste à remplacer un agent immédiatement après la rupture du contrat. En effet, la rupture provient soit de la démission de l'employé soit du licenciement.”**

Cette pratique est procédée à la suite d'une vacance de poste. Souvent, on fait appel à une personne venant de l'extérieur « recrutement externe ». Et cela concerne tous les niveaux hiérarchiques. En outre, la procédure à suivre n'est pas très bien définie. A cause de l'urgence du remplacement, le recrutement est souvent effectué à la hâte, ce qui fausse souvent la décision sur le choix de la personne recrutée.

Par ailleurs, la pratique actuelle accorde beaucoup d'importance au recrutement externe au détriment du recrutement interne. Le recrutement interne est rare et pratiquement impossible.

Or dans une entreprise de taille moyenne comme MIHEZAKA dont l'effectif varie entre 35 à 45 personnes, la seule promotion que les employés puissent espérer est le remplacement d'un collaborateur démissionnaire.

En conséquence, un employé reste alors sur sa place durant tout son séjour au sein de l'Institut bien qu'il soit capable d'occuper qualitativement un autre poste. Cela affecte beaucoup la motivation et le rendement au travail. Elle incite les démissions, les absentéismes, le détachement des employés aux objectifs globaux de l'Institut. Il n'y a plus de lien affectif entre l'employé et son travail.

Pour mieux asseoir notre position, nous allons dévoiler deux (2) problèmes fondamentaux au niveau de la politique du recrutement.

- Inexistence d'une procédure de recrutement claire
- Incohérence au niveau du système de rémunération

Section 1 : Inexistence d'une procédure de recrutement claire

Durant notre séjour, nous avons eu l'occasion de voir le déroulement de quelques recrutements. Nous avons remarqué que parmi ces recrutements, certaines étapes de la procédure n'ont pas été suivies et elles se différencient à chaque recrutement. Ce fait est l'objet de notre critique.

1-1. Insuffisance d'analyse de poste avant recrutement :

Avant de recruter une personne, il faut analyser les problèmes existants car tous les problèmes n'ont pas nécessairement pour solution un recrutement. Cette réflexion nous amène à répondre à la question :

Qu'est-ce qui déclenche un recrutement ?

Un recrutement doit avoir lieu lorsqu'un poste est à repourvoir ou que la croissance de l'entreprise justifie la création d'un nouveau poste.

Dans notre cas, la croissance de l'entreprise équivaut à l'augmentation de nombre des élèves. Car plus il y a augmentation du nombre d'élèves, plus il y a une augmentation du volume de travail de l'institut en général.

Or si nous voyons la structure des effectifs des élèves 98/99 et 99/00 il reste sensiblement le même (annexe I).

Voici un tableau montrant le nombre de recrutement pendant 1998 et 1997.

Tableau 4

Niveau hiérarchique	Nombre des recrues
Cadres supérieurs	2
Cadres moyens	2
Agents et employés	3
Effectif total du personnel en 1998	40

Pendant l'année 1998, MIHEZAKA a recruté 7 personnes sur un effectif total de 40, ce qui représente déjà 17,5 % de l'effectif total. Parmi ces recrutements, 4 postes sont occupés pour la première fois et les 3 restants sont des postes de remplacement.

Déjà pour les 4 postes, le coût de remplacement est assez important car il faut premièrement publier l'annonce au journal, deuxièmement faire appel à un spécialiste pour préparer le test d'embauche, ensuite corriger les copies, et finalement on procède à la sélection finale des candidats. Ces étapes constituent une charge pour la société car il faut payer les honoraires des correcteurs, et le coût de la parution de l'annonce au journal.

Au cours de l'année 1999, MIHEZAKA a encore procédé à un recrutement. Cette année, c'est un recrutement massif.

Tableau 5

Niveau hiérarchique	Nombre des recrues
Cadres supérieurs	8
Cadres moyens	10
Agents et employés	5
Nombre total du recrutement en 1999	23

En 1999, le nombre des personnes recrutées est de 23 ce qui représente 46% de l'effectif total.

Le problème réside à ce pourcentage énorme car d'après ce que nous avons vu, le volume de travail ne justifie pas un tel recrutement. La décision de recruter est souvent prise à la hâte. En outre, les responsables qui décident le recrutement ne procèdent pas suffisamment à une analyse des postes et les problèmes y afférents, ce qui leur incite à toujours recruter.

Voici les conséquences de cette insuffisance d'analyse avant le recrutement :

- Les charges du personnel augmentent. La masse salariale augmente jusqu'à 50% car si nous regardons l'effectif total du personnel, l'augmentation est sensiblement égale à 50%.
- Les responsables dépensent une bonne partie de leur temps aux interviews et aux entretiens.

Au lieu de consacrer leur temps aux tâches liées à leur fonction, ils sont occupés au planning des entretiens.

Si en moyenne, il y a 5 candidats sélectionnés pour chaque poste, il y aurait ainsi (5x23) personnes à interviewer.

Cette situation constitue une perte de temps aux responsables, car au lieu de focaliser leur attention à la hausse de la qualité de la formation qui rappelons-le, est l'activité principale de MIHEZAKA, ils gaspillent leur temps aux activités administratives.

- Le volume de travail de certaines personnes diminue à la suite des recrutements. A cet effet, ils occupent leur temps libre à visiter les bureaux au niveau des étages. Ils surprennent les petites erreurs des uns et des autres et profitent la situation pour critiquer leur méthode de travail. Ce genre de situation ne favorise pas la bonne communication entre les départements et détruit le climat social.
- On recrute une personne qui n'a pas de fonction précise. Le Responsable a tendance à penser qu'une fois embauché, il y aurait une place pour la personne. En principe, c'est la structure qui crée un poste et non l'inverse.
- Les employés se divisent en clans : clan des « **anciens** » : ceux qui ont déjà travaillé à l'Institut avant le recrutement massif et clan des « **nouveaux** » : les équipes de nouveaux recrues. Souvent ils se prennent pour des adversaires et non moins pour des collaborateurs. On oublie souvent qu'on a un but et des objectifs communs à atteindre. Cette situation existe même au sein d'un département. Les employés n'arrivent plus à se faire confiance. Et cela va de soi que sans un minimum de confiance et d'entente entre les collaborateurs, la communication est difficile voire impossible. Les informations ne passent

pas au moment où on les a besoin. Nous soulignons que la fluidité des informations est très importante dans le type d'entreprise objet de notre mémoire.

Nous avons donc constaté que le personnel n'est plus motivé dans leur travail. Aller au travail devient en quelque sorte une obligation. La cohésion entre les membres du personnel disparaît petit à petit.

1-2. Ecart entre le profil du poste et le profil du candidat :

Embaucher une personne est une sorte d'investissement pour une entreprise. La procédure de recrutement devrait alors prévoir une étape sur la définition du profil du poste et du profil du futur collaborateur.

Nous allons voir ici l'importance de la définition du poste et du profil du candidat et les problèmes posés si les deux profils ne sont pas déterminés à l'avance. En effet, nous avons remarqué que certains des nouveaux recrues se trouvent dans l'une des deux situations suivantes à la suite des non-correspondance de leur profil à celui du poste :

- Renouvellement de la période d'essai
- Essai non concluant.

Cette situation engendre des problèmes pour les deux parties (l'Institut et les employés).

Pour l'Institut, au cas où l'essai ne serait pas concluant, il y a deux possibilités : soit il cherche une autre personne et se trouve de nouveau à engager des frais de remplacement (annonce, test,...) soit elle essaie de "caser" la personne dans un autre poste. Si elle adopte la deuxième possibilité, cela entraîne un sureffectif car l'Institut est obligé d'embaucher une personne qui n'est pas prévue d'exister dans l'organigramme.

Pour l'employé soit il perd son emploi soit il est obligé d'accepter un travail qui ne correspond pas à son attente.

Si les critères principaux exigés par le poste sont préalablement définis, on aurait pu éviter le problème de ce genre.

Pour illustrer cette hypothèse voici un exemple concret :

MIHEZAKA a recruté un responsable d'un service. Ce service est chargé d'aider les élèves dans la réalisation des projets individuels ou projet de classe. En effet, le montage des petits projets fait partie du cursus de formation.

Après examen de son dossier et le résultat du test d'embauche, les responsables sont convaincus qu'il sera à la hauteur du poste. De plus, il a aussi suffisamment d'expérience dans le domaine de la formation.

Or au bout de deux mois de travail, il reçoit beaucoup de critiques de la part des élèves car il ne savait pas s'exprimer en français. Ils possèdent des idées concernant le montage de projet, seulement il n'arrive pas à les transmettre en langue française. L'Institut a dû rompre le contrat de travail pour "essai non concluant".

Ce que nous voulons montrer ici c'est que le comité de recrutement n'a pas défini avant l'embauche les critères spécifiques au poste c'est-à-dire la maîtrise de la langue française.

A titre d'information, nous rappelons que la langue française est la langue de communication à l'Institut MIHEZAKA.

Lors de l'entretien, si la personne ne répondait pas au profil exigé, l'entreprise n'aurait pas dû l'embaucher.

Mais comme les critères n'étaient pas définis à l'avance et les décideurs et le comité de recrutement n'ont pas étudié suffisamment le profil du poste à pourvoir, on a embauché une personne qui ne répond pas aux exigences du poste.

L'étape concernant les critères spécifiques au poste est souvent négligée ce qui implique le mauvais choix de la personne nouvellement embauchée.

1-3. Inexistence d'une évaluation des besoins avant recrutement :

L'évaluation des besoins en personnel de l'entreprise dépend du volume des différentes tâches parcellaires à fournir pour accomplir les tâches globales.

Si l'entreprise ne définit pas à l'avance son besoin en personnel, elle risque de rencontrer certaines difficultés au niveau de l'effectif de personnel.

D'emblée, il convient de faire une distinction entre besoin net en personnel et besoin brut en personnel.

Celui ci se calcule de la manière suivante :

Besoin brut en personnel au moment t_i (effectif au moment t_i)

% effectif au moment t_i

+ départ entre le moment t_0 et le moment t_i

- départ prévu (retraite, démission)

- départ statistiquement prévisible (invalidité, décès)

% entrées (prévus) entre t_0 et t_i

= Besoin net en personnel

Parfois, il est difficile voire impossible d'avoir un chiffre exact de ce besoin net de personnel. Toutefois, l'inexistence ou la négligence de cette évaluation avant le recrutement engendre quelques problèmes.

En voici certains types de problèmes que nous avons rencontrés :

- Au niveau de la qualité professionnelle du candidat : certaines personnes sont sous utilisées car leur qualification dépasse largement le besoin réel du poste (par exemple : un standardiste-réceptionniste ayant un BAC+3). Conséquence : au bout d'un certain temps, la personne n'est plus motivée, elle finit par trouver son travail ennuyeux. L'erreur et les négligences se répètent et se répercutent sur le travail des autres. Ce qui nuit les relations interprofessionnelles.
- L'Institut ne considère pas les candidatures internes :

Si on a tenu compte des candidatures internes, la comparaison du profil du poste à pourvoir et le profil du candidat interne a été plus facile. De plus la personne s'adapte mieux à son travail, elle assimile vite le déroulement et l'interdépendance des d'activités. Notons en passant qu'en tant qu'une entreprise de formation, elle a un cycle d'activité particulier qu'il faut maîtriser. Ce qui n'est pas le cas pour une candidature externe.

A titre d'information, les activités de l'Institut s'étalent sur une année, il faut donc prévoir une année entière pour bien comprendre la continuité des différentes activités.

- L'Institut n'accorde pas assez d'importance au choix de la période de recrutement « évaluation temporelle ». Cette question est très importante : **“Quand est ce qu'il faut recruter une personne pour qu'elle soit directement opérationnelle ? »**. Car on a tendance à recruter une personne alors que l'année scolaire est presque terminée.
- Évaluation spatiale : la personne est embauchée alors qu'il n'y a pas de bureau disponible pour l'accueillir. Il se trouve que deux membres du personnel, travaillant dans deux départements différents partagent le même bureau.

Cela perturbe le service de l'autre parce que l'un par exemple traite les problèmes individuels des employés alors que l'autre reçoivent des élèves.

L'inexistence de cette évaluation spatiale stresse les employés, car au cours d'une année scolaire, un employé peut déménager plus de 3 fois, il n'y a pas de stabilité.

Voilà donc les problèmes que nous avons remarqués sur l'inexistence d'une évaluation préalable. Voyons maintenant les problèmes du système de rémunération.

Section 2 : Incohérence au niveau du système de rémunération

L'enquête que nous avons menée auprès de quelques membres du personnel nous a permis de savoir que le salaire présente des incohérences.

Si on regarde les catégories et les anciennetés, les nouveaux recrues touchent un salaire supérieur que les anciens pour deux postes de même niveaux et de même catégories. En principe, les personnes de même catégories doivent avoir le même salaire de base au début de leur carrière, seule les indemnités dues à l'ancienneté doivent faire la différence dans notre cas. Or nous avons constaté que : les personnes recrutées au tout début de l'Institut ont un salaire de base inférieur ou égal à ceux qui sont entrées à l'Institut vers les années 1998-1999.

Vu les problèmes évoqués précédemment, la qualité de recrutement est fondamentale et conditionne le reste de la procédure. Pour cela, il importe de connaître

préalablement et avec exactitude les caractéristiques reflétant le collaborateur idéal. Cela revêt d'une importance particulière car d'elle dépendra la rémunération.

Nous avons constaté trois problèmes au niveau du système de rémunération.

- Égalité entre les salaires des nouveaux recrues et les salaires des anciens
- Catégorie non conforme à la qualification et au titre du poste
- Avantages non proportionnels à l'ancienneté

2-1. Égalité entre les salaires des nouveaux recrues et salaire des anciens

Vu la confidentialité du salaire, nous ne sommes pas en mesure de donner les chiffres exacts sur les salaires. Les chiffres que nous allons présenter ici sont donnés à titre indicatif.

Nous avons remarqué que le salaire de base de certains employés qui viennent d'être recrutés est le même qu'avec ceux qui ont déjà travaillé pendant cinq ans ou plus dans l'Institut bien qu'ils aient les mêmes diplômes et les responsabilités.

Et parfois même, les nouveaux recrues touchent un salaire de base supérieur qu'aux anciens employés, et ce à un niveau de responsabilité et niveau d'étude égal :

Voici un tableau qui illustre notre remarque :

Tableau 6
Cadres
(en millier de francs)

Salaire de base	550	900	1200	1500
Ancienneté	10	1	1	1
Niveau d'étude	BAC + 4	BAC+5	BAC +4	BAC+5
Catégorie professionnelle	HC	HC	HC	HC

Tableau 7

Employés

(en millier de francs)

Salaire de base	450	450	450	450
Ancienneté	9	3	<1	3
Niveau d'étude	BAC	BAC	BAC+2	BAC
Catégorie professionnelle	4B	4B	4B	4B

Une telle situation détériore les relations de travail.

A force de travailler ensemble, les collègues se font des confidences, ils discutent et comparent leurs salaires. Les anciens se sentent lésés par rapport aux nouveaux venus. Cela produit des impacts sur le travail car les collaborateurs lésés cherchent à se débarrasser des tâches qu'il devrait accomplir normalement. En conséquence, la communication est difficile, chacun interprète les informations reçues dans leurs propres intérêts. Cela nuit à l'ambiance de travail.

Par ailleurs, suite à ce problème d'incohérence des salaires, le personnel a tendance à retenir les informations. Celui qui se croit en possession d'informations pertinentes se sent en position de force et utile. Il pense que si l'information est connue de tous, on aurait plus besoin de son service et l'Institut se débarrasse de lui très facilement. Ce phénomène devient une habitude et une culture d'entreprise. A partir du moment où un membre du personnel a une information quelconque qui est susceptible de toucher la vie de l'Institut il a tendance à la garder. Or sans les informations, les responsables ne peuvent pas prendre une bonne décision.

Les problèmes causés par l'égalité entre les salaires des nouveaux recrues et les anciens sont liés à leur catégorie professionnelle.

2-2. Catégorie non conforme à la qualification et au titre de poste :

En général, c'est lors du recrutement qu'une société fait savoir à son nouveau membre son statut c'est-à-dire le salaire, la catégorie professionnelle et le titre du

poste, les différentes conditions de travail. Et en principe, le personnel de même niveau hiérarchique est classifié dans une même catégorie. Et c'est à partir de cette catégorie qu'on détermine le salaire.

Pour plus de clarté, il nous semble nécessaire d'apporter quelques précisions :

Selon le code de travail malagasy, sont considérés comme « cadres », le personnel qui a une catégorie professionnelle supérieure ou égale à 5B. D'où les catégories : (5B et Hors Catégorie).

Sont considérés comme « employés », le personnel dont les catégories professionnelles se trouvent entre 1A et 5A.

Nous avons vu des cas comme ci-après chez l'Institut MIHEZAKA,

- Un chef hiérarchique a la même catégorie professionnelle que sa subordonnée alors que leur responsabilité présente une grande différence.
- Deux assistantes ont deux catégories professionnelles différentes : l'un est cadre et l'autre est une simple employée alors qu'elles font pratiquement les mêmes travaux.

Un chef hiérarchique ayant la même catégorie que son subordonné : ce cas est normal si chacun d'eux occupe un poste d'encadrement. Par exemple, un chef de département et un responsable. Mais, nous trouvons que certaines règles n'ont été vérifiées si le chef hiérarchique occupe un poste d'encadrement et que le subordonné ne fait que des tâches d'exécution et tous les deux se trouvent dans une même catégorie. Si nous regardons la logique, le chef devrait avoir une catégorie au-dessus de celle de son subordonné.

Pour bien comprendre, illustrons à l'aide d'un exemple : 2 assistantes au sein d'un même département et même service ont remarqué que leur catégorie professionnelle est différente alors qu'elles partagent les mêmes tâches, les responsabilités et les mêmes risques au travail. La différence apparaît lorsqu'on organise un atelier de travail : l'une rejoint le groupe des cadres et l'autre celui des simples employés

Ce genre de situation crée une tension entre les collègues de travail, car on se demande la raison de cette différence. Si on n'arrive pas à trouver une explication, le personnel a tendance à imaginer que les catégories sont subjectives. Cela provoque une mésentente entre les membres du personnel.

Nous avons constaté que l'origine de ces problèmes se trouve au niveau de la grille salariale. Nous traiterons dans la sous-section suivante les problèmes liés à la répartition des avantages par rapport à l'ancienneté.

2-3. Avantages non proportionnel à l'ancienneté

La rémunération du personnel ne se limite pas sur son salaire de base, mais il y a également les primes et autres avantages. Ces derniers peuvent se présenter sous plusieurs formes selon les entreprises. Dans notre cas, un des avantages que le personnel perçoit est la « formation professionnelle ». Il bénéficie d'un tarif réduit.

En effet, en tant qu'organisme de formation, on cherche à augmenter le savoir et les connaissances du personnel et/ou les membres de sa famille.

Seulement, la répartition de ces avantages et l'application du tarif réduit pose quelques problèmes :

- Les tarifs accordés sont les même pour l'ensemble du personnel alors qu'il y a d'une part ceux qui ont déjà travaillé depuis l'existence de MIHEZAKA et d'autre part, il y a ceux qui viennent d'être recrutés. Cela entraîne un mécontentement des anciens car il n'y a aucune considération de leur ancienneté.

Prenons par exemple,

deux membres du personnel paient le même tarif aux écolages de leurs enfants en Formation Initiale (50% de l'écolage normal) alors que l'un a 10 années d'ancienneté et l'autre vient d'être recruté

- De même pour les écolages du personnel qui veulent suivre les formations professionnelles, le taux reste le même.
- Un autre avantage que l'entreprise offre à ses employés est l'octroi des prêts. Ni le montant du prêt accordé ni le délai remboursement ne tient pas compte de l'ancienneté du personnel. L'Institut ne prend en considération que la capacité de remboursement. La fidélité à l'Institut est souvent oubliée.

Ces divers faits affectent beaucoup l'ambiance sociale, et déclenchent un mécontentement et insatisfaction globale entre les collègues de travail et envers l'employeur.

Notons en passant que très peu du personnel atteint une ancienneté de plus de 3 ans chez l'Institut MIHEZAKA ;

Ainsi se terminent les problèmes de recrutement,

Nous étudierons dans le chapitre suivant les problèmes liés à l'instabilité de la structure.

Chapitre II : PROBLEMES LIES A L'INSTABILITE DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Si l'objectif des divers changements était de mettre en place une structure permettant de mieux faire face à la concurrence, cela se traduit au fil des années par des rénovations incessantes de la structure organisationnelle de l'Institut. Cette rénovation conduit à des réformes partielles ou générales de l'organigramme.

En effet l'entreprise MIHEZAKA connaît plusieurs réorganisations au niveau de sa structure depuis son existence. Si nous regardons les différents organigrammes au fil des années (annexe III et IV) nous pouvons constater qu'il y a un changement presque tous les ans.

Rappelons que l'organigramme c'est la représentation schématique des relations hiérarchiques et fonctionnelles au sein d'une entreprise. Il reflète donc les interdépendances des activités au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, la structure est définie pour soutenir les objectifs assignés sur chaque unité. Or si la structure change trop souvent, les responsabilités professionnelles, les pouvoirs et les limites, les rapports hiérarchiques ainsi que la façon d'exécuter les tâches risquent de présenter des confusions et ambiguïtés. Face aux différents changements, le personnel est désorienté car ils doivent subir les conséquences. Notre analyse nous a permis de cerner deux catégories de problèmes :

- Ambiguïté des fonctions
- Mutation fréquente

Section 1 : Ambiguïtés des fonctions

Les fiches de description des postes nous ont révélé que la définition des tâches de chaque membre du personnel n'est pas mise à jour par rapport au changement de la structure. Notre critique sera axée dans ce sens.

Avant d'officialiser le changement auprès de l'ensemble du personnel, les dirigeants devraient préparer les nouvelles missions confiées à chaque département ainsi que les résultats attendus. A partir de cette grande ligne d'activité par département, il serait plus facile de mettre à jour les fiches de description de poste par personne.

Par extension, le changement structurel de l'entreprise oblige son personnel à s'adapter à des nouvelles procédures et des nouvelles méthodes de travail qu'impose la nouvelle structure mise en place.

La répartition des tâches globales aux différents départements est floue, elle est dépassée par rapport à la nouvelle structure. En d'autres termes la division de travail au niveau d'un département ne correspond plus à l'accomplissement des différentes tâches prévues dans la nouvelle structure.

En conséquence, le personnel ne sait plus exactement ni leurs attributions ni la mission liée à leur poste. D'après notre observation, cette situation touche beaucoup plus le personnel cadre que les simples agents, et cela produit des conséquences sur le travail des agents non cadres. De ce fait, la prise de décision est difficile.

Pour mieux asseoir notre position, nous allons évoquer trois problèmes :

- Inexistence des descriptions de poste à jour
- Lenteur de prise de décision.
- Conflit de rôle et de pouvoir.

1-1. Inexistence des descriptions de poste à jour

Un changement partiel ou général au niveau de la structure organisationnelle implique obligatoirement une réforme au niveau des descriptions de poste. Cette réforme touche les descriptions de poste d'un ou plusieurs postes de travail, dans un ou plusieurs Départements selon le chargement apporté.

Souvent la décision du changement est prise au niveau du comité de direction, c'est-à-dire au sommet de la hiérarchie. Il n'accorde pas assez d'importance ou ignorent même les détails à l'origine des problèmes qui ont nécessité un changement de structure. Or, c'est à partir de ces détails que le personnel organise leur travail au quotidien.

Les problèmes se posent à partir de ce moment là car la décision du changement est unilatérale. La résolution des problèmes est basée par une simple présentation des dossiers décrivant le dysfonctionnement existant.

Il n'y a pas de consultation de l'avis du personnel directement concerné alors que le fond du problème réside dans l'accomplissement du travail au quotidien. Cela inclus les circuits des dossiers et la circulation des informations.

A cet effet, les changements apportés n'ont pas pu soulever les problèmes existants. Les liaisons et l'interdépendance entre les Départements sont quelque peu négligés. De plus, la description de poste ne reflète plus la réalité de l'exécution des tâches.

En outre, le changement de structure ne prévoit aucune mesure d'accompagnement quant à la mise en oeuvre du changement. Bien que l'organigramme soit déjà officialisé auprès du personnel, les descriptions des tâches restent inchangées. Ce qui entraîne une mauvaise compréhension du rôle et des responsabilités.

Pour plus de clarté, il nous semble nécessaire d'exposer ce que nous attendons par description de poste :

Elle définit les exigences en matière de gestion et de rendement qui se rapportent à un poste donné, ainsi que sa place dans les structures d'organisation.

L'instance : elle se compose de la dénomination du poste, de sa place dans la hiérarchie et de ses relations de collaboration avec la hiérarchie d'autres postes.

- La dénomination du poste : elle comporte en premier lieu le nom du poste, qui précise la position du titulaire de ce poste (par exemple : responsable du 1^{er} cycle) la fonction à laquelle il appartient (par exemple : Formation initiale) ainsi que la désignation de son rang hiérarchique qui exprime en partie ses attributions professionnelles et son domaine de responsabilité.
- La description de la place dans la hiérarchie : comprend ses relations de subordination ou de direction dans tous les domaines, notamment la disposition du plein pouvoir, les limitations de compétences et la suppléance.
- La collaboration avec d'autres postes : elle est très importante sur le plan communication interne. Elle permet de définir les circulations des documents entre les divers services et Départements.

Les tâches : l'analyse des tâches ainsi que les pouvoirs des décisions et d'instruction constitue le noyau de la description de poste. Toutes les tâches, lesquelles soient quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles, devront y être indiquées.

Par exemple: communication interne pour les classes : journalière ; emploi du temps hebdomadaire, situation de congé : trimestriel, concours d'entrée semestrielle ; état financier : annuel.

Le rendement : c'est le troisième volet de la description de poste. Il indique les exigences auxquelles le titulaire du poste doit répondre. Le rendement sert à préciser ce que l'on attend du titulaire du poste. Par exemple, le R.V.A. : diriger les projets des élèves et de les orienter dans l'exécution du projet.

Pour mettre à jour les descriptions du poste, il faudrait tenir compte des points que nous venons d'énumérer, car sans ces étapes, les changements apportés s'avèrent inefficaces.

Si telles sont les problèmes posés par la description du poste non mise à jour, nous allons traiter maintenant la lenteur de prise de décision.

1-2. Lenteur de prise de décision :

En fait la lenteur de prise de décision est liée ou la conséquence de l'inexistence de description de poste à jour conforme à la nouvelle structure.

Vu les changements au niveau de la structure c'est-à-dire la dénomination du poste, le rang dans la hiérarchie, la fonction et même le bureau, personne ne maîtrise plus son propre travail.

Après les changements mis en place, même les responsables se trouvent dans l'incompréhension de leur mission exacte, les dirigeants n'arrivent pas à définir et répondre aux questions suivantes “ **Qui décide quoi et quand, pourquoi, quel Département décide quelle situation ?** ”

Illustrons à l'aide d'un exemple : à la suite d'une revendication des élèves concernant les coefficients sur les matières enseignées, une secrétaire demande à son supérieur si on envoie les courriers aux enseignants dans le courant de la journée, le supérieur n'est pas en mesure de donner la réponse car, il lui fallait demander à son tour à son supérieur. Arrivé au niveau de chef de département concerné, il a demandé l'avis d'un autre chef de Département. La question de la secrétaire arrive jusqu'au gérant pour une simple raison d'envoi de courrier. Cette manière ralentit énormément la prise de décision.

Voici les origines de la lenteur de prise de décision que nous avons :

- La centralisation de la prise de décisions
- L'insuffisance de l'information reçue : en amont et en aval.
- Lacune au niveau de la tenue de l'archive : pour pouvoir décider, un responsable a besoin de faire une comparaison de la situation précédente à la situation actuelle, sans les archives, il risquerait de prendre une décision arbitraire
- Quelquefois le poste est très récemment occupé ; le nouveau titulaire a peur de prendre la responsabilité car il n'y a pas de passation avant le départ.

1-3. Conflit de rôles entre les Départements :

Nous allons traiter dans cette sous section les problèmes engendrés par l'inexistence d'une bonne délimitation des tâches et des responsabilités entre les Départements et même à l'intérieur d'un service.

Comme le montre l'organigramme, il y a cinq Départements. Chaque Département a son propre mission et ses objectifs. Mais étant donné qu'une entreprise est un système, les différents Départements sont interdépendants. Pour être plus précis, un Département ne peut commencer son travail que si un autre a achevé une tâche bien définie. Souvent, cette interdépendance est mal comprise.

Prenons un exemple, le traitement des vacances des professeurs ne peut être payé par le D.A.F. qu'après les vérifications des nombres d'heures recoupés par le D.F.I. dans les cahiers de texte.

Le D.F.I. ne peut informer les enseignants qu'il y aurait un retard de paiement que si le D.A.F. leur a informé que la trésorerie ne permettrait pas de payer les enseignants à la date prévue. Notons que c'est le D.F.I. qui est le Département chargé de la communication avec les élèves et les enseignants.

Cet incident déclenche un mécontentement des enseignants envers l'administration car ils ne sont pas informés à l'avance de cette situation.

L'inexistence d'une bonne délimitation du domaine d'intervention de chaque Département crée parfois des petits problèmes de ce genre.

Voilà donc en ce qui concerne les problèmes entre deux départements différents. Mais cela existe également à l'intérieur d'un Département. Des conflits de

responsabilité apparaissent lorsqu'on a négligé de définir préalablement le niveau de responsabilité entre un supérieur et un subordonné : par exemple le recrutement d'un enseignant est la tâche du chef de Département, et non du responsable du cycle. De même pour les changements des coefficients des matières enseignées.

Bref l'ambiguïté au niveau des fonctions déclenche souvent un conflit entre les collaborateurs.

Nous allons voir maintenant les problèmes engendrés par la mutation fréquente.

Section 2 : Mutation fréquente

Nous avons remarqué que l'Institut procède souvent à la mutation sans motif précis. Cela fait l'objet de notre critique.

En général une entreprise recourt à une mutation si une unité se trouve en manque de personnel et qu'un autre membre de personnel peut combler ce manque. Au lieu de recruter, elle essaie de réorganiser les tâches de deux ou plusieurs unités différentes de façon à ce qu'il ait un équilibre au niveau des volumes de travail des unités concernées.

Nous pouvons distinguer deux sortes de mutations :

- La mutation horizontale.
- La mutation verticale

La mutation horizontale : les collaborateurs ne changent pas d'échelon hiérarchique. Dans notre cas par exemple un chef de Département de la Formation Initiale est muté en chef de Département Appui Technique et didactique.

La mutation verticale : elle peut impliquer un déplacement vers le haut ou vers le bas de l'échelle hiérarchique. Par exemple : une attachée de direction est mutée en assistante au niveau de cycle. Un responsable au niveau d'un Département est devenu un chef de Département. Dans notre cas, la mutation est procédée à la suite d'un changement de structure.

D'une part, la mutation présente certains avantages pour l'employé, si elle est menée de façon objective. Cela sous-entend que les responsables ont prévu des mesures pour que le personnel muté s'adapte vite à son nouveau poste, en plus il devrait comprendre la raison d'être de la mutation, en d'autres termes, les relations de

collaboration et les missions assignées à son nouveau poste. Dans ce cas, la mutation lui donne davantage un épanouissement personnel.

Par exemple : si le personnel est «secrétaire » puis muté au poste de « caissier», il aurait l'occasion d'accomplir des tâches nouvelles. Il maîtrise deux postes différents pouvant être complémentaires.

D'autre part, si elle n'est pas très bien étudiée, c'est-à-dire qu'aucune mesure n'a pas été prise pour qu'il y ait une facilité d'adaptation au poste, elle pourrait être un frein au développement de l'individu. Par exemple, on a négligé d'expliquer ce qu'on attend vraiment de lui ; il se trouve en conséquence dans l'insécurité car il devrait apprendre son nouveau poste. Ce temps d'apprentissage est considéré comme « incompetence » aux yeux de l'employeur.

Nous avons alors remarqué 3 faiblesses au niveau de la façon de procéder à une mutation de l'Institut MIHEZAKA :

- Incompréhension du rôle exact
- Sentiment d'insécurité permanent
- Rétrogradation.

2-1. Incompréhension du rôle exact

Souvent, la décision de muter une personne est hâtive. L'employé n'a pas le temps de comprendre l'objectif du changement, ce qui fait qu'il n'est pas prêt à prendre les nouvelles responsabilités liées au nouveau poste alors qu'il se trouve déjà muté de son poste habituel. Vivre cette situation n'est pas du tout facile pour celui qui est muté.

Par ailleurs, du côté des élèves et/ou des enseignants, ils ne sont pas informés des mutations au niveau de l'administration. Ils continuent de demander à la personne qui occupait le poste alors que ce dernier est muté à un autre poste et n'a plus à sa disposition les informations demandées. Les élèves et les enseignants sont obligés de demander à plusieurs bureaux pour qu'il obtienne un renseignement. En réalité personne ne sait exactement qui s'occupe de ce travail désormais.

Le personnel qui occupe le nouveau poste est obligé de consulter les archives. Cela concerne aussi bien l'archivage manuel qu'informatique. Pour mieux comprendre,

prenons par exemple un élève de la quatrième promotion demandant la liste des matières ainsi que les coefficients de leurs matières de l'époque, ces informations lui sont nécessaires pour ses études à l'étranger, le personnel qui s'en occupait est muté dans un autre Département, donc ce dernier n'a plus en possession les informations demandées.

Personne n'est plus en mesure de donner un renseignement juste. Souvent, quand ce cas se présente, on copie les informations d'une filière appartenant à une promotion récente, et on essaie d'adapter à la période voulue. Le risque c'est que les informations pourraient être différentes pour chaque élève ne serait-ce qu'au niveau des intitulés des matières. Non seulement les élèves risqueraient d'avoir des problèmes sur leurs écoles à l'étranger mais l'image de l'Institut est en jeu également.

Est-il nécessaire de rappeler que les élèves sont les clients de l'Institut et que sa survie dépend de la satisfaction de la clientèle.

Nous pouvons regrouper en trois ces problèmes :

- La manque de transparence.
- Le problème d'archivage
- La confidentialité non respecté

2-1-1.La manque de transparence :

La direction n'explique pas clairement l'objectif du changement de peur d'être rejeté par son personnel. En conséquence, il y a une confusion de rôles et de responsabilité au niveau de l'ensemble des employés.

Exemple : avant la restructuration, le R.V.A. est rattaché au D.D.P. après la restructuration, sans que le personnel le sache, il est transféré au D.A.T.D. Le personnel agit toujours comme si le RVA était toujours sous la supervision du D.P.P.. Seulement en passant par hasard dans le bureau du D.A.T.D. qu'un collègue est courant que le R.V.A. est désormais sous la supervision du D.A.T.D.

2-1-2. Le problème d'archivage :

Personne n'est chargé de l'archivage des documents aussi bien manuel qu'informatique malgré le changement fréquent de la structure et des membres du personnel. Quelques fois les données stockées dans l'ordinateur sont effacées. Car si un chef de Département est muté, quand il déménage, il amène avec lui son ordinateur avec les données qui s'y trouve.

2-1-3. La confidentialité:

Parmi les informations confidentielles qu'il faut garder, citons : le salaire et les notes des étudiants. A la suite d'une mutation, il se trouve par exemple qu'une personne qui s'occupe du salaire est mutée dans le Département des études. Il est donc possible que certains membres du personnel du Département des études soient au courant des salaires des autres, ce qui ne facilite pas la relation au travail, car d'après ce que nous avons vu précédemment, l'équité au niveau des salaires est loin d'être trouvé.

En bref, les membres du personnel devraient toujours s'attendre à une mutation à tout moment tant qu'il n'y a pas de politique bien définie à ce sujet. Ce qui nous amène à voir l'effet de cette mutation au niveau du personnel.

2-2. Sentiment d'insécurité permanente :

En raison de la mutation fréquente, le personnel ne se sent plus en sécurité car il pourrait être muté tout au long de l'année.

Souvent la décision d'une mutation est prise au niveau du gérant et personne ne peut échapper à ce phénomène. Il n'existe ni critère ni règle à suivre concernant la mutation, le personnel n'a pas le choix. On ne consulte pas l'employé, c'est une décision qu'il faut juste accepter. Souvent il accepte la situation de peur d'être mal vu par les dirigeants.

De plus, la rapidité de la décision ne laisse pas la personne mutée à se préparer à une nouvelle fonction. Il en résulte que le personnel ne se sent pas en sécurité. Il croit que son avenir est menacé.

Dû à cette insécurité qui s'installe au niveau des employés :

- La personne mutée se trouve encore une fois dans la phase d'apprentissage d'une nouvelle fonction. Ce problème existe surtout au D.F.I., département dans lequel la mutation est la plus fréquente. Parfois il n'existe pas une passation de dossier car l'ancien occupant du poste doit aussi s'habituer à son nouveau poste. A peine une personne a maîtrisé son poste de travail, elle est mutée à un autre poste, ce qui le confine au niveau d'apprenti. Il n'existe pas de continuité sur la méthode de travail.

En tant qu'entreprise de formation, les activités s'étalent tout au long d'une année scolaire suivant un calendrier bien défini. Pour pouvoir comprendre le déroulement ainsi que les détails des tâches à l'intérieur de ce département, il faut prévoir une année scolaire entière.

En conséquence, si un personnel est muté au milieu d'une année scolaire au D.F.I., il risque de ne pas comprendre l'enchaînement des différentes activités.

- Le personnel muté devient peu motivé car une mutation est perçue aux yeux des collègues comme une incompétence. Ils ont tendance à penser que celui qui est muté n'a pas fait correctement son travail. Son rendement diminue car il n'ose plus s'impliquer comme avant dans son travail. Il reste pessimiste sur tout changement à mettre en place.
- Les responsables ont peur de prendre des initiatives de peur d'être mal comprises. Personne n'ose plus donner des suggestions pour l'amélioration de la situation générale de l'Institut ce qui freine le développement de l'Institut entier.

En résumé, le personnel a peur du changement parce qu'il ne s'y attendait pas. Cette peur bloque toute prise d'initiative. Comme le changement va très vite, il ne laisse pas le temps pour se préparer psychologiquement afin de faciliter l'implication au changement. La mutation peut être dans un poste hiérarchiquement inférieur à celui qu'on a occupé auparavant. La personne est retrogradée.

Voyons maintenant, le problème engendré par la rétrogradation.

2-3. La rétrogradation :

Nous allons voir dans cette sous section les problèmes provoqués par la rétrogradation.

D'après ce que nous avons expliqué au début de ce chapitre, l'instabilité au niveau de la structure entraîne des changements inattendus et imprévisibles au niveau d'un Département. Il existe aussi des changements qui touchent individuellement le personnel concernant son niveau de poste : la «rétrogradation». Certains membres du personnel sont mutés à un poste hiérarchiquement inférieur par rapport à celui qu'il a occupé auparavant. Nous pouvons définir la rétrogradation comme le passage d'un employé à une catégorie inférieure qu'à celle du poste occupé avant la mutation.

En raison du principe de non-dégradation du salaire, même si le personnel se trouve hiérarchiquement inférieur, il garde le salaire de son ancien poste. Toutefois, il n'a plus le même niveau de responsabilité. L'étendu du pouvoir et le domaine d'intervention devient limiter. Il y a des cas où le personnel qui subit la rétrogradation reste à l'intérieur même service ou département.

Prenons quelques exemples:

Un personnel est recruté en tant que C.D.F.I., après la restructuration partielle il est devenu un conseiller attaché au D.F.I.. Si on regarde l'organigramme, il est muté sur un poste hiérarchiquement supérieur, mais si on analyse son nouveau poste, il n'a aucune responsabilité, et n'a aucun pouvoir de décision, aucune supervision à faire. Contrairement à son ancien poste il avait sept personnes sous sa supervision. A son poste actuel, il n'en a plus. Nous pouvons donc le qualifier de « rétrogradé ».

Un autre cas, une employée occupait le poste d'attachée de direction puis elle est mutée au poste d'assistante du responsable du premier cycle, d'après toujours l'observation de l'organigramme, on voit que son rang est descendu à l'échelon inférieur.

A travers ces exemples, nous pouvons ressortir quatre types de problèmes :

- L'employé ne s'implique plus à son travail : la rétrogradation a un effet psychologique sur le personnel qui la subit car premièrement il se sent humilié envers ses collègues et deuxièmement, il ne croit plus à sa

possibilité d'avancement au sein de l'Institut. Le personnel croit qu'un personnel mérite une rétrogradation s'il a commis une faute.

- Un personnel rétrogradé est souvent reproché de « manque de sens de la hiérarchie ». En effet, ses collègues font en sorte qu'il occupe encore le poste et continuent de lui demander des services. En plus, le titulaire du poste actuel demande des instructions auprès de ce dernier. Normalement à son niveau actuel, il devrait recevoir des ordres et non l'inverse. C'est la raison pour laquelle il est reproché de manque de sens de la hiérarchie.
- En principe, c'est après une évaluation de l'employé par rapport au poste qu'il a un changement de rang. Mais dans notre cas, il n'y a pas eu d'évaluation alors qu'un employé se trouve rétrogradé. La décision vient d'en haut, et nul ne peut expliquer un tel changement. C'est là que personnel pense que la décision est souvent en rapport avec la personne mais pas à son travail. Cette situation détruit le climat social car il n'y a plus de confiance mutuelle.
- La majorité des employés ne se sentent plus épanouie dans leur travail. Ils ont perdu leur confiance en eux et envers l'Institut. La stabilité professionnelle n'est pas assuré.

Pour clore ce chapitre, nous signalons que rien de durable ne peut se faire sans la stabilité de structure car l'instabilité affecte à la fois l'individu et son travail. Par extension, ce qu'il ressent au travail influence son comportement.

Nous allons traiter dans le chapitre suivant les problèmes liés au comportement du personnel.

Chapitre III : PROBLEMES LIES AU COMPORTEMENT DU PERSONNEL

Les activités de l'entreprise étant organisées et dirigées par des êtres humains, elles ne peuvent être analysées en dehors du contexte humain c'est la raison pour laquelle nous avons accordé une importance particulière au comportement du personnel.

En effet, d'après notre observation du comportement des ressources humaines, nous avons constaté que leur comportement est influencé par ce qu'ils ressentent au travail. L'ambiance au travail et la relation interpersonnelle affecte leurs attitudes. Une certaine médiocrité des relations interpersonnelles engendre un stress considérable et d'autres conséquences comme l'absentéisme, la diminution du rendement au travail. Elle incite même le personnel à quitter l'entreprise.

Notre recherche nous a permis de savoir que les problèmes liés au comportement des ressources humaines sont les résultats des deux problèmes traités dans les deux chapitres précédents.

Nous avons mené une enquête auprès de quelques membres du personnel, les réponses nous ont révélées que les employés supportent mal les multiples réorganisations ainsi que les différents changements. De même, le flou au niveau des descriptions des postes dès le recrutement d'un nouvel employé rend difficile la collaboration entre les collègues de travail.

Par ailleurs, la communication est parfois compliquée. Nous pouvons regrouper en deux catégories les différents problèmes liés au comportement du personnel :

- La diminution de la motivation au travail
- La résistance au changement

Section 1 : Diminution de motivation

Durant notre séjour au sein de l'Institut, nous avons remarqué une baisse de la motivation dans presque tous les niveaux hiérarchiques. Le personnel montre peu d'intérêt au travail. Les responsables font semblant d'ignorer les conséquences du changement de comportement pourtant les problèmes deviennent sérieux.

D'après HELLRIEGEL –SLOCUM – WOODMAN « la motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique orientée vers un objectif. »

Un employé motivé ressent une satisfaction professionnelle de son travail. Pour qu'un employé ait cette satisfaction professionnelle, il faut qu'il trouve de l'intérêt dans son travail.

Un employé heureux dans son travail est un bon travailleur. Il est même fier d'être parmi le personnel de l'entreprise à laquelle il travaille. En d'autres termes, un employé peut être motivé s'il sent que l'entreprise a besoin de son service, car à ce moment là il se sent utile, et il a sa place dans l'entreprise.

Les dirigeants ont donc leur part de responsabilité quant à la motivation du personnel car l'intérêt est réciproque.

Par contre, un employé démotivé ne s'implique pas à son travail. Son travail devient une obligation. Dans notre cas, bon nombre du personnel est arrivé à ce stade. Ils ne se sentent plus utiles et les dirigeants ne leurs encouragent suffisamment pas afin de leur rendre le goût du travail.

Comme signes de cette diminution de la motivation, nous pouvons citer: l'absentéisme, les conflits entre les membres du personnel et dirigeants, et même les démissions. Le mécontentement du personnel se généralise.

Pour justifier notre position, nous allons présenter deux sortes de problèmes :

- La baisse d'intérêt de l'employé à l'égard de son travail
- La résistance au changement

1-1. La baisse d'intérêts de l'employé à l'égard de son travail :

Le personnel éprouve peu d'intérêt pour son travail. Il ne se sent pas accompli. La seule raison qui le pousse à faire son travail est juste pour ne pas être licencié. Nous allons citer les origines de ce comportement qui touche le personnel dans toutes les hiérarchies :

- La reconnaissance des efforts fournie est souvent ignorée. Le personnel n'espère pas toujours avoir une contrepartie en numéraire mais un simple encouragement de la part des dirigeants. Dans la réalité, il n'y a aucun encouragement pour un travail bien fait. Les dirigeants font semblant comme rien n'a été fait.

- Les matériels ne sont pas répartis selon les besoins et le volume de travail. Certain Département garde des matériels qu'ils n'utilisent même pas alors que le travail des autres sont handicapé par le manque de matériels.
- Les suggestions et les initiatives avancées par le personnel sont rarement considérées. Par contre les idées émanant des dirigeants sont souvent retenues. Il n'y a pas de consensus.
- Les horaires de travail créent des tensions entre les employés et l'employeur. L'origine de la tension provient du système de récupération.

Nous avons vu que la motivation des employés au travail diminue, par ailleurs, il y a aussi la dégradation des relations entre l'employeur et les employés.

Voilà donc les causes de cette baisse d'intérêt à l'égard de son travail par l'employé, nous allons traiter une des conséquences de la diminution de la motivation : le Turn-over.

1-2. Turn-over :

Selon JEAN-PAUL THOMMEN (T) « le turn-over c'est le taux de départ du personnel par rapport à l'effectif total. Les motifs de départ peuvent être d'origine diverse : Démission, retraite, licenciement, décès, service national, contrat à durée déterminée, congé sabbatique, départ pour accident de travail ».

Le personnel peu motivé cherche des motifs pour pouvoir s'absenter pour diverses raisons : santé (multiplication et consultation à l'OSTIE) – paperasse administrative diverse. Le taux d'absentéisme est très élevé. Ce sont des employés fortement mécontentes qui sont les plus absentéistes.

Au cours des années 1998 et 1999, 23 membres du personnel ont quitté l'Institut. Si nous regardons le tableau en annexe II nous pouvons remarquer que ce sont les cadres qui sont les plus démissionnaires.

La raison des nombreux départs du personnel est qu'il ne croit plus en l'avenir de l'Institut.

Une autre raison qui puisse expliquer la démission aussi c'est la style de direction, le poids de la hiérarchie est trop important. Pour proposer des idées, il faudrait suivre tous les échelons de la hiérarchie ce qui fait perdre beaucoup de temps.

Les départs, même s'ils sont volontaires posent quelques problèmes :

- Le personnel démissionnaire est souvent très mécontent. En quittant l'Institut, il ne suit plus la procédure normale de démission (lettre de démission – préavis) certains partent tout de suite après sans faire une passation. Il résulte qu'il n'y a aucune continuité de la méthode de travail.
- Pour les jeunes cadres, l'Institut devient juste un lieu pour avoir des expériences.
- Les départs des uns incitent les autres à faire de même car ceux qui démissionnent sont considérés comme « heureux ».
- Les secrets professionnels ne sont plus gardés comme il faut entre autres : salaires – syllabus – volume horaire des matières.

Section 2 : La résistance au changement

Vu la fréquence du changement, le personnel est désorienté et refuse involontairement de s'impliquer. Pour mieux comprendre, voici quelques caractéristiques de la résistance au changement.

La résistance au changement prend les formes les plus diverses :

Une résistance externe ou explicite peut prendre la forme de grève, d'une diminution de la productivité, de négligence dans le travail ou même des sabotages.

Une résistance sourde ou implicite peut s'exprimer par un accroissement des retards et de l'absentéisme, des demandes de mutation, des démissions, une perte de la motivation, une baisse de la morale et un regain d'accident et d'erreurs.

Nous avons eu l'occasion de parler de la baisse de motivation et des démissions (cf. section I) c'est une forme de résistance au changement. Nous allons voir la relation entre la culture de l'entreprise et la résistance au changement.

1-1. La culture de l'entreprise :

Chaque entreprise possède une culture spécifique qui établit les règles de comportement interne. La culture représente les préoccupations essentielles, les objectifs à longs termes et les valeurs communes. De plus la culture englobe les modèles de comportements d'agir.

Par exemple une entreprise dont la culture privilégie la prise de décision à tous les échelons hiérarchiques entretiendra un climat bien différent de celle où les décisions sont prises par les supérieurs hiérarchiques pour être appliquées ensuite par leurs subordonnées.

A l'Institut MIHEZAKA, les efforts ont été faits pour entretenir un bon climat social, par exemple, le reboisement – le déjeuner du personnel pendant tous les jours de fêtes (Pâques – Noël) – les excursions. Ce but de cultiver un état d'esprit d'équipe, la solidarité entre personnel.

Malgré cela, il se trouve que certains aspects de la culture méritent d'être corrigés :

- La manque de transparence : Si un changement est en cours, les supérieurs hiérarchique n'informent pas ses subordonnées de l'objectif, et la raison d'être du changement.
- La communication informelle : Avant qu'il y ait une déclaration officielle d'un changement quelconque, il y a toujours des personnes qui sont déjà au courant de la situation. Souvent, c'est par l'intermédiaire de cette communication informelle que le personnel est au courant de ce qui va se passer.
- Les nouveaux employés ont dû mal à s'intégrer parmi le personnel. Les anciens n'ont pas confiance aux nouveaux venus. Par conséquent, les nouveaux membres rencontrent des difficultés dans l'accomplissement de leurs travaux, car la collaboration n'est pas évident. Ils ne se font pas confiance.

1-2. Mentalité de certains employés et comportement perturbateur :

Certains employés (cadres et non cadres) ont des mentalités et attitudes incompréhensibles, car non seulement, ils refusent de coopérer mais en outre ils empêchent les autres d'avancer.

Par exemple, il y a des employés qui refusent de suivre une formation et ils sensibilisent les autres à faire comme eux.

L'origine de ces comportements est due en quelques sortes au refus de divers changements mis en place. La peur des employés de ne plus être utile favorise ce comportement malveillant.

Ainsi s'achève l'analyse des problèmes. Nous allons essayer d'apporter nos suggestions pour l'amélioration de la situation actuelle.

TROISIEME PARTIE

SOLUTIONS

Chapitre I : AMELIORATIONS AU NIVEAU DE LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT

Etant donné les problèmes relatifs au recrutement, il est indispensable d'apporter quelques améliorations. Pour cela, le responsable du recrutement et le responsable du département concerné par le recrutement doivent définir l'objectif de chaque recrutement. Cela nécessite une expression des besoins au préalable c'est-à-dire la définition de ce qu'on attend réellement du futur collaborateur. Il faudrait organiser le recrutement avant de procéder à l'opération. Est-il nécessaire de mentionner que la politique de recrutement détermine un élément important comme la rémunération car la fixation de salaire se fait au moment du recrutement.

Section 1 : Révision de la procédure de recrutement

Pour éviter de perdre du temps au recrutement, il est prudent de prévoir et d'organiser à l'avance les étapes qu'on devrait suivre avant de passer à l'opération. En outre, il est nécessaire de faire une évaluation du besoin réel de l'Institut avant de décider de recruter. C'est ce que nous allons voir maintenant.

1-1. Evaluation des besoins avant recrutement :

Lorsqu'un poste est vacant, le responsable de l'embauche doit proposer un candidat dont la compétence et le profil offrent toutes les garanties de succès.

De plus, il importe de connaître à l'avance et avec exactitude la description du poste vacant afin qu'on puisse faire le rapprochement du profil idéal au poste avec les candidatures réelles.

D'abord, concernant le poste, les renseignements ci-dessous doivent être rassemblés avant de procéder au recrutement :

- *La position hiérarchique*

Le poste est-il un poste d'exécution ou un poste d'encadrement ?

Il faut également s'assurer que la catégorie professionnelle est concordante avec son échelon hiérarchique.

- *La mission de l'individu dans l'entreprise* : il faut décrire les grandes lignes des tâches et de l'objectif de l'Institut sur le poste.

- *Les liaisons avec les autres postes de travail*

- *Conditions de travail : (rémunération, horaire de travail)*
- *Le volume de travail*
- *Les matériels nécessaires pour l'accomplissement de son travail*
- *Les compétences nécessaires : il faut définir le niveau académique demandé par le poste.*
Le niveau d'études est aussi important que l'expérience antérieure car la capacité d'adaptation au poste en dépende.
- *Le bureau : Il faut prévoir le bureau où on va accueillir la personne. Il doit faciliter les relations de travail avec les autres collaborateurs. L'idéal c'est de mettre ensemble deux ou plusieurs personnes dont les tâches sont continues ou peuvent s'accomplir en même temps (ex : Responsable Administratif et secrétaire administratif).*

Ensuite, concernant la candidature, l'objectif c'est de choisir la ou les personnes qui correspondent le mieux aux exigences du poste parmi les candidats qui se présentent.

Les critères suivants sont tout aussi importants que ce que nous avons d'énumérer précédemment.

Voici quelques critères que nous considérons comme important :

- *Les capacités : il faut voir le degré de cohérence entre les exigences du poste et les capacités du candidat. En cas de lacune, il faut s'assurer que cela n'aurait pas trop de conséquences fâcheuses dans l'accomplissement du travail. Par exemple : la maîtrise de la langue étrangère, facilité de contact et d'intégration. Il faut voir également si la lacune du candidat peut être palliée par une formation.*
- *La volonté : évaluation de la volonté du candidat à fournir le rendement correspondant à ses capacités et son aptitude à répondre aux attentes de l'Institut.*
- *La faculté d'évolution : il est assez rare que les qualifications d'un candidat correspondent exactement au profil requis par le poste à pourvoir ; il faudrait s'assurer que la personne aurait une certaine ambition.*
- *Potentiel : pour conclure, il convient également de se demander si un candidat est apte à assumer ultérieurement des fonctions plus importantes (par exemple : tâches d'encadrement)*

1-2. Prévision des besoins en personnel :

Comme l'Entreprise est une organisation à but social et économique, il faut qu'elle veille sur l'avenir de ses employés. Vu les problèmes posés par les essais non concluants, qui peuvent

entraîner un impact négatif sur l'avenir d'un employé, il faut que l'Institut établisse une prévision de ses besoins en personnel tant en point de vue quantité que qualité. Nous avons alors pensé que pour les postes spécifiques à l'Institut c'est-à-dire les tâches primaires « Département de Formation Initiale ». Il convient mieux de recourir à un « recrutement interne ».

Les chefs de Départements doivent établir une prévision de besoin en ressources humaines au niveau de leur Département et prévoir l'augmentation probable du volume de travail.

L'avantage de cette solution c'est que si l'employé avait l'occasion d'occuper un autre poste par le biais de la promotion interne, il comprendrait mieux le déroulement de l'ensemble des tâches de l'Institut. Il aurait à cet effet plus de chance de maîtriser son poste en très peu de temps et trouverait des solutions adéquates pour résoudre les problèmes.

Un autre avantage du recrutement interne est que le responsable aurait le temps d'évaluer la compétence de l'employé, d'apprécier ses caractères personnels et professionnels ainsi que son parcours professionnel par l'examen de son dossier.

Il faut également penser à l'organisation interne des tâches entre les départements par exemple D.F.I. – D.A.F. et D.F.I. et D.D.P. car quelques fois l'origine du problème est au niveau de l'organisation.

La formation pourrait aider l'Institut car si on sait qu'on aura besoin d'une personne à un moment donné, une formation adéquate pourrait être envisagée afin de combler les lacunes. Cela éviterait la perte de temps à l'évaluation des candidats externes.

L'Institut a 2 choix sur cette formation :

- elle se déroule à l'intérieur même de l'Institut
- elle se fait à l'extérieur de l'Institut

Cette deuxième proposition motive beaucoup plus le personnel d'après notre entretien avec eux. En outre, la formation doit être sanctionnée par une attestation ou par un certificat pour ceux qui le méritent. Cela renforce la volonté et la ténacité du personnel et le motive à s'impliquer davantage.

1-3. Choix de la périodicité du recrutement :

En tant qu'une Entreprise de formation, l'Institut MIHEZAKA a un cycle d'activité différent des autres Entreprises de production de biens et services. C'est pourquoi nous avons proposé de considérer la particularité de son activité quant au recrutement.

Notons que son année d'exercice commence au mois de septembre N et se termine au mois d'août N+1.

Le mois de septembre correspond à la rentrée de la nouvelle promotion et le mois d'août c'est la sortie des promotions. Les tâches des 5 différents Départements commencent avec la rentrée de la nouvelle promotion.

Si le personnel nouvellement recruté rejoint l'Institut à cette période, il aura l'occasion de voir et de comprendre la continuité des tâches au niveau de chaque Département. Cela lui permettrait de voir les logiques et les interdépendances de travail entre les Départements. Pour faire un recrutement, la période que nous pensons opportune c'est le début de l'année scolaire.

Section 2 : Suggestions relatives à l'amélioration du système de rémunération

Nous avons vu que la rémunération est une des causes de mécontentement et source de tension entre les collaborateurs eux-mêmes d'une part et aussi entre les employés et l'employeur d'autre part. Elle est aussi l'origine du frein à la communication entre les collaborateurs. Nous avons cité que le déséquilibre entre le salaire est aussi une des causes des départs de certains employés.

Rappelons que la politique du personnel a pour tâche de fixer le salaire des collaborateurs et d'assurer que les salaires évoluent de façon équitable.

Il est de ce fait indispensable, s'il veut fidéliser et motiver son personnel d'apporter quelques améliorations au niveau du système de rémunération.

L'amélioration devrait permettre de diminuer autant que possible le caractère subjectif du salaire alloué. Aussi, doit-il être équitable car le salaire est l'une des principales sources sinon la première source de motivation chez un employé.

Face à ces problèmes, il convient de réviser la grille salariale. C'est ce que nous allons traiter tout de suite.

2-1. Révision de la grille salariale :

L'objectif c'est de mettre en place une grille salariale claire permettant de placer un employé dans une catégorie tout en respectant l'équité.

La grille salariale sert à classer les salaires par catégories. Elle consiste à grouper une série de catégories en classes de salaires reflétant les divers degrés de difficulté des travaux ou tout au moins, de rassembler les fonctions de même importance.

Ces catégories font l'objet d'une description et sont généralement complétées par des exemples « emploi type » qui facilitent la classification. Ensuite, une catégorie est attribuée à chaque poste de travail.

La classification établie devrait être uniforme au niveau de tous les services et Départements. Toutefois, nous tenons à souligner que le niveau hiérarchique et/ou le titre du poste ne pourrait pas être toujours pris comme référence dans la catégorie de salaire. Nous pouvons donc quelquefois trouver qu'à un niveau hiérarchique égal, les catégories se différencient.

Par exemple, un assistant du responsable logistique n'a pas forcément la même catégorie de salaire qu'un assistant auprès d'un autre responsable car le degré de responsabilité n'est pas le même et le critère de niveau d'étude exigé par le poste également.

Compte tenu de nos explications en haut, voici les principaux critères que devrait inclure la grille salariale, afin de respecter l'équité au sein de l'Institut.

1. Il faudrait que le responsable du personnel arrive à définir les salaires de base minimum et maximum par catégorie. Cela concerne surtout le personnel employé.

Tableau 8
Modèle de grille salariale
(en millier de francs)

Catégories	Emploi type	Salaire de base minimum	Salaire de base maximum
1A	Gardien	160	200
1B	Gardien	180	220
2A	Coursier	200	240
2B	Coursier	220	260
3 A	Standardiste	240	280
3 B	Employé du bureau	280	400
4A	Assistant	350	500
4B	Caissière – Secrétaire	450	600
5A	Assistante responsable	500	700

Pour le personnel cadre, la meilleure solution c'est de diviser en 3 sous hiérarchies

- Cadre débutant
- Cadre moyen
- Cadre supérieur

Pour les cadres, il faut veiller particulièrement à ce que le salaire d'un personnel recruté antérieurement est supérieur à celui qui vient d'être recruté.

Ce que nous pouvons proposer à l'institut c'est de fixer le salaire de base minimale pour chaque catégorie de cadre et d'uniformiser le taux d'augmentation du salaire après la période d'essai.

Cette solution évite l'Institut de donner à un nouveau travailleur un salaire supérieur à celui des anciens des travailleurs.

2. Il faudrait également énumérer les emplois types par catégories et les caractéristiques de ces emplois et les porter à la connaissance de tous.
3. Dès le recrutement, le responsable du personnel devrait informer le nouvel employé de toutes les informations comme la catégorie, le salaire, grille salariale correspondant à son niveau, la période d'essai, le salaire après la période d'essai.

L'ancienneté ne devrait pas entrer dans la détermination du salaire de base. De cette façon elle n'aurait pas d'impact sur le montant du salaire mais devient un moyen de fidélisation et de motivation de l'ensemble du personnel et ce sans considération des catégories.

A part la grille salariale, l'évolution des catégories doit être étudiée à l'avance.

2-2. Définir la possibilité d'évolution pour chaque catégorie :

Il est évident que la qualification et la catégorie attribuées lors du recrutement peuvent faire l'objet d'une modification.

Il faudrait donc envisager dès le début, l'avancement de chaque employé en fonction de sa catégorie par professionnelle initiale.

Cette suggestion pourrait être un remède à l'absence de motivation, et aux départs des employés.

Pour cela, il faut définir les éléments de passage d'une catégorie professionnelle à une autre.

Parmi ces éléments nous avons choisi :

- L'ancienneté : en réalité, c'est l'avancement en fonction de son ancienneté que le travailleur espère le plus.
- L'acquisition de diplômes
- La formation professionnelle.

Voici notre modèle d'évolution des catégories professionnelles

Tableau 9

Caté gorie	Type d'emploi	Justificatif de l'évolution	Catégorie	Emploi type
1A	Gardiens Femme de ménage	Ancienneté	1B /2A	Planton Coursier Agent de classement
1B	Coursier interne externe	Ancienneté Compréhension de la langue française	2B	Coursier chargé de la communication des emplois du temps aux élèves - responsable de suivi des mouvements des matériels
2A	Planton	Ancienneté	3A	Employé de bureau chargé de la communication interne Responsable de suivi des mouvements des matériels
2B	Employé de bureau (classement, enregistrement courriers)	Ancienneté Bonne connaissance d'une étrangère	3B / 4A	Secrétaire – réceptionniste Standardiste
3A	Secrétaire Assistant Agent logistique	Ancienneté Vitesse de saisie Diplômes et attestation Bonne connaissance d'une langue étrangère	4A	Assistant responsable (D.A.F.) Agent chargé du planning des matériels et logistique
3B	Secrétaire réceptionniste	Ancienneté Diplômes Langues étrangères Présentation	4 A	Employé de bureau – D.E. (tâche primaire) – suivi des emplois du temps sous la supervision d'un responsable Assistant Département Partenariat et Développement

4A	Assistant responsable	Ancienneté Connaissance et maîtrise des liaisons des différents postes Bonne présentation	Jusqu'à 5B	Assistante administrative, comptable peut seconder un responsable en cas d'absence, caissier
4B	Comptable Percepteur écolage Assistant marketing Caissier	Ancienneté Maîtrise de l'outil informatique, langue étrangère Capable de corriger des lettres, rédiger des lettres simples bonne présentation	Jusqu'à 5B Cadre débutant	Secrétaire de direction Assistante responsable des Etudes Chef comptable Responsable Administratif Financier
5A	Assistant responsable Assistant Direction Générale	Ancienneté Diplômes Maîtrise parfaite de la langue française et autres Outil informatique avec programmation Très bonne présentation Faculté d'élocution...	Cadre débutant/ moyen	Responsable : formation – administratif – ressources humaines Responsable logistique

5B	Responsables	Diplôme Esprit d'analyse et synthèse Présentation impeccable	Cadre moyen Supérieur	Enseignant et personnel cadre
HC	Responsables Chef de département	Résultat exemple accroissement du CA		

2.3. Répartir les avantages par rapport à l'ancienneté :

Une des origines de mécontentement des anciens employés est l'égalité des avantages perçus par les anciens et les nouveaux employés.

Face à ce problème, nous trouvons qu'il est juste de prendre en considération l'ancienneté en ce qui concerne l'octroi de certains avantages.

Notons que le salaire est souvent composé par le salaire de base (éléments fixes), des primes et des avantages divers (éléments variables).

Le principe c'est de répartir les avantages suivant un ou plusieurs critères. Ces derniers devraient être clairs et sans ambiguïtés et facile à comprendre. Cela éviterait les commentaires. Le critère que le personnel souhaiterait introduire est l'ancienneté.

Concernant les avantages énumérés ci-après, l'ancienneté devrait également être prise en considération.

- Frais des écolages des enfants du personnel en Formation Initiale.
- Écolages des enfants et/ou du personnel en Formation Continue
- Octroi des prêts sans intérêt

Notre proposition est de fixer un taux de remise par rapport à l'ancienneté

<u>Ancienneté</u>	<u>% de remise</u>
<1an	10%
1 an à 2 ans	20%
>2 ans	30%
>3 ans	40%
>5 ans-10 ans	50%

Cette solution inciterait davantage le personnel à rester à l'Institut. De plus les anciens employés auront le sentiment que la Direction fait un geste à leur égard afin de les encourager être à fidèle.

Concernant les autres avantages en nature comme :

- L'aide sanitaire aux employés
- L'aide scolaire
- Avantages en nature : distribution des PPN.

Il n'est pas nécessaire de prendre en considération l'ancienneté.

Chapitre II : PROPOSITION POUR LA STABILITE DE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Nous avons vu que le changement de structure fréquent engendre des confusions sur les répartitions des tâches globales au sein de l'Institut. De ce fait, c'est le personnel qui en subit les conséquences, par exemple, la mutation, les changements de titre, la rétrogradation, les rôles et fonctions ambigus.

En outre, les limites des responsabilités et les pouvoirs de décision ne sont pas suffisamment clairs. Ce qui entraîne des chevauchements des activités au sein d'un Département ou des Départements différents. Ce genre de situation freine l'initiative individuelle ou de groupe de peur de se trouver inutile à la fin.

Nous pensons donc que si l'Institut se trouve dans l'obligation de modifier la structure, elle devrait être définie pour soutenir les objectifs.

Afin d'assurer que le changement de structure offre, la garantie de succès espérée à la fois au niveau de l'organisation de travail et à la satisfaction du personnel au travail. Pour cela il faut :

- 1- Mettre à jour la description des postes par rapport à la nouvelle structure
- 2- Bien délimiter les postes de travail.

Section 1 : Mise à jour des descriptions des postes

Pour être compétitif l'Institut est en quelques sortes obligé d'adapter sa structure aux exigences de l'environnement concurrentiel.

Toutefois, le changement ne devrait pas devenir une habitude ou être considéré comme la solution aux problèmes d'organisation des tâches quotidiennes. L'idéal c'est de mettre en place une structure souple et légère.

D'après les problèmes cités dans la partie problématique, nous avons pu justifier que « rien de durable ne peut se faire sans la stabilité », et sans la continuité, il n'y a pas d'avancement.

Pour être efficace, les organisations ont besoin de stabilité et de continuité. Pour qu'une structure garde une certaine stabilité, il faut mettre à jour les descriptions de poste conformément au structure en place.

1-1. Répartition des tâches selon les objectifs de chaque département :

Nous sommes convaincus que la répartition des tâches devrait être définie en fonction des objectifs assignés à chaque Département selon la structure en place.

Primo, il appartient au Directeur Gérant de délimiter le domaine d'activité de chaque Département. Secundo, les chefs de Départements devraient comprendre très précisément ce que l'on attend d'eux. Autrement dit, il est indispensable que le chef de Département comprenne la mission de son Département. Ensuite, à partir de cette mission, il établirait les sous objectifs et seulement après, que la répartition des tâches à ses collaborateurs devrait se faire. Il est aussi indispensable d'améliorer la « capacité de leadership » des dirigeants (le Directeur gérant et les chefs de département) afin d'influencer positivement les subordonnés.

Pour aider donc les chefs de Départements dans leur démarche, les étapes suivantes pourraient leur servir de repères :

- Le chef de Département devrait organiser une séance de travail avec tous ses collaborateurs concernant les activités de son Département au cours de laquelle il expliquerait la mission et les objectifs du Département. Cela faciliterait l'accomplissement de travail de ses collaborateurs car ils ont une vision globale de ce qu'on allait faire.
- Il faudrait définir l'instance en cas de changement de poste ou mutation, c'est-à-dire la nouvelle dénomination du poste, sa place dans la hiérarchie, la collaboration avec les autres postes.
- L'explication à chaque collaborateur de ce qu'on attend de lui est aussi important, c'est-à-dire la mission du poste. Cela l'aide davantage à s'adhérer à l'objectif global de l'Institut et l'aiderait à comprendre la raison du changement.
- Le dialogue entre le chef de Département et ses collaborateurs devraient être ouverts. Grâce à cela il recevrait le « feed-back » de son action et ferait lui-même une autoévaluation de sa méthode de travail.
- Le chronogramme d'activité devrait être un travail d'équipe, cela renforce la cohésion du personnel du Département.

Nous pensons également que le fait de déléguer aux subordonnés le soin de décrire lui-même sa propre description de poste pourrait être une bonne solution car grâce à cette description, le chef de Département ait une perception de ce que le collaborateur croit être son vrai rôle. Il pourrait ajuster ou enlever quelques tâches qui ne lui incombent directement.

1-2. Favoriser la communication entre les départements et au sein d'un département :

L'amélioration de la communication est indispensable vue les problèmes posés par la lenteur de prise de décision.

La lenteur provient de l'insuffisance des informations reçues au moment de l'action.

Par ailleurs, la communication entre les différentes fonctions est une des conditions sine qua non à l'accomplissement fructueux des tâches quotidiennes.

Une raison de plus pour améliorer la communication est qu'en tant qu'Institut supérieur en communication, l'Institut devrait servir d'exemple. Néanmoins, quelques points méritent d'être soulignés pour que la communication passe à temps ; et que le département intéressé reçoive les informations nécessaires au moment où il faut.

- Tout d'abord, au cas où il y aurait un changement quelconque au sein d'un Département par exemple (le titre du poste, mutation, procédure, etc) le chef de Département concerné devrait informer par écrit les autres Départements avant l'application du changement. Cela dans le but d'éviter qu'un dossier traîne dans les mains d'une personne qui en réalité ne s'occupe plus de service qu'on lui demande.
- La tenue des archives mérite d'être améliorée :
Pour cela, il faut mettre séparément les archives par département, et une personne par département devrait être chargée de les mettre en ordre. De ce fait, quand on a besoin d'un dossier déjà archivé, on s'adresse directement à la personne responsable.
- Avant de quitter ou changer de service ou Département, il faudrait s'assurer que la passation a été faite. Cela faciliterait le travail du collaborateur qui s'en chargera de nouveau. La passation ne devrait pas être limitée sur les dossiers mais aussi et surtout les fichiers, les données stockées dans l'ordinateur.

1-3. Mise au courant du personnel de la répartition des tâches :

Si l'Institut veut compter sur l'implication de son personnel, il est indispensable qu'il joue la « transparence » au niveau des répartitions des tâches affectées à chaque Département puis à chaque membre du personnel. Vu les mouvements du personnel, la responsabilité varie plus ou moins.

Ainsi, tous les membres du personnel devraient savoir à tout moment les nouvelles nominations ainsi que les départs pour que chacun puisse organiser son travail.

Cela est un meilleur moyen de les motiver et renforcer leurs engagements personnels.

A chaque changement, les dirigeants devraient être capables de répondre à la question : « **qui s'occupe de quoi désormais** » et « **dans quel bureau ?** ».

Le but c'est d'éviter que le personnel travaille dans l'incompréhension, car cela ne fait qu'augmenter le stress au travail et la diminution de la motivation.

Section 2 : Bonne délimitation des postes de travail

Les problèmes que nous avons exposés dans la 2^{ème} partie nous ont permis de voir que sans une délimitation claire du domaine d'intervention individuelle et départementale, la structure mise en place ne pourrait pas soutenir les objectifs fixés. De plus, elle ne peut pas durer.

Souvent, c'est le personnel qui en est victime étant donnée qu'ils doivent subir les conséquences du changement.

Pour y remédier, il est nécessaire de préciser les responsabilités individuelles, le pouvoir conféré, le rapport hiérarchique et le délai de traitement.

La délimitation du poste est la responsabilité des cadres supérieurs à savoir le gérant, les chefs de Département. Deux points méritent d'être développés pour plus de clarté.

2-1. Limite des tâches et des responsabilités :

Il est vrai qu'il n'est pas facile de faire la description de poste détaillée à chaque changement de structure. Cela présente un risque car à chaque fois qu'une tâche n'est pas expressément mentionnée, personne ne veut la faire. Toutefois, nous pensons qu'il est indispensable de définir les tâches essentielles d'un poste tout au moins d'un Département.

Comme exemple, nous pouvons prendre le poste d'une assistante au sein d'un Département de Formation Initiale ; le titulaire du poste a comme responsabilité les suivis des emplois du temps du cycle I. Il doit exécuter toutes les tâches en rapport avec le suivi des emplois du temps, par exemple : informer les élèves de l'épuisement du volume horaire, du changement d'emploi du temps, de l'absence d'un enseignant,....

Cela permettrait à l'employé de comprendre sa mission et assumer ses responsabilités.

Grâce à cette clarté de la mission, elle pourrait connaître ses tâches au quotidien et les limites de sa responsabilité, et faire elle-même le suivi de son propre travail.

Par ailleurs, il appartient à son chef hiérarchique de définir et donner les grandes lignes des tâches liées au poste de travail de ses subordonnés.

Le supérieur hiérarchique devrait maîtriser le travail de ses subordonnées. Dans le cas où il s'absenterait, il peut les remplacer.

Pour cela, il lui appartient de :

- Décrire les activités de ses subordonnées :
 - a) Tâches répétitives : réception des écolages, suivi emplois du temps, décompte volume horaire total, ...
 - b) Tâches apparaissant à l'intervalle régulier : préparation des examens partiels, états financiers,...
 - c) Suivre les chronogrammes des activités
- Prévoir les outils de travail : car sans les matériels appropriés, les subordonnées ne pourraient pas respecter le délai.

Il est indispensable de doter au personnel de l'Institut surtout pour le département qui s'occupe directement des élèves des matériels informatiques. D'après notre exposé, l'une des sources de « stress » des employés est l'insuffisance des matériels et équipement de travail.
- Donner les directives et les prescriptions.
- Assurer les suivis et les contrôles de travail des subordonnés régulièrement.

Pour qu'une structure nouvelle puisse soutenir réellement les objectifs fixés, il est nécessaire que les supérieurs hiérarchiques, ayant un pouvoir de décision, gèrent correctement les travaux de ses collaborateurs.

Car gérer c'est diriger le travail des autres et être responsable des résultats obtenus.

Nous pensons que si ces étapes qui viennent d'être énumérées sont suivies, la structure pourrait être plus stable.

Un autre problème mérite d'être soulevé : le problème de mutation.

2-2. Programmer les mutations :

Les problèmes que nous avons évoqués montrent que la mutation est une source d'angoisse pour l'ensemble du personnel. La raison c'est qu'il n'y a pas suffisamment de temps pour se préparer avant la mutation. La décision est souvent très brusque. Nous avons vu également que la mutation peut être horizontale, verticale, et un membre du personnel peut être muté soit à l'intérieur d'un département soit dans un autre département différent.

En général, le personnel supporte mal la mutation car il ne se sent plus en sécurité et perd sa confiance en lui-même et envers l'Institut.

Des précautions devraient être prises pour que le personnel exerce leur fonction dans la tranquillité et confort :

- Avant la mutation, l'employé devrait être préparé psychologiquement, c'est-à-dire un des décideurs dans l'Institut, par exemple son chef hiérarchique, doit lui expliquer la raison de la mutation. De cette façon, il aura l'occasion de se préparer au changement
- Un programme devrait être établi pour l'ensemble du personnel pour que chaque membre du personnel occupe un autre poste à une période donnée par exemple tous les trois ans on change de poste. Dans ce cas, on parle plutôt **de « rotation de poste »**.

Enfin, la mutation ne devrait pas être réservée pour certaines personnes seulement, il faut la considérer comme une politique de gestion de personnel et chacun aurait l'opportunité de faire des différents travaux.

- Le personnel muté devrait être formé avant de prendre un nouveau poste car cela lui permettrait de familiariser avec son nouveau poste.
- Nous pensons que si les dirigeants sont honnêtes et jouent la transparence, cela pourrait produire une conséquence positive. Car à partir du moment où le personnel connaît la raison et l'objectif de la mutation, il s'intégrerait facilement à l'idée de changement.

Chapitre III : PROPOSITION POUR L'AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL

D'après les problèmes que nous avons exposés, nous pouvons dire que le comportement du personnel au travail est fortement influencé par son environnement interne à l'Institut. Il faudrait donc améliorer le climat social afin de permettre à tout un chacun de travailler dans un esprit calme. Un bon climat social incite le goût de travail. Le but est que le travail cesse d'être une obligation mais devient une passion.

En bref, il faut créer un environnement propice à l'épanouissement général.

Pour y arriver, voici nos propositions :

- Donner plus de responsabilité au personnel
- Décentraliser la prise de décision

Section 1 : Responsabilisation du personnel

On peut parler d'une responsabilisation dans le cadre d'une Entreprise lorsque les employés estiment que l'on attend d'eux une prise d'initiative allant dans le sens global de la société pour laquelle ils travaillent, même si cela dépasse le cadre habituel de leurs responsabilités »

Nous pensons que responsabiliser le personnel contribuerait petit à petit à cultiver un fort sentiment d'appartenance à l'Institut.

Pour ce faire, tous les agents d'encadrement (chef de Département, Directeur et les divers Responsables devraient faire un effort particulier sur la délégation des tâches au niveau de leur service. De plus, la décentralisation des décisions est indispensable car cela évite la perte de temps : au lieu d'attendre les décisions venant d'en haut, les subordonnées peuvent prendre la décision à son niveau.

1-1. Délégation des tâches et du pouvoir :

La délégation des tâches et du pouvoir contribuerait non seulement à éviter la surcharge de travail du supérieur mais elle pourrait aussi renforcer à l'engagement individuel des employés. Plus il y a engagement personnel des employés vis-à-vis de l'Entreprise, moins le supérieur a besoin de contrôler le travail de ses subordonnés, cette pratique entraîne la motivation des employés car ils se sentent utiles. A cet effet, les responsables et les dirigeants devraient trouver des moyens pour encourager ses employés ou collaborateurs à s'investir davantage.

Nos conseils seront axés sur 6 points :

1. Les responsables devraient accorder une certaine confiance à leurs collaborateurs pour s'autogérer. A titre d'exemple, le chef de Département de la Formation Initiale pourrait laisser au responsable du cycle de piloter le concours d'entrée, il resterait tout de même à superviser et à assurer le suivi.
2. Il faudrait laisser aux employés d'organiser à leur propre manière leur tâche, même si elles sont différentes de ce qu'il a pensé faire au début. Cela évite de contrarier les employés.
3. Il faudrait aussi accorder une marge d'erreur, tout en assurant qu'il a bien compris sa responsabilité et pour qu'ils puissent tirer des leçons voulues. Les empêcher de se tromper les prive aussi l'opportunité de progresser et d'apprendre.
4. Le responsable devrait renoncer à contrôler le comportement des travailleurs quand ils travaillent. Il est déconseillé de rester devant eux à les regarder faire leur travail. Cette pratique stresse beaucoup de gens.
5. Le responsable donnerait une bonne image de lui-même s'il sert de modèle devant ses subordonnés. Son engagement personnel devrait se refléter sur son comportement. Par exemple au niveau de la ponctualité, s'il est ponctuel, ses subordonnées feraient autant que lui.
6. Les attentes devraient être exprimées clairement, car les malentendus entraînent un conflit très vite.

Notons que si cette délégation des tâches est effective et appliquée à toutes les échelles de la hiérarchie, les employés sont de plus en plus motivés naturellement. En outre, cette solution est très avantageuse pour tous car si la responsabilité est partagée, les tâches sont partagées, le risque est de même partagé et surtout le mérite. Tout le monde est donc solidairement responsable envers l'Institut quelle que soit la nature de la situation.

1-2. Décentralisation de la prise de décisions :

Cette solution est dans la pratique une suite logique de la délégation des tâches car si les tâches sont déléguées, il y a sûrement des décisions à prendre au niveau de ceux qui ont reçu la délégation. L'aspect décisionnel d'une structure d'organisation repose sur la distinction entre les tâches de décisions et les tâches d'exécution ou de réalisation. "La centralisation de la décision" implique donc une séparation de ces 2 types de tâches, alors que la "décentralisation de la décision" consiste en une délégation des décisions à des postes situés à des échelons hiérarchiques inférieurs.

Cette décentralisation des décisions contribuerait à éviter la lenteur au niveau de l'administration. Pour cela, des mesures s'imposent pour éviter les chevauchements des décisions à prendre :

- Les supérieurs hiérarchiques devraient définir clairement sur papier, la décision que chacun peut prendre éventuellement.
- Une réunion d'information à l'intérieur du service ou Département est indispensable pour connaître le point de vue de chaque subordonné. Cela aide à évaluer et comprendre le côté pratique et la limite du pouvoir de décision.

Voici un exemple concret pour mieux comprendre, quand un formateur est absent, l'assistante prendra la décision d'annuler le cours après 30 mn.

Le responsable du cycle prendra la décision de multiplier la séance de cours en cas de changement d'emplois du temps pour le rattrapage.

Un chef de Département de Formation Initiale décidera le remplacement d'un enseignant - formateur en cas répétition de l'absence.

Rappelons que l'objectif de cette décentralisation de décision est de :

- motiver les employés dans les niveaux hiérarchiques
- cultiver le sentiment d'appartenance à l'Institut
- créer une solidarité professionnelle au niveau du personnel en général
- gagner du temps

Section 2 : Fidélisation du personnel

La fidélisation et la motivation du personnel ont pour fonction, en faisant appel à un système d'incitations :

1. d'influencer positivement le personnel afin qu'ils décident de s'intégrer dans l'Entreprise
2. de consolider les liens entre les collaborateurs et l'Entreprise afin d'éviter qu'ils ne la quittent
3. d'augmenter le rendement des collaborateurs afin qu'il corresponde aux attentes de l'Entreprise et aux exigences de sa planification.

L'objectif majeur de la fonction fidélisation recouvre aussi bien "la motivation à la participation" que la "motivation au rendement".

Les incitations peuvent être d'ordre matériel (monétaire) ou immatériel (non monétaire)

2-1. Incitations monétaires et non monétaires :

Une des raisons qui poussent les employés à quitter l'Institut est leur système d'incitations car ils ne reçoivent pratiquement rien à part leur salaire à la fin du mois.

C'est la raison pour laquelle nous avons proposé un système d'incitation. Nous l'avons divisé en 2 :

- incitations monétaires
- incitations non monétaires

2-1-1. Incitation monétaire ou matérielle

- **Concernant les soins médicaux :** à part l'affiliation à l'organisme sanitaire O.S.T.I.E., les employés ne reçoivent aucun autre soin. Ce qui provoque un mécontentement généralisé à cause du prix exorbitant des médicaments. Leur souhait c'est que l'Institut apporterait sa contribution au niveau des soins médicaux. Pour ce faire, l'Institut pourrait supporter une partie des frais médicaux par exemple : jusqu'à concurrence du 50%. Un dialogue entre employé employeur tranchera le taux.
- **Octroi de prime par département :** une autre forme d'incitation monétaire serait aussi le prime par Département. L'Institut pourrait allouer un budget aux primes octroyés au personnel.

Par exemple :

- Au Département de la Formation Initiale : à la fin des examens partiels
- Pour le Département Administratif et Financier : par rapport au taux de recouvrement des écolages qui devrait entrer à un moment donné

(rappelons que l'écolage est payable en 4 tranches)

- Pour le Département Partenariat et Développement : après le concours d'entrée selon les nombres des inscrits
- Pour le Département Appui Technique et Didactique : selon le nombre des projets réussis des élèves
- Pour le Département F.P.C. : à chaque signature d'un contrat de marché

Dans le souci d'équité, nous avons pensé que le prime de base reste forfaitaire pour chaque Département à l'exception en surplus du taux d'efficacité de chaque Département.

- **Participation aux œuvres sociales :** jusqu'à maintenant, seules les cotisations du personnel alimentent la caisse sociale de l'Institut. Nous pensons que la participation directe de l'Institut aux œuvres sociales est vivement appréciée par les employés. Et cela améliorerait sûrement la relation "employé - employeur".

2-1-2. Incitation non monétaire :

A part les incitations matérielles, il y a aussi des facteurs qui peuvent motiver le personnel. Comme exemple:

- La formation : notons que le personnel peut suivre des formations professionnelles dispensées à l'Institut. Seulement, le paiement du 20% de l'écolage est encore lourd pour la majorité. La réduction de l'écolage à 5% apporterait une motivation de plus pour le personnel. Notons qu'en tant qu'une Entreprise de formation, le personnel est en permanent contact avec des élèves et ceci explique leur motivation à suivre des formations.
- Le style de management :
 - Il faudrait encourager beaucoup plus le personnel à prendre de l'initiative, à ne pas avoir peur d'exposer leur point de vue. Par la suite, il est déconseillé de blâmer les collaborateurs qui essaient de le faire car il peut également ressentir

une "frustration" croissante lorsque ses suggestions qu'il considère bonne sont constamment rejetées et surtout s'il n'est pas d'accord avec les motifs du refus.

- L'équipe dirigeante devrait oser présenter leur sincère félicitation à leur collaborateur méritant en leur faisant comprendre que leurs efforts ont contribué efficacement au développement de l'Institut.
- Ils devraient également encourager ceux qui prennent une distance à l'Institut en les rassurant que tout le monde a sa place dans l'Institut. Leur expliquer que l'implication de tous contribuerait à la bonne marche de l'Institut.
- Il faut être aussi reconnaissant aux personnels honnête et sincère dans leur travail car cela augmente davantage leur désir de toujours servir la société.

Section 2 : Aménagement des horaires de travail

Nous avons vu que les horaires de travail posent des problèmes tout au long de l'année scolaire. Le système de récupérations est la source de tension entre l'employeur et les employés d'autre part.

Pour remédier donc à ce problème, des mesures s'imposent pour protéger les employeurs et respecter les employés et son droit. Il faut trouver un consensus.

Normalement les employés travaillent 8h par jour, et en dehors de ces heures ils devraient être payés. Les cadres ne sont pas pris en compte par cette règle.

Voici donc un modèle de proposition de temps de travail :

Tableau 10

Période	Départements	Horaires de travail	Durée
Examen	• Formation Initiale	7h - 13h - 13h30 - 18h30	10 h
	• Service logistique	7h - 13h - 13h30 - 18h30 à tour de rôle	
Vacances	• Formation Initiale	8h - 15h (pause 1h) 7h	6 h
	• Service logistique		

Comme le montre le tableau, pendant la période d'examen, le personnel du service concerné travaillent 10 heures par jour pendant 3 semaines, ils les récupéreront pendant la période de vacance en travaillant 6 heures par jour. Si nous faisons le calcul, le principe de 8 heures par jour est respecté et les deux parties sont en règle vis à vis de la loi en vigueur.

Chapitre IV : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Notre objectif ne se limite pas sur l'amélioration de la politique du personnel. Nous visons également à conscientiser les dirigeants et les responsables et pourquoi pas les propriétaires de se rendre compte de l'impact de la mauvaise gestion du personnel, sur la survie de l'Institut.

Les dirigeants doivent toujours se rappeler que « le personnel » est une ressource pour l'Entreprise. Son management doit être différent de celui des autres ressources.

L'aspect humain doit être valorisé et considéré.

En conséquence, il importe de prendre bien soin de sa politique de gestion si on veut avoir un rendement optimum de son travail. Un élément de cette politique de gestion est le recrutement. Chaque membre du personnel doit passer par le recrutement avant d'intégrer définitivement l'Institut.

C'est pour cette raison que nous avons retenu les deux solutions suivantes :

- la mise en place d'une procédure de recrutement
- la mise en place d'une stratégie de communication

Section 1 : Solutions retenues

1-1. Mise en place d'une procédure de recrutement :

Les défaillances au niveau de la politique du recrutement créent un certain nombre de problèmes organisationnels. Ces problèmes organisationnels conduisent à l'instabilité de la structure.

D'après notre exposé, sans la stabilité, il n'y a aucune continuité et sans la continuité, aucun avancement et développement ne sont possible.

Afin d'éviter donc cette instabilité structurelle, et améliorer les relations de travail, il est indispensable de mettre en place une procédure de recrutement claire.

Pour mettre en place une telle procédure, nous allons énumérer en détail ci après les étapes à suivre :

Les étapes d'une procédure de recrutement :

Il comprend 3 phases :

- la phase de recrutement et recherche de candidats
- la phase de sélection et décision
- l'accueil et l'intégration

-

1-1-1. La phase de recrutement et recherche du candidat :

Le rôle de la recherche de personnel est de faire connaître les atouts et les attraits de l'entreprise dans le but de trouver des collaborateurs qualifiés pour occuper les postes libres. Selon que la méthode employée tend à créer des relations optimales entre l'entreprise et le marché du travail ou qu'elle se limite à la recherche de collaborateurs potentiels pour un poste vacant.

Avant que le responsable du recrutement se lance à l'envoi du message publicitaire pour la recherche de personnel, il devrait s'assurer que les différents éléments suivants sont prêts :

- définition du poste à pourvoir

Pour faciliter la tâche du responsable, il est préférable de tracer à l'avance un canevas de définition de poste.

Voici un canevas qu'il peut exploiter ou qu'il servira comme référence lors de la définition de poste :

CANEVAS DE DEFINITION DE POSTE :

Identification du poste à pourvoir :

- Titre du poste
- Urgence du besoin

Position dans la structure

Avec dessin d'un organigramme local se raccordant à l'organigramme général :

- reçoit l'ordre de ...
- donne l'ordre à ...

Mission

- Mission générale (rôle de la fonction dans l'entreprise)
- Mission particulière

Responsabilité générale de la fonction

- Activité générale ou technique
- Activité administrative et de gestion
- Activité humaine
- Initiative (possibilité de prendre une décision qui sort du cadre normal de sa fonction)

Moyens

Hommes (ex : collaborateurs)

Outils de travail (ex : 1 ordinateur et matériel)

Evolution

- Evolution souhaitée par l'entreprise du poste lui-même dans un autre poste

Eléments du contrat

- Catégorie professionnelle
- Statut : cadre, agent, subalterne
- Avantages sociaux
 - Avant l'essai
 - Après l'essai
- Horaire de travail
- Salaire de base : avant essai
après essai

Eléments relatifs à l'opération de recrutement

- Nombre probable des candidats à recevoir en entretien

- Définition du profil du candidat :

Le responsable du recrutement devrait définir un certain nombre de critères. Il est vivement conseillé au supérieur direct d'établir ensemble ces critères avec le responsable. Nous présenterons ci dessous un canevas de profils. Les exigences générales de la fonction devraient les conduire à déterminer les critères.

CANEVAS DE DEFINITION DE PROFIL

Renseignements généraux

- Age, sexe, situation de famille
- Adresse
- N° de téléphone pour contact rapide

Expériences professionnelles

- Fonctions occupées : Entreprises : Durée :

Motifs de départ :

Compétences particulières :

Formation des adultes, encadrement

Autres : connaissances particulières

- Professionnelles (sténo, ...)
- Extra professionnelle (sport, club, culture)

Formations

- Initiale : secondaire, supérieur, ...
- Complémentaire

Connaissance en langues étrangères

- séjour à l'étrangère

Faculté intellectuelle

- Aspect intellectuel : faculté de mémoriser des choses, esprit critiques

Aspects physiques : habillement

En voici quelques astuces qui leur permettraient de remplir rapidement ce canevas :

- Je cherche quelqu'un qui
- De quelle compétence manque - t on aujourd'hui.....
- Il faut qu'il soit
- Je ne veux surtout pas un.....
- L'idéal c'est de..... ;
- Les dates..... ;;

- Les dates :

Prévoir les 3 dates clés :

- date d'insertion de l'annonce
- date des convocations avec le timing des entretiens
- date de prise de fonction
- Préparation des tests s'il y a plus d'un poste à pourvoir, il faut s'assurer qu'il y a un test pour chaque poste

A partir de ces éléments qu'il faut rédiger l'annonce publicitaire au journal ou autre. Une fois ces éléments rassemblés, il devrait passer à l'étape suivante: la sélection.

1-1-2. La phase de sélection :

La démarche est désormais claire au niveau de l'identification du poste à pourvoir et de la décision de lancer le recrutement.

Rentrons maintenant dans les détails pratiques de sélection. Nous rappelons que notre objectif ici c'est de choisir le meilleur candidat parmi les dossiers de candidature reçus, et ne pas perdre trop de temps dans cette opération.

A cet effet, le responsable de recrutement doit veiller au bon déroulement de ces cinq opérations suivantes.

- Evaluation des dossiers de candidatures

Les dossiers de candidatures donnent une première impression des candidats. En cas de nombre de dossier élevé, nous conseillons l'Institut de procéder par élimination. Par exemple, éliminer les candidatures dont le profil ne coïncide pas avec le profil principal exigé.

Les dossiers des candidats éliminés doivent être classés tout de suite. Quant à ceux sélectionnés, la secrétaire doit préparer les convocations.

- Interview de présentation : il permet au responsable de procéder à un premier échange d'informations et de faire la présélection. L'idée, c'est de donner au candidat une vision générale sur l'entreprise, les exigences de poste ainsi que les tâches qui l'attendent. C'est lors de cet interview qu'il choisira les personnes qui passeront au test (selon le poste à pourvoir). Le responsable de recrutement pourrait utiliser la fiche ci-dessous pour noter les renseignements utiles sur chaque candidat interviewé.

Il devrait attacher ensemble avec le dossier de candidature (C.V. , lettre de motivation, lettre de référence...). Voici un modèle qu'il peut utiliser :

Tableau 11

Date de l'interview	Heure :	Durée :
Nom de l'intervieweur :		
Nom et prénom : Tél :	Enfant à charge :	Age :
Diplômes obtenus: Année d'obtention :		Observations
Expériences :		
Salaire antérieur : Salaire souhaité :		

Après l'interview, il faut préparer les lettres de remerciements pour les candidatures non sélectionnées.

- Tests :

Seuls les candidats sélectionnés devraient passer par ce test. Il est évident qu'il devrait être différent pour chaque poste à pourvoir.

Par exemple, pour un recrutement d'un secrétaire, le test permettrait d'évaluer la vitesse de saisie et pour un comptable, elle pourra faire sortir l'habilité sur l'utilisation de plan comptable.

Les résultats de ce test permettraient au responsable de faire les tris des dossiers de candidatures à retenir et de ceux à remercier.

Généralement, on retient 1 à 3 candidats. La prochaine étape sera l'interview d'engagement. Cette étape nous conduit à la troisième et dernière phase :

- Interview d'engagement :

C'est la personnalité du candidat et sa valeur, son propre estime soi que le responsable doit détecter dans cette phase.

Il est vrai qu'il n'est pas toujours possible d'avoir assez de renseignements sur un candidat pour être sûr que ce soit le bon.

Il suffit néanmoins de lui poser quelques questions élémentaires pour comprendre l'image qu'il donne à lui-même, ce qui aide à déterminer si l'environnement lui convient ou non.

A titre d'exemple pour un personnel cadre : « Comment comporteriez-vous dans une réunion où on utilise la langue anglaise, étant donné que vous ne parlez pas cette langue couramment ? » ou bien « si des erreurs se présentent dans vos calculs, (caisse) quelle action mènerez-vous ? »

Grâce aux réponses à des telles questions, le responsable de recrutement et le futur supérieur direct du candidat, peuvent analyser les gestes et les comportements du candidat.

Il est difficile pour un candidat de camoufler ses traits de caractère car il doit souvent réagir spontanément à des situations imprévues.

L'inconvénient de l'interview réside dans le fait que son résultat dépend fortement de valeurs subjectives propres à la personne qui la conduit, et qui peuvent compromettre un jugement objectif.

Pour éliminer cet inconvénient, l'interview devrait être faite par deux ou plusieurs personnes différentes (par exemple : le Directeur et le responsable directe du poste).

C'est au cours d'une telle interview aussi que son futur supérieur abordent les négociations concernant les tâches et les systèmes de rémunération tels que les salaires, horaire de travail, avantages. Il faut s'assurer également que l'individu correspond à l'esprit de l'Entreprise.

Il est extrêmement important de tracer les grandes lignes de description de son poste, sa position hiérarchique ainsi que les liaisons avec d'autres postes.

A l'issue de l'entretien, le responsable devrait disposer d'un nombre de données suffisant pour décider d'engager ou au contraire de refuser un candidat. Nous allons entrer tout de suite dans la troisième et dernière phase de la procédure de recrutement : l'accueil et l'intégration.

1-1-3. L'accueil et l'intégration :

Cette phase est tout aussi importante que les deux autres voilà pourquoi il ne faut pas la négliger.

Elle a pour objectif de faciliter l'intégration des nouveaux venus au système, et de les habituer à la culture d'entreprise.

Avant la présentation du nouveau recrue aux membres du personnel, il doit passer par quelques formalités :

- visite médicale
- signature du contrat : là c'est très important parce que l'interprétation des articles est quelque fois différent. Notre conseil c'est que les deux parties se mettent d'accord quant au sens des mots utilisés au moment de la signature. Dans la pratique, il faut laisser un peu de temps à la personne pour qu'il puisse lire son contrat.
- présentation aux membres du personnel : cela permettrait au nouveau de se faire accepter et de mesurer le degré des relations qu'il doit entretenir avec chaque membre du personnel.
- accueil dans le service.

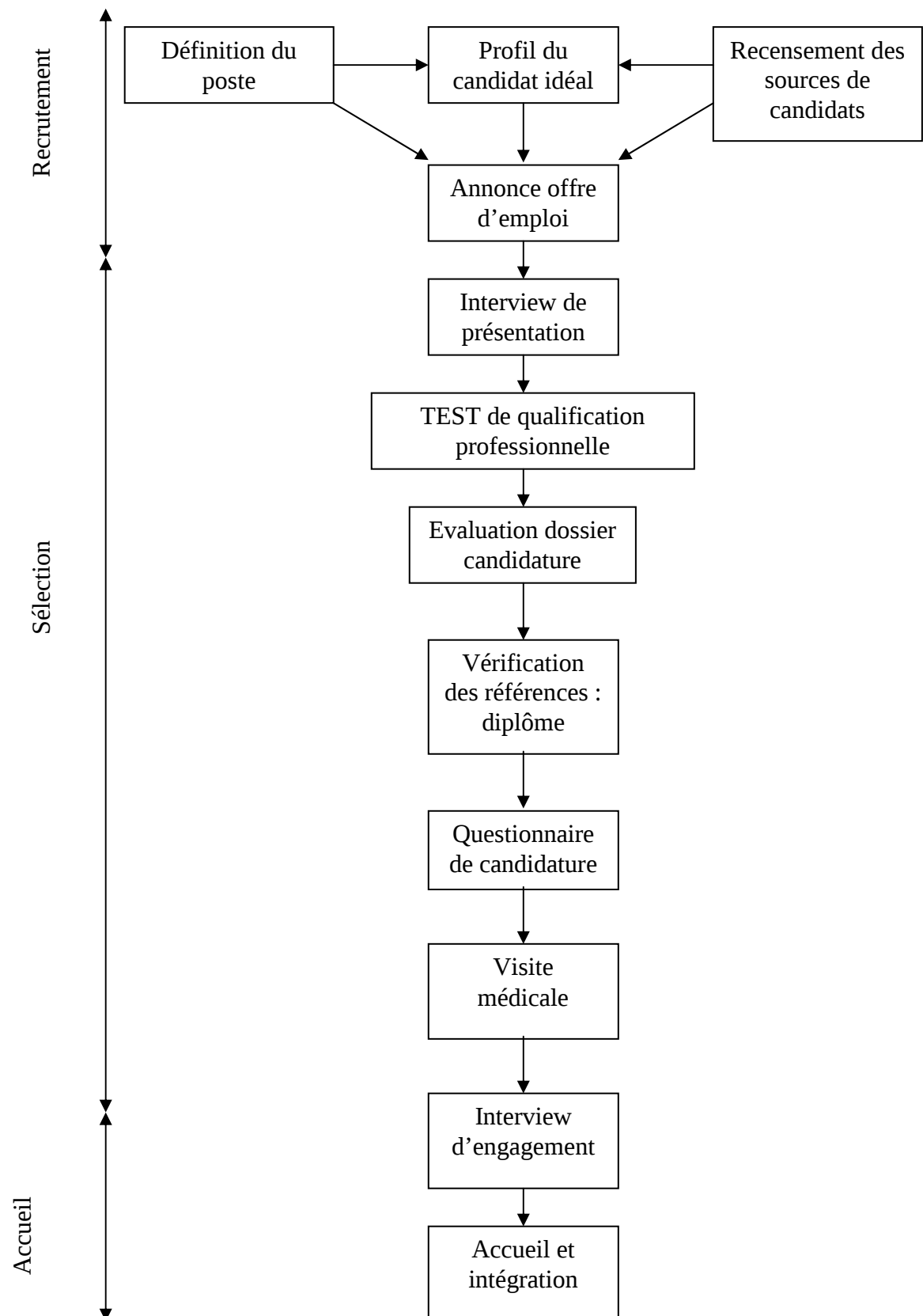
On présentera au nouveau recrue son bureau ainsi que ses collègues du bureau s'il existe. Le supérieur mènera une séance de travail avec ses subordonnées en rappelant les rôles des anciens et en définissant le rôle du nouveau recrue et à ses collaborateurs.

1-1-4. Modèle de procédure de recrutement :

En résumé, pour réussir un recrutement, les responsables ont besoin de se préparer pour mener l'action, ensuite, ils ont besoin d'organiser les différentes étapes que nous venons de développer.

Si la qualité du recrutement conditionne le succès de l'Institut à long et moyen terme, la communication est également un des facteurs-clés de la bonne marche de travail à court terme.

Modèle de procédure :



La section suivante sera consacrée à la mise en place d'une stratégie de communication au sein de l'Institut :

1-2. Mise en place de stratégie de communication :

« La communication est l'entreprise ce que le sang et les nerfs sont à l'homme, sans elle, aucune action n'est possible et la meilleure organisation reste paralysée. Telle est l'importance de la communication » selon François NANKOBOGO et Yves ENERY.

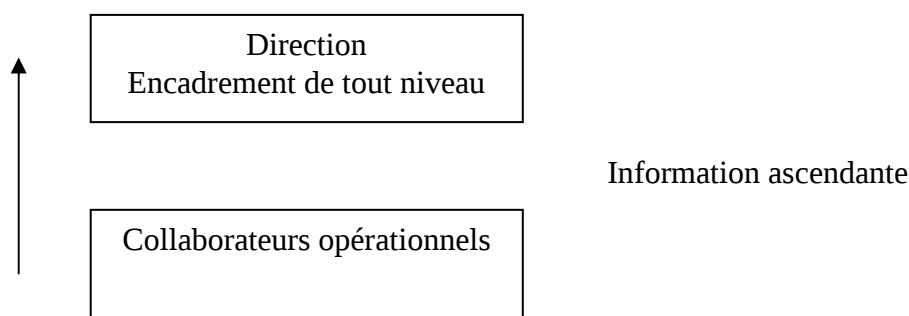
Compte tenu des divers problèmes organisationnels dus à l'inexistence de communication interpersonnelle correcte, il est absolument indispensable de mettre en place une stratégie de communication permettant à l'ensemble du personnel quel que soit leur niveau hiérarchique de transmettre les informations en sa possession.

Notons que l'objectif de cette mise en place c'est de mettre à la disposition d'une unité ou d'une personne les informations dont elle a éventuellement besoin. Ces informations sont nécessaires soit pour la prise de décision soit pour l'accomplissement d'une tâche précise.

Nos stratégies seront axées sur trois points :

- Communication ascendante
- Communication horizontale
- Communication descendante

1-2-1. La communication ascendante :



Comme le montre le schéma, l'information à communiquer part du bas de la hiérarchie vers le sommet hiérarchique. Cela nécessite beaucoup de tactiques pour que les informations ne soient pas déformées ou arrêtées en cours de route.

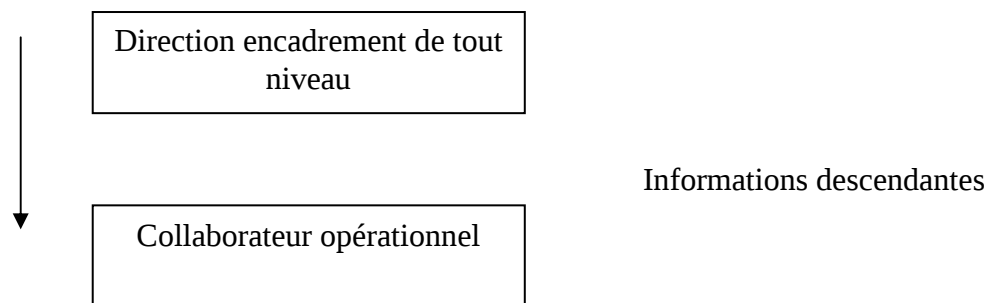
Les points à traiter sont les suivants :

- Au niveau de la voie hiérarchique : le recueil de l'information ascendante doit être favorisé. Les cadres à tous les échelons encourageront la discussion avec leurs subordonnées en restant ouverts aux suggestions de ces derniers. On peut aussi envisager la porte ouverte qui donne l'occasion à chaque collaborateur de s'adresser directement aux cadres placés à plusieurs niveaux en dessus de leur position.
- N'oublions cependant pas que c'est l'esprit régnant qui encouragent les travailleurs à communiquer vers le haut.

C'est une raison de plus de créer un climat favorable permettant à tous de s'exprimer aisément et ensuite de s'épanouir.

- La boîte à suggestions : elle peut recueillir de bonnes idées dans tous les domaines d'activité de l'entreprise.
- L'enquête d'opinion permet de sonder l'ensemble du personnel (ou une catégorie précise) sur un thème bien délimité et de façon systématique. Cependant, cette démarche doit être effectuée avec beaucoup de prudence, au niveau des résultats. Il devrait être rassemblé sur une personne par exemple le Directeur.
- Les délégués du personnel : s'ils sont bien acceptés, ils peuvent fonctionner comme un véritable catalyseur du besoin de s'exprimer, présent en tout individu.
- La diminution des barrières sociales et de statut aux différents niveaux de l'Institut favorisera l'expression spontanée des employés. Par exemple, au cours d'une sortie du personnel, il faut créer un jeu qui peut mettre dans un groupe des personnes appartenant à des hiérarchies et départements différents.
- Pour terminer, et la plus importante c'est la prise en compte effective de certaines informations ascendantes. Si leurs propositions sont concrétisées, ils sont motivés à proposer davantage. Ils ont confiance aux dirigeants.
Il faut cultiver ce climat de confiance.

1-2-2. La communication descendante :



Communiquer c'est un phénomène d'influence entre deux parties.

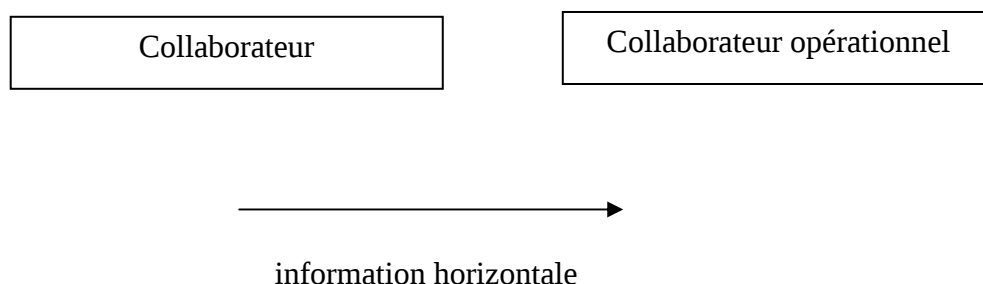
Pour que la communication descendante trouve son succès, il faut que les agents d'encadrement exercent leurs autorités légitimes avec honnêteté sur leur collaborateur.

Voici nos conseils :

- Présenter les consignes de travail d'une façon claire à chaque employé de façon qu'il comprenne précisément ce que l'on attend de lui.
- Avoir le souci d'expliquer les raisons qui amènent à demander une telle contribution pour que la personne comprenne le sens de ce qu'elle fait.
- Fournir des feed-back fréquents concernant la qualité de la performance réalisée pour conserver l'atteinte de l'objectif.
- Multiplier les canaux de communication afin d'augmenter la probabilité de réception du message comme exemple : emploi de cahier de communication par Département, utilisation des tableaux pour les nouvelles informations.
- Répéter ou reformuler les messages importants pour permettre leur intégration.

1-2-3. La communication horizontale :

Communiquer c'est gérer la différence de perception d'une idée entre deux parties.



Chacun des collaborateurs a des informations à transmettre. Ainsi, toutes les personnes doivent admettre que chacun est différent les uns des autres. L'interprétation d'un fait ne sera pas le même.

C'est la raison pour laquelle chacun doit faire des efforts pour se faire comprendre et pour être compris.

Cette compréhension mutuelle est d'autant plus nécessaire pour les collaborateurs dont les tâches soient interdépendantes.

Les tâches interdépendantes exigent de bonnes relations professionnelles. Il faut former les équipes dans ce sens et les aider à développer leur réseau relationnel.

Pour entretenir de telles bonnes relations,

- Il faudrait aider le personnel à avoir une forte estime de soi par exemple en leur donnant l'occasion d'exprimer ses idées dans une réunion et de le compléter sur les bonnes initiatives. Les individus qui ont une faible estime d'eux même, qui se sentent presque systématiquement en position d'infériorité, auront des difficultés à établir et développer des relations avec d'autres.
- La capacité d'écoute devrait être améliorée

Voici quelques astuces pour améliorer ses capacités d'écoute

- savoir s'arrêter de parler
 - s'efforcer de se mettre à la place de celui qui s'exprime afin de situer les informations par rapport à ce point de vue
 - se concentrer sur ce qui est dit
 - regarder attentivement l'autre personne
 - éliminer tout jugement immédiat
 - ne pas interrompre l'autre
 - éliminer provisoirement nos émotions personnelles
 - réagir aux idées exprimées et non à la personne lui-même
 - reformuler
 - utiliser ses capacités cérébrales
- La capacité de donner du feedback permettra à tous d'exprimer ses propres réactions personnelles. Cette démarche favorise aussi le développement et le progrès individuel.

La communication horizontale est vitale pour l'Institut vu les interdépendances des tâches entre les services et Départements. Il faut renforcer la solidarité professionnelle.

Pour que naisse cette solidarité et esprit d'équipe, il faut que chacun connaisse les aptitudes des autres membres du personnel, leurs contributions et images respectives.

Le devoir des dirigeants de l'Institut est de cultiver cet esprit de solidarité entre le personnel. Cela peut se faire en dehors du cadre normal du travail.

A titre d'exemple, l'organisation des journées récréatives, des sorties et excursions. Car plus il y a cohésion et esprit d'équipe en dehors du travail plus il y a confiance dans le travail et la motivation arrive d'elle-même.

Voilà donc les solutions retenues et proposées, nous allons voir dans cette dernière section les résultats que l'Institut peut espérer avoir ainsi que nos recommandations.

Section 2 : Résultats attendus et recommandations

Maintenant que voici énumérer les solutions diverses aux problèmes, nous allons entrer aux résultats attendus de notre analyse et recherche.

Nous ne manquerons pas également de présenter nos recommandations personnelles sur la méthode de gestion du personnel de l'Institut ainsi que l'organisation générale.

2-1. Résultats attendus :

Après notre analyse et recherche, voici donc les résultats que l'Institut compterait attendre. Ils sont de 3 sortes :

- résultats économiques
- résultats financiers
- résultats social et culturel

a) Résultats économiques :

L'amélioration apportée aux divers aspects de la politique du personnel contribuera à rehausser la qualité de travail offert par les employés. Cela affecte sans aucun doute le rendement individuel et aura des impacts positifs sur le service rendu par l'Institut.

En tant qu'acteur économique orienté vers la production de service les activités de l'Institut servent en premier lieu à satisfaire une partie des besoins en formation au niveau national.

L'offre de service de l'Institut pourrait contribuer à satisfaire la demande du pays ce qui donne un équilibre sur le marché de l'offre et de la demande en formation sur le plan national.

b) Résultats financiers :

L'Institut pourrait espérer une amélioration de sa situation financière car les charges engendrées par le coût de remplacement vont diminuer.

Cette diminution des charges augmentera le bénéfice de la société. Et une situation financière saine permettrait à l'Institut d'investir davantage. Ce qui lui permet de mieux faire face à la concurrence.

c) Résultat social et culturel :

Avec les techniques présentées précédemment pour la motivation du personnel, nous pouvons espérer que l'ambiance et climat social de l'Institut s'amélioreraient.

De cette façon le taux d'absentéisme va diminuer ainsi que le taux de rotation.

2-2. Recommandations générales :

Toute méthode de gestion de personnel est en fin de compte destinée à stimuler les employés et à améliorer les performances globales. Nos recommandations sont orientées dans ce sens. Elles sont applicables dans la vie de tous les jours de l'Institut, et elles sont surtout adressées aux dirigeants.

Si l'Institut veut donc réellement l'implication de ses collaborateurs, primo, il faut que l'équipe dirigeante (gérant, chefs de Département) s'efforcent de jouer la « **transparence** » dans l'accomplissement de ses activités.

Cela suppose qu'à chaque fois qu'une décision est en train de se préparer et que cela concerne les ressources humaines, il faut les mettre en courant. Il suffit d'informer ouvertement les employés des décisions les concernant plutôt que de le surprendre par les actions qui n'ont pas été expliquées au préalable ou de laisser circuler des rumeurs. En l'absence d'une information solide, le personnel a tendance à véhiculer leur commentaire.

Le but est de chercher une adhésion collective du personnel. Cela constituera une source de satisfaction pour tous et augmentera la « **qualité** » de travail fourni et « **améliorera le climat social** »

Secundo, nous recommandons les dirigeants de savoir « **apprécier les qualités de son personnel** », de ce fait il faut « **oser complimenter et récompenser** » ceux qui le méritent quel que soit son niveau hiérarchique. Il faut désormais focaliser l'attention sur les côtés positifs de l'individu et non plus sur un petit défaut inhérent à son caractère.

D'après notre analyse des faits, nous pouvons dire qu'il vaut mieux donner une formation adéquate au besoin à un personnel dans chaque département plutôt que de le remplacer et faire un recrutement. Cela évite le coût de remplacement et permet de gagner du temps.

Pour terminer, notre dernière recommandation sera donnée à la famille propriétaire, il faudrait qu'elle donne leur proposition sur la façon de « gérer » le personnel de l'Institut ainsi que leur objectif exact, car de cette façon, les cadres pourraient mieux comprendre. Ils établiront la politique du personnel conformément à leur souhait.

CONCLUSION

Durant notre séjour au sein de l'Institut MIHEZAKA, nous avons eu l'occasion de voir la réalité de la gestion du personnel ainsi que les problèmes de l'organisation en général.

C'était une expérience probante et enrichissante aussi bien sur le plan relations humaines que sur le plan travail.

Nous avons le temps de vérifier les théories acquises lors de notre étude à l'Université.

De nos jours, nous sommes persuadés que la gestion du personnel ne devrait pas être faite dans la routine ni dans le hasard. Il faut une gestion appropriée pour un type de personnel déterminé. Plus la technologie avance, plus l'entreprise a besoin de l'implication effective de son personnel sinon elle risque d'être devancée par ses concurrents. C'est pour cette raison que nous avons choisi d'approfondir le thème : « **politique du personnel** »

Pour clôturer notre mémoire, nous allons résumer en quelques lignes les trois différentes parties traitées.

Dans la première partie, nous avons présenté l'Institut et son activité ainsi que la généralité sur la politique du personnel. Dans la deuxième partie nous avons analysé trois sortes de problèmes qui ont formé les trois chapitres.

Le premier chapitre a traité les problèmes liés à la politique de recrutement. Nous avons affirmé que l'inexistence d'une procédure de recrutement claire expose l'Institut au risque de la non adéquation du profil du candidat avec le besoin de l'Institut en terme de qualité et de quantité. Cela se répercute sur le système de rémunération car le salaire et la catégorie ne garantissent pas l'équité salariale entre les nouveaux recrues et les anciens membres du personnel.

Dans le deuxième chapitre, nous avons analysé les problèmes liés à l'instabilité de structure. Nous avons prouvé que cette instabilité provient de l'ambiguïté des fonctions. Les descriptions des postes ne sont pas mises à jour par rapport à la structure en place. A cela s'ajoute que les mutations fréquentes sont effectuées sans étude préalable, ce qui met le personnel dans l'incompréhension de leur mission.

Quant au troisième chapitre, elle a été consacrée aux problèmes liés aux comportements du personnel. Nous avons constaté un manque d'intérêt au travail de la part des employés. L'analyse que nous avons menée a révélé que cela est le résultat de l'insuffisance de considération envers les employés. Ils subissent sans cesse des changements sans être consultés ni informés à l'avance.

Dans la troisième et dernière partie, nous avons essayé de donner des solutions et des suggestions correspondantes aux problèmes traités.

D'abord, nous avons suggéré à l'Institut MIHEZAKA de réviser sa procédure de recrutement. Pour cela, nous conseillons de faire une évaluation des besoins réels avant de se lancer à l'opération de recrutement. Puis, nous avons apporté une amélioration sur le système de rémunération en leur proposant de réviser les critères qui devraient entrer dans la grille salariale. Après, nous avons avancé certaines mesures accompagnant cette révision : la définition préalable de la possibilité d'évolution par chaque catégorie.

Ensuite, pour que la structure garde une certaine stabilité, nous avons souligné qu'il faut mettre à jour les descriptions de poste en concordance avec la structure en place et au changement effectué. En outre, il faut que chaque chef de Département définisse clairement son domaine d'intervention et qu'il l'explique ouvertement à ses collaborateurs.

Enfin, puisqu'il s'agit de comportement humain, nous pensons que la meilleure solution c'est de donner plus de considération au personnel. Cela suppose la responsabilisation générale dans tous les niveaux hiérarchiques.

Notre dernière suggestion s'adresse aux dirigeants, ils doivent fidéliser le personnel en leur donnant par exemple de formation, promotion. Cela aide à instaurer un climat social favorable à l'épanouissement général. De plus, cela cultive l'esprit de confiance entre les dirigeants et le personnel.

Nous avons retenu deux solutions parmi celles proposées. La première solution que nous avons retenue concerne la mise en place d'une procédure de recrutement. Nous sommes convaincus que sans une telle procédure, les problèmes persisteront. Nous avons conçu un modèle que l'Institut MIHEZAKA peut suivre à chaque fois qu'il recourt à un recrutement.

La deuxième solution c'est la mise en place d'une stratégie d'information ascendante, descendante et horizontale. D'après l'analyse des problèmes, nous croyons que beaucoup d'entre eux peuvent être résolus s'il y a fluidité de l'information.

Voilà donc le contenu de notre recherche.

Pour terminer, nous encourageons les autres employés de continuer davantage d'approfondir ce thème car plus le temps avance, plus les problèmes liés à la gestion de personnel prennent une autre tournure.

Par conséquent, il serait très avantageux pour l'Institut de prévoir et d'anticiper ce genre de problème plutôt que le subir.

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

- JEAN-PAUL, Thommen (T). Economie d'entreprise axée que la gestion, Chambre fiduciaire, Zurich, ISBN, 1991, 652p.
- COHEN Allan R. (A). M.B.A management, Paris, MAXIMA, 1995, 470p.
- HELLRIEGEL - SLOCUM - WOODMAN. Management des organisations, Paris 1^{ère} édition, Nouveau horizon, 1998, 693p.
- H. AMBLARD N-B-ABRAMOVICI-Y.F.LIVIAH, Management des ressources humaines Paris, 5^e éditions, Eyrolles, 1988, 388p.
- FRANCOIS NANKOBOGO et YVES EMER. Gestion du personnel et défi de qualité
- Droit Malgache du travail
- Document n° 7 CITE

ANNEXE I

EFFECTIFS DES ELEVES 1991 – 1999

	Préparatoire					1 ^{ère} Année					2 ^{ème} Année					3 ^{ème} Année					4 ^{ème} Année					TOTAL	%	
	Effectif			%		Effectif			%		Effectif			%		Effectif			%		Effectif			%				
Sexe	F	M	total	F	M	F	M	TOTAL	F	M	F	M	total	F	M	TOTAL	F	M	M	F	TO TA L	M	F	F	M			
Année																												
1990 – 1991																												
1991 – 1992	39	36	75	52	48	119	107	226	52,65	47,35	176	183	183	359	49,03	8	7	15	53,3	46,7						660	58,48	49,39
1992 – 1993	14	12	26	53,85	46,154	92	55	147	62,59	37,41	162	110	110	272	59,56	8	10	18	44,4	55,6						460	71,71	16,09
1993 – 1994	8	12	20	40	60	69	73	142	48,59	51,41	124	124	124	248	50	7	9	16	43,8	56,3						428	58,18	22,2
1994 – 1995	25	14	39	64,10	35,897	92	76	168	54,76	45,24	146	146	132	278	47,48	16	22	38	42,1	57,9	6	4	10	60	40	511	53,62	29,75
1995 – 1996	15	7	22	68,18	31,818	101	51	152	66,45	33,55	150	150	126	276	45,65	23	26	49	46,9	53,1	6	5	11	54,55	45,5	497	57,75	17,3
1996 – 1997	7	8	15	46,67	53,33	79	53	132	59,85	40,15	71	71	35	106	33,02	29	24	53	54,7	45,3	9	3	12	75	25	314	58,28	26,52
1997 – 1998						92	67	159	57,86	42,14	67	67	48	115	41,74	31	30	61	50,8	49,2	20	15	35	57,14	42,9	362	37,57	43,92
1998 – 1999						99	79	178	55,62	44,38	85	85	55	140	39,29	112	128	250			27	33	60	45	55	439	37,13	43,51
TOTAL	108	89				743	561	1304			981	981	813	1794							68	60	128			3671	2016	1655

ANNEXE II

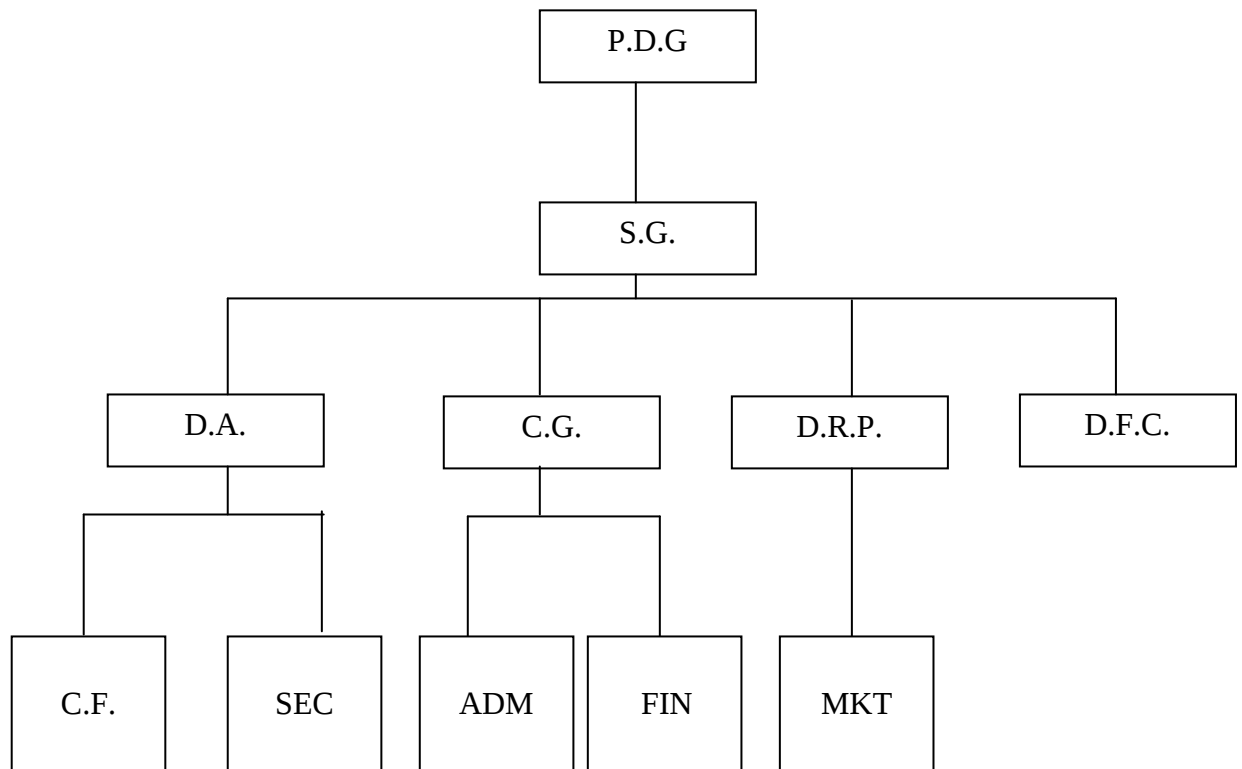
LISTE DES DEMISSIONNAIRES de Janvier 1998 - Avril 2000

Fonction		Date de démission	Ancienneté	Motif	Nombre
Secrétaire	employé	Mars 1998	4 mois	Salaire	1
Assistant D6	cadre	Juin 1998	1 mois	Salaire	1
Directeur cadre		Mai 1998	?	Suppression de poste	3
Directeur	cadre	Juillet 1998	6 mois	Essai non conclusion	4
		Juillet 1998	2 mois	Abandon de poste	5
Responsable	employé	Septembre 1998	6 mois	Essai non concluant	6
Assistante de service	employé	Avril 1999	2 ans	Vol et détournement	7
Responsable	cadre	Octobre 1999	3 ans	Obligée de démissionner Horaire de travail incompatible avec le service	13
Responsable	cadre	Juin 1999	1,5 ans	-	8
Responsable	cadre	Juin 1999	1,5 ans	Motif personnels	9
Assistante	employé	Juin 1999	6 mois	Contrat terminé	10
Stagiaire		Juin 1999	9 mois	Fin contrat C.D.D.	11
Agent de service	employé	Octobre 1999	3 ans	Obligée de démissionner horaire de travail Incompatibilité avec le service	13
Responsable	employé	Avril 1999	2,5 ans	Licencié vol	14
Agent		Août 1999	2,5 ans	Licencié vol	15

Responsable	cadre	Septembre 1999	6 mois	Essai non concluant	16
Chef de département	cadre	Novembre 1999	4 mois	Motif personnel	17
Agent	maintenance	Décembre 1999	2 ans	Licencié	18
Responsable		Décembre 1999		Licencié	19
Assistant		Décembre 1999		Démission : raison personnelle	
Directeur exécutif	Cadre	Décembre 1999	6 mois	Raison personnelle	20
Responsable	Cadre	Avril 2000	2,3 mois	Raison personnelle	21

ANNEXE III

ORGANIGRAMME EN 1997



P.D.G. : Président Directeur Général

S.G. : Secrétaire Général

D.A. : Directeur Administratif

C.G. : Contrôleur Général

D.R.P. : Relation Publique

D.F.C. : Direction Formation Continue

C.F. : Chef de Filière

SEC : Secrétariat

ADM : Administration

FIN : Finance

MKT : Marketing

ANNEXE IV

ORGANIGRAMME EN 1998 - 1999

C.S.P.P.R. : Conseil Suprême Programme Pédagogique

D.G. : Directeur Général

A.D.G. : Assistante Direction Générale

D.F.C. : Direction Formation Continue

D.F.I. : Direction Formation Initiale

D.MKT. : Direction Marketing

D.F. : Direction Financière

D.A. : Direction Administrative

P.C. : Prospection Clientèle

SEC : Secrétariat

V.A. : Vie Associative

P.E. : Placement Elève

CPTA : Comptabilité

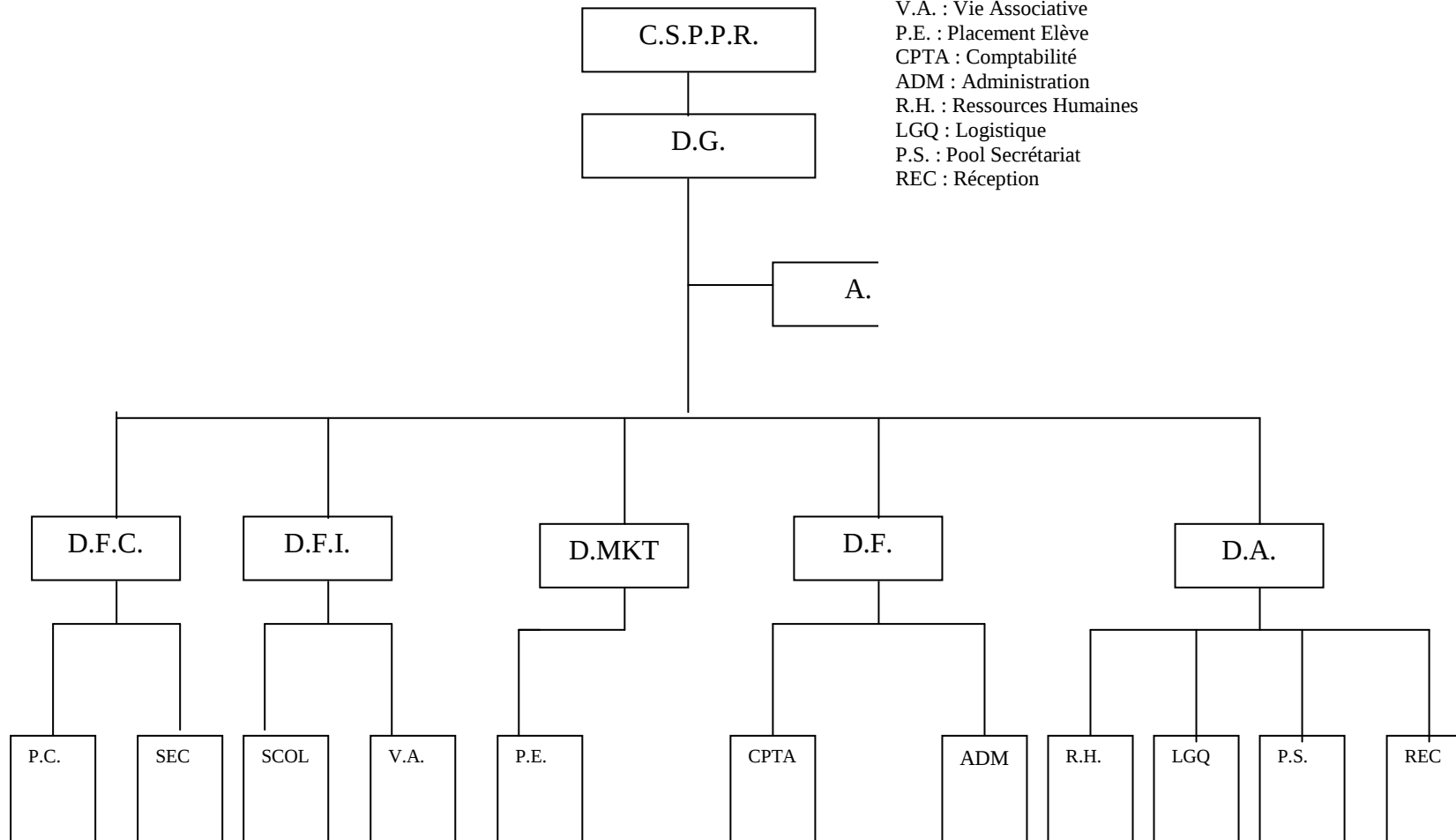
ADM : Administration

R.H. : Ressources Humaines

LGQ : Logistique

P.S. : Pool Secrétariat

REC : Réception



ANNEXE V

LISTE DES ABREVIATIONS :

C.D.I.	: Centre de Documentation et d'Information
D.A.F.	: Département Administratif et financier
D.A.T.D.	:Département Appui Technique et Didactique
D.D.P.	: Département Partenariat et Développement
D.F.I.	: Département Formation Initiale
D.F.P.C.	: Département Formation Professionnel Continue
R.V.A.	: Responsable Vie Associative
V.A.	: Vie Associative

SOMMAIRE

1^{ère} PARTIE

<i>Remerciement</i>	
INTRODUCTION	1

CHAPITRE I

PRESENTATION DE L'INSTITUT	4
Section 1: Historique et situation juridique	4
1-1. <i>Historique</i>	4
1-2. <i>Situation juridique</i>	5
Section 2 : Mission et objectifs	5
2-1. <i>Mission</i>	5
2-2. <i>Objectifs</i>	5
2-3. <i>Activités</i>	5
Section 3 : Organisation structurelle et déroulement des activités	8

CHAPITRE II

APPROCHES THEORIQUES SUR L'OUTIL DE GESTION	
« POLITIQUE DU PERSONNEL »	10
Section 1 : Définitions	10
Section 2 : Les objectifs de la politique du personnel	11
Section 3 : Contenus et champ d'application de la politique du personnel	11
3-1. <i>Les contenus de la politique du personnel</i>	11
3-1-1. <i>L'administration du personnel</i>	11
3-1-2. <i>La gestion des hommes au travail</i>	11
a) <i>L'évaluation des besoins en personnel</i>	12
b) <i>Le recrutement du personnel</i>	13
c) <i>Affectation du personnel</i>	14
3-1-3. <i>Le développement social de l'entreprise</i>	14
a) <i>La fidélisation du personnel et la motivation</i>	14
b) <i>Le développement du personnel</i>	15
c) <i>La mise en disponibilité du personnel</i>	15
3-2. <i>Champ d'application de la politique du personnel</i>	18

2^{ème} PARTIE

CHAPITRE I

PROBLEMES LIES A LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT.....	23
Section 1 : Inexistence d'une procédure de recrutement claire.....	24
1-1. <i>Insuffisance d'analyse de poste avant recrutement.....</i>	24
1-2. <i>Ecart entre le profil du poste et le profil du candidat.....</i>	27
1-3. <i>Inexistence d'une évaluation des besoins avant recrutement.....</i>	28
Section 2 : Incohérence au niveau du système de rémunération.....	30
2-1. <i>Égalité entre les salaires des nouveaux recrues et salaire des anciens.....</i>	31
2-2. <i>Catégorie non conforme à la qualification et au titre de poste.....</i>	32
2-3. <i>Avantages non proportionnel à l'ancienneté.....</i>	34

CHAPITRE II

PROBLEMES LIES A L'INSTABILITE DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	36
Section 1 : Ambiguïtés des fonctions.....	36
1-1. <i>Inexistence des descriptions de poste à jour.....</i>	37
1-2. <i>Lenteur de prise de décision.....</i>	39
1-3. <i>Conflit de rôles entre les Départements.....</i>	40
Section 2 : Mutation fréquente.....	41
2-1. <i>Incompréhension du rôle exact.....</i>	42
2-1-1. <i>La manque de transparence.....</i>	43
2-1-2. <i>Le problème d'archivage.....</i>	44
2-1-3. <i>La confidentialité.....</i>	44
2-2. <i>Sentiment d'insécurité permanente.....</i>	44
2-3 <i>La rétrogradation.....</i>	46

CHAPITRE III

PROBLEMES LIES AU COMPORTEMENT DU PERSONNEL.....	48
Section 1 : Diminution de motivation.....	48
1-1. <i>La baisse d'intérêts de l'employé à l'égard de son travail.....</i>	49
1-2. <i>Turn-over.....</i>	50

Section 2 : La résistance au changement.....	51
1-1. <i>La culture de l'entreprise.....</i>	51
1-2. <i>Mentalité de certains employés et comportement perturbateur.....</i>	52

3^{ème} PARTIE

CHAPITRE I

AMÉLIORATIONS AU NIVEAU DE LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT	54
---	-----------

Section 1 : Révision de la procédure de recrutement	54
--	-----------

1-1. <i>Evaluation des besoins avant recrutement</i>	54
1-2. <i>Prévisions des besoins en personnel</i>	55
1-3. <i>Choix de la périodicité du recrutement</i>	56

Section 2 : Suggestions relatives à l'amélioration du système de rémunération	57
--	-----------

2-1. <i>Révision de la grille salariale</i>	57
2-2. <i>Définir la possibilité d'évolution pour chaque catégorie</i>	59
2-3. <i>Répartir les avantages par rapport à l'ancienneté</i>	61

CHAPITRE II

PROPOSITION POUR LA STABILITE DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	64
--	-----------

Section 1 : Mise à jour des descriptions des postes	64
--	-----------

1-1. <i>Répartition des tâches selon les objectifs de chaque département</i>	66
1-2. <i>Favoriser la communication entre les départements et au sein d'un département</i>	66

1-3. <i>Mise au courant du personnel de la répartition des taches</i>	66
---	----

Section 2 : Bonne délimitation des postes de travail	67
---	-----------

2-1 . <i>Limite des tâches et des responsabilités</i>	67
2-2. <i>Programmer les mutations</i>	69

CHAPITRE III

PROPOSITIONS POUR L'AMÉLIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	70
--	-----------

Section 1 : Responsabilisation du personnel	70
--	-----------

1-1. <i>Délégation de tâches et du pouvoir</i>	70
1-2. <i>Décentralisation de la prise décisions</i>	72

Section 2 : Fidélisation du personnel	73
--	-----------

2-1. <i>Incitation monétaires et non monétaires.....</i>	73
2-1-1. Incitation monétaire ou matérielle.....	75
2-1-2. Incitation non monétaire.....	
2-2. <i>Aménagement des horaires de travail</i>	75

CHAPITRE IV

SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS	77
---	-----------

Section 1 : Solutions retenues	77
---	-----------

1-1. <i>Mise en place d'une procédure de recrutement</i>	77
1-1-1. Phase de recrutement et recherche du candidat.....	78
1-1-2. Phase de sélection	81
1-1-3. Phase d'accueil et d'intégration	84
1-1-4. Modèle de procédure de recrutement	84

1-2. <i>Mise en place de stratégie de communication</i>	86
---	----

1.2.1. Communication ascendante	86
1.2.2. Communication descendante	88
1.2.3. Communication horizontale	88

Section 2 : Résultats attendus, recommandations.....	90
---	-----------

2-1. <i>Résultats attendus</i>	90
a) Résultats économiques	90
b) Résultats financiers	90
c) Résultats social et culturel	91

2-2. <i>Recommandations générales</i>	91
---	----

CONCLUSION	92
-------------------------	-----------

Bibliographie

Annexe