

Sommaire

Introduction générale

PREMIERE PARTIE : Environnement de l'étude

CHAPITRE I : Présentation de la société BushProof Madagascar

Section 1 : Renseignements généraux

Section 2 : Fonctionnement de la société

CHAPITRE II : L'administration du personnel

Section 1 : La planification des Ressources Humaines et des emplois

Section 2 : Le recrutement

Section 3 : La rémunération

Section 4 : La gestion du temps

CHAPITRE III : La valorisation des ressources humaines

Section1 : L'évaluation

Section 2 : La formation

Section 3 : La communication et l'information

Section 4 : La motivation

DEUXIEMA PARTIE : Analyse de la situation de la Gestion des Ressources Humaines au sein de BushProof Madagascar

CHAPITRE I : Analyse des forces de la gestion des ressources humaines de la société BushProof Madagascar

Section 1 : Au niveau de l'administration du personnel

Section 2 : Au niveau de la valorisation des Ressources Humaines

CHAPITRE II : Analyse des points faibles

Section 1 : Au niveau de l'administration du personnel

Section 2 : Au niveau de la valorisation des Ressources Humaines

TROISIEME PARTIE : Suggestions et propositions d'amélioration

CHAPITRE I : Suggestions et améliorations

Section 1 : Perfectionnement des forces

Section 2 : Améliorations des faiblesses

Section 3 : Autres suggestions

CHAPITRE II : Solutions d'amélioration retenues

Section 1 : Au niveau de l'administration du personnel

Section 2 : Au niveau de la valorisation des Ressources Humaines

Conclusion générale

Bibliographie

Webographie

Annexes

Liste des abréviations

- CNAPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale ;
- CV: Curriculum Vitae;
- EP : Effectifs en Place.
- GRET: Groupe de Recherche et d'Echange Technologique ;
- IRS : Impôts sur les Revenus Salariaux et Assimilés ;
- IST/SIDA : Infection Sexuellement Transmissible / Syndrome de l'Immuno Déficiency Acquise ;
- JIRAMA : Jiro sy RAno MAlagasy ;
- M: Manœuvre ;
- MST : Maladie Sexuellement Transmissible ;
- OMD: Objectifs du Millénaire pour le Développement;
- OMS : Organisation Mondiale de la Santé ;
- ONG: Organisation Non Gouvernementale ;
- OP : Ouvrier Qualifié ;
- OS : Ouvrier Spécialisé ;
- OSTIE : Organisation Sanitaire Tananarivienne Inter-Entreprise ;
- PAMOLEA : Projet d'Appui à la Maîtrise d'Ouvrage locale pour l'Eau et l'Assainissement ;
- PNUD: Programme des Nations Unies pour le Développement;
- PRD : Postes Réellement Disponibles ;
- PSI : Population Services International ;
- SAF/FJKM: Sampan'Asa ho an'ny Fampandrosoana/Fiangonan'i Jesosy Kristy eto Madagasikara ;
- SAHA: Sahan'Asa Hampandrosoana ny eny Ambanivohitra ;
- SARL : Société Anonyme à Responsabilité Limitée ;
- SMIG: Salaire Minimum d'Intérêt Général ;
- TDR : Terme De Référence ;
- WASH: Water And Sanitation Hygien

Liste des figures

- Figure n°1 : Organigramme de la société BushProof Madagascar ;
- Figure n°2 : Diagramme sectoriel répartissant le personnel par catégorie ;
- Figure n°3 : La pyramide des besoins d'Abraham MA SLOW ;
- Figure n°4 : Organigramme prévisionnel

Liste des tableaux

- Tableau n°1 : Evolution de l'effectif par nationalité ;
- Tableau n°2 : Méthode de calcul du salaire des employés ;
- Tableau n°3 : Récapitulation des permissions accordées par la société ;
- Tableau n°4 : Formule de calcul de l'Ecart ;
- Tableau n°5 : Evolution de l'effectif du personnel par rapport aux catégories du personnel au sein de la société ;

Introduction générale

La notion d'entreprise recouvre une grande variété de formes relatives par rapport à sa taille (grande, moyenne ou petite entreprise), son secteur d'activité (entreprise œuvrant dans le secteur primaire, secondaire ou tertiaire), son statut juridique, etc.

Toutefois, quelque soit leur forme, toutes les entreprises présentent une ressemblance qui est la recherche du profit par la combinaison des trois (3) facteurs de production à savoir les ressources financières, les ressources matérielles et les ressources humaines afin de produire des biens et services qu'elles offriront sur le marché.

A ce titre, la gestion du facteur humain est d'une importance capitale. En effet, la politique adoptée par l'entreprise sera définie, exécutée, suivie et évaluée par les salariés¹.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi comme thème de notre mémoire de maîtrise : « **Amélioration de la gestion des ressources humaines** ».

Nous avons choisi la société BushProof Madagascar comme cadre d'étude du fait que nous avons perçu, d'une part, à travers ses activités, qu'elle est une société en plein expansion, surtout vu l'impact des ses activités sur la vie sociale de la population et d'autre part, à travers l'importance que cette Société accorde à son personnel par le biais de la gestion des ressources humaines.

La problématique que nous nous sommes posés est la suivante : « Dans quelle(s) mesure(s) peut-on améliorer la gestion des ressources humaines au sein de BushProof Madagascar » ?

L'intérêt de la présente recherche se situe par rapport à nos futures responsabilités, en tant que gestionnaire, garant de la pérennité de l'organisation. Ainsi, il est primordial pour nous de connaître la réalité et les obstacles en matière de gestion des ressources humaines au sein d'une organisation, à l'instar de la société BushProof Madagascar, avant d'essayer d'avancer des suggestions pour les surmonter.

La présente étude se propose comme cadre de référence l'analyse des composantes et des actions de la gestion des ressources humaines que la société BushProof Madagascar a connu du mois de Juin au mois d'Août 2010.

¹ www.manager-go.com/gestion-du-personnel

Le présent mémoire se base, en premier lieu, sur des entretiens ouverts avec le personnel de la société BushProof Madagascar. Ces entretiens ont été réalisés suivant deux méthodes : la première a été la prise de rendez-vous afin de s'entretenir directement avec les cadres de la société, à savoir le Directeur Adjoint, le Gérant Responsable des opérations et les divers responsables de département (Administration et Ressources humaines, Comptabilité, Commercial, Logistique, Technique, et Recherche et Développement). La seconde méthode a été la discussion inopinée sans prise de rendez-vous mais durant les horaires de travail ou même en dehors de ces horaires. L'ensemble du personnel répondait ouvertement aux questions posées tout en évoquant d'autres sujets de discussion ainsi que leurs points de vue personnels sur la gestion des ressources humaines au sein de cette société, mais également sur leurs responsabilités individuelles.

En second lieu, la consultation d'ouvrages de référence sur la gestion des ressources humaines qui nous a également permis de cerner un peu plus la particularité de la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation, à titre d'exemple : les tâches à accomplir, les profils que doit avoir le responsable des ressources humaines.

En troisième lieu, les connaissances acquises pendant les quatre années d'études à la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo ont été capitalisées afin de l'enrichir. Elles ont été d'une importance capitale étant donné la complémentarité des connaissances théoriques avec leurs aspects pratiques en les comparant et en les appliquant à la réalité du monde professionnel.

Et en dernier lieu, les acquis et les apports du stage pratique effectué au sein de ladite société ont été capitalisés afin d'enrichir le présent mémoire. Ils ont démontré la réalité du monde professionnel et des actions nécessaires à la gestion des ressources humaines d'une société à Madagascar.

Cependant, il nous apparaît essentiel de signaler que le principal obstacle rencontré lors de l'élaboration de ce mémoire a été la difficulté de se procurer les informations nécessaires auprès des responsables et du personnel même de la société, au regard du caractère confidentiel de ces informations.

Néanmoins, nous avons pu obtenir les besoins et les attentes du personnel.

Dans le but de répondre à la problématique énoncée, le présent mémoire va s'articuler autour de trois grandes parties, la première sera consacrée à la présentation générale de BushProof Madagascar, le cadre d'étude, mais aussi la gestion des ressources humaines.

La deuxième partie aura pour objet d'identifier les forces mais également les faiblesses constatées dans la politique de gestion des ressources humaines au sein de BushProof Madagascar.

Et la dernière, sera axée sur les perspectives en vue de contribuer à l'amélioration effective de la gestion des ressources humaines de la société BushProof Madagascar.

PREMIERE PARTIE :

Environnement de l'étude

Afin de bien asseoir l'analyse des points focaux du thème choisi, il est primordial d'avoir des idées sur la notion de la gestion des ressources humaines.

Dans ce cadre, la présente recherche n'a pas pu se concrétiser sans un stage pratique au sein d'une entreprise, à l'instar de la société BushProof Madagascar. Ce stage a permis d'effectuer des entretiens avec les dirigeants de la société, de consulter les documents et les archives de la société.

En effet, la connaissance de la situation de la gestion des ressources humaines au niveau de cette société nécessite un bref aperçu de cette dernière. De ce fait, il s'avère nécessaire de faire un état des lieux de cette société qui nous sert de cadre d'étude.

La présente partie se propose ainsi de présenter la notion générale de la gestion des ressources humaines en prenant comme cadre d'étude la société BushProof Madagascar. A ce titre, l'administration du personnel et la valorisation des ressources humaines seront particulièrement abordées.

CHAPITRE I - Présentation de BushProof Madagascar :

Toute entité s'affirme et se différencie, tout au long de son existence et vis-à-vis de l'environnement où elle se trouve, par le respect de la législation en vigueur mais aussi par l'image qu'elle offre dans le milieu dans lequel elle évolue.

Dans la mesure où notre cadre d'étude est la société BushProof Madagascar, le présent chapitre sera complété par l'exposition de la vie en général de celle-ci en mettant en exergue ses renseignements généraux et son mode de fonctionnement interne.

SECTION 1- Renseignements généraux :

Cette section se consacre à la présentation des renseignements généraux de la société BushProof Madagascar à travers son identité, son historique, sa mission ainsi que ses activités principales.

1.1- Identité² :

La société BushProof Madagascar est une Société Anonyme à Responsabilité Limitée (SARL) au capital de 10.000.000 Ariary.

Elle se situe à Antanetibe Maibahoaka Route d'Ivato Aéroport.

Son site web est : <http://www.bushproof-madagascar.com>.

Son adresse mail est madagascar@bushproof.com.

Son téléphone de bureau est +261(0)20 26 253 83.

Elle est une société d'envergure nationale car ses activités couvrent l'ensemble du territoire malagasy et des bureaux de liaison sont présents à Maroantsetra et Fort Dauphin.

1.2- Historique :

Depuis les années 90, la situation environnementale de Madagascar s'est petit à petit dégradée. En effet, sont apparues à cette époque la sécheresse, la famine voire la disparition de nombreux points d'eau surtout dans la partie sud de la Grande Ile.

Dans le but de contribuer à la résolution des problèmes touchant le plan humanitaire, plus précisément le domaine d'adduction d'eau potable malgache, trois personnes de nationalité hollandaise, anglaise et malgache se sont associées suite à un commun accord pour créer une société afin de subvenir aux besoins des malgaches en eau potable. La société BushProof SARL Madagascar fut créée en 2005.

Elle a ouvert un bureau de liaison à Fort Dauphin afin de répondre aux avis d'appel d'offres locaux.

² www.bushproof-madagascar.com

Durant cette même période, elle a été la lauréate du « Global Development Marketplace » de la Banque Mondiale pour la reconnaissance de sa capacité à fournir qualité et innovations.

En 2006, elle a adhérée professionnellement dans le Réseau International de l'OMS "Network for Household Water Treatment", du comité national WASH et fait partie de l'initiative "Growing Sustainable Business for Poverty Reduction" du PNUD.

BushProof a été nommée finaliste du prix "Ashoka Changemakers Innovation" compétition pour entrepreneurs sociaux sur la mitigation des désastres. BushProof a participé au "Global Social Benefit Incubator" de l'université Santa Clara, Silicon Valley.

Dans le but de faciliter l'expansion, elle a inauguré un bureau de liaison à Maroantsetra en 2007. Il en est de même à Fianarantsoa en 2008.

En outre, elle a une expérience professionnelle significative dans les continents suivants :

- asiatique : Afghanistan, Bangladesh, Inde, Pakistan et Sri Lanka ;
- européen : Royaume Uni, Russie, Arménie, Daghestan et Tchétchénie ;
- africain : Angola, Djibouti, Kenya, Mozambique, Rwanda, Somalie, Soudan et Ouganda.

1.3- Mission³ :

La mission de BushProof Madagascar est de contribuer de manière significative à l'accomplissement des « Objectifs du Millénaire pour le Développement » (OMD) par des solutions innovantes ayant un impact positif sur la santé et le bien-être de la population malgache.

Ses experts techniques incluent des professionnels de l'assistance humanitaire internationale et des professionnels en développement qui ont une grande compréhension des réalités du terrain. De ce fait, elle possède d'excellentes connaissances pour ses clients.

1.4- Activités :

Les compétences de BushProof Madagascar en matière d'eau et d'assainissement recouvrent tous les stades d'un projet. Ses nouvelles techniques de construction de points d'eau ont été mondialement approuvées. Elle offre également des conseils et des formations. La recherche et l'apport de solutions techniques adéquates représentent pour elle une activité importante.

D'une manière générale, ses activités se présentent comme suit :

- le forage, l'adduction d'eau et l'assainissement⁴ ;

³ www.bushproof-madagascar.mg;

- la fabrication des technologies appropriées en atelier telles que la pompe manuelle Canzee, la pompe d'irrigation et la pompe familiale ;
- la distribution et la vente ;
- la consultance et la formation en matière d'adduction d'eau et d'assainissement⁵ .

SECTION 2- Fonctionnement de BushProof Madagascar :

En ce qui concerne cette deuxième section, elle se focalise sur l'exposition de l'organisation existant au sein de la société à travers son mode de fonctionnement, mais également sur une brève exhibition de la particularité du personnel au sein de la société BushProof Madagascar.

2.1- Structure⁶ :

H. Mintzberg définit la structure d'une organisation comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

Afin de gérer une entreprise, il faut l'organiser et diviser les tâches, coordonner le travail, répartir les responsabilités et les pouvoirs, mettre en place des procédures de travail entre les services, des circuits d'information et de coordination⁷. La structure d'une entreprise doit être un pilier pour toutes ces activités⁸.

A chaque niveau de décision correspond un échelon dans la structure.

2.1.1- Organigramme :

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'un organisme, d'un programme, etc. En d'autres termes, il est essentiellement un graphique représentant sous la forme d'un document d'ensemble et permettant de voir les différentes liaisons pouvant exister entre les services.

⁴A ce titre, BushProof utilise le forage manuel (pour les puits ne dépassant pas trente mètres dans les hautes terres), ou la technique du Well Jetting (pour les zones côtières) ou encore le forage mécanique ou PAT DRILL (puits de plus de trente mètres).

Pour l'adduction d'eau, elle assure la construction de conduits d'alimentation d'eau de surface, d'une variété de système de traitement d'eau, de pompes hydrauliques, de latrines, etc.

² Dans ce cadre, elle a travaillé avec de nombreuse ONG nationales et internationales dont SAF/FJKM, la Banque Mondiale, German Agro Action, Medair, Tearfund, PAMOLEA, Bio-Force, GRET, Intercooperation/SAHA.

⁶ www.henrimintzberg.com/organisation;

⁷ www.geronim.free.fr/ecoent/cours/typedestructure;

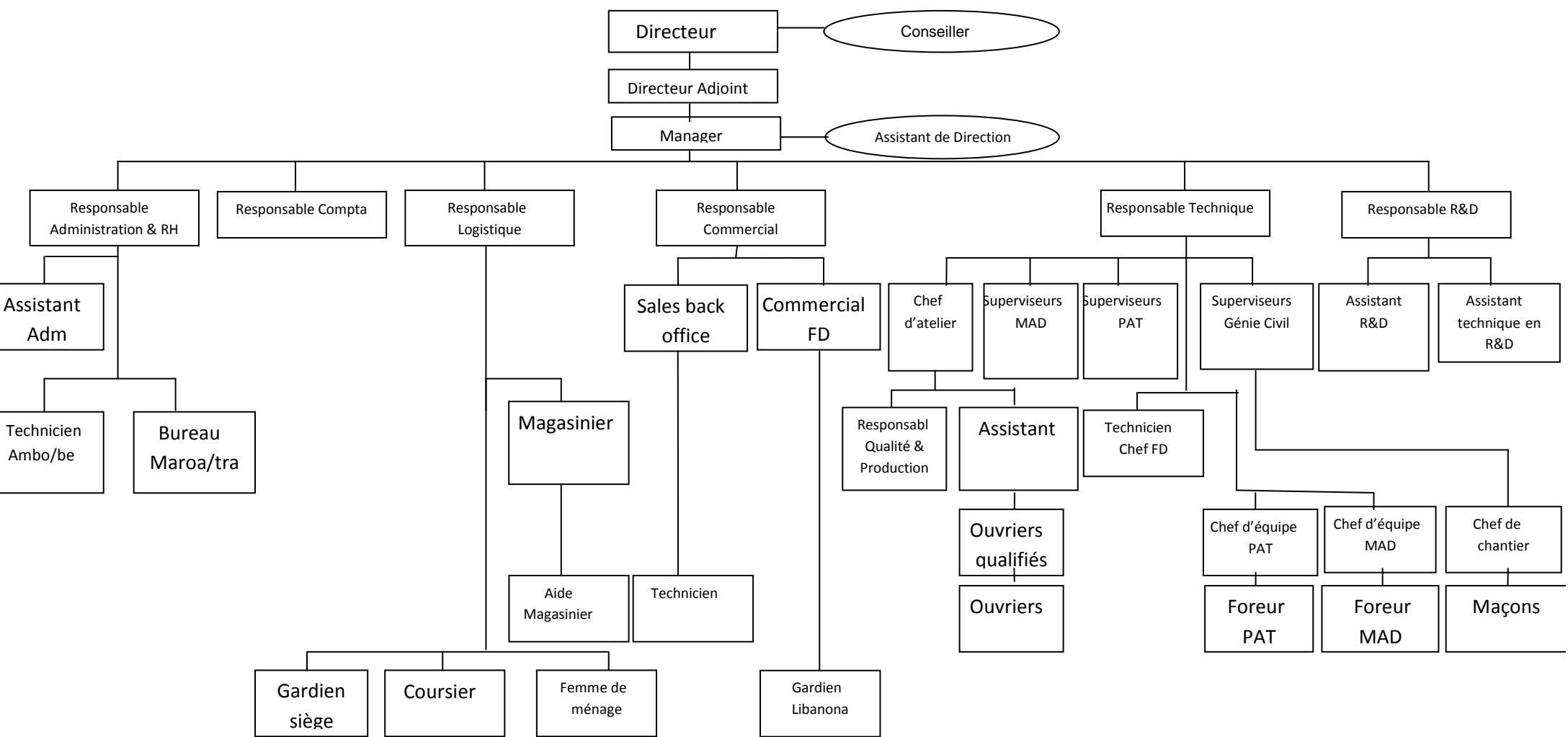
⁸ Dirk BOSENBERG et Heinz METZEN « Le Lean Management : alléger structure et coûts pour muscler l'organisation », p 47.

Il permet d'indiquer la répartition des responsables d'ensembles de tâches entre les postes et les relations de commandement (ainsi que les statuts, cadre,...), les rapports de subordinations qui existent entre eux.

En d'autres termes, il met en évidence, en premier lieu, les tâches ou les fonctions à remplir, leur répartition et leur regroupement en service, en deuxième lieu, les hommes responsables de ces fonctions, et en dernier lieu, la hiérarchie ou les autres types de liaisons existant entre les responsables.

Ci- après l'organigramme de la société BushProof Madagascar :

Figure n°1 : Organigramme



Source : Département « Administration et Ressources Humaines » de la société BushProof Madagascar, Mars 2009

2.1.2- Structure organisationnelle :

La structure organisationnelle peut-être définie comme la manière dont l'autorité est considérée à travers les relations hiérarchiques, la façon dont les activités sont spécifiées et distribuées ainsi que la façon dont les systèmes de communication à l'intérieur des organisations sont établis⁹.

Elle peut être divisée en macrostructure et en microstructure. La macrostructure se rapporte à la totalité des divisions ou de l'organisation, la microstructure se réfère à l'organisation des activités et des relations hiérarchiques à l'intérieur d'un certain département ou service de l'organisation.

Dans la structure actuelle, le personnel de BushProof Madagascar est composé :

- d'un comité délibératif¹⁰ ;
- et d'un comité exécutif.

2.1.2.1- Le comité délibératif :

C'est au niveau de ce comité que se prennent les décisions relatives à l'action de BushProof Madagascar. Ces décisions peuvent concerner, d'une part les décisions stratégiques qui comprennent les relations avec l'environnement dans la mesure où elles se portent sur le long terme, leurs effets sont durables et leur réversibilité est nulle. Par conséquent, et la nécessité d'intervention de la direction et des cadres bien expérimentés.

Et d'autre part, les décisions tactiques relatives à la gestion des ressources car elles se portent sur le moyen terme, leurs effets sont brefs et leur réversibilité est faible voire minime. Ainsi, elles incluent la participation des responsables de chaque département.

2.1.2.2- Le Comité exécutif :

Quant à ce comité, il est composé de chaque département existant au sein de BushProof Madagascar. Ces départements, qui sont sous l'autorité directe du Gérant, responsable des opérations sont :

- le Département « Administration et Ressources Humaines » composé des sections « administration », « secrétariat » et « ressourceshumaines » ;

⁹Paolo NUNES « CONCEPT DE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE », p74 ;

¹⁰Le comité délibératif est composé du Directeur, du Conseiller, du Directeur adjoint ; du Gérant, responsable des opérations ou Manager ; du responsable de l'Administration et des Ressources Humaines, du Comptable, du Responsable de la logistique, du Responsable Commercial et Marketing, du Responsable Technique, et du Responsable de la Recherche et Développement.

- le Département « Comptabilité » qui se focalise sur la facturation, le suivi des paiements des clients, le suivi des paiements des fournisseurs ainsi que les autres tâches comptables ;
- le Département « Logistique » qui est chargé de l'achat, du transport, de la gestion et la maintenance préventive et curative, du parc roulant, de l'atelier, du garage, de la sécurité et l'entretien des bâtiments, de l'importation et l'exportation des matériels et des produits ainsi que de la gestion des stocks et des immobilisations et ses inventaires ;
- le Département « Commercial et Marketing » composé des sections « commercial¹¹ » et « marketing¹² » ;
- le Département « Technique » se base sur la supervision sur le terrain, le travail à l'atelier et son suivi, la sécurité technique et les divers besoins de l'atelier ;
- le Département « Recherche et développement » se concentre sur la recherche de nouvelles méthodes pour le forage, de nouveaux procédés de fabrication des matériels et le développement proprement de la Société et de ses activités.

C'est au niveau du Comité exécutif que s'effectue la prise des décisions opérationnelles par l'utilisation des ressources dans le processus de transformation.

2.2- Le personnel au sein de la société BushProof Madagascar :

Les salariés de cette entreprise sont diversifiés. En effet, à côté des travailleurs de nationalité malagasy, des expatriés Français, Américains, Suisses, Hollandais et Anglais font également partie du personnel de la société.

Les salariés de BushProof Madagascar sont recrutés selon le mode de recrutement pratiqué dans les sociétés privées.

Pour l'épanouissement de son activité, d'autres personnels font fonctionner les bureaux de liaison de Maroantsetra et de Fort Dauphin. Ces bureaux décentralisés se limitent à la représentation de BushProof Madagascar aux dossiers d'appel d'offres locaux mais également à effectuer diverses tâches techniques à leur portée.

Ci-après un tableau montrant l'évolution de l'effectif par nationalité de BushProof Madagascar :

¹¹ La section « commerciale » s'oriente vers l'évaluation du besoin des clients, la réception en détail des besoins des clients, le suivi des divers devis, l'établissement des devis pour les clients et la visite des clients.

¹² La section « marketing » s'occupe de la publicité et la promotion des produits, la gestion des relations avec la clientèle et la recherche de nouveaux marchés.

Tableau n°1 : Evolution de l'effectif par nationalité :

Nationalité Année	Malgache	Etrangère	Effectif total
2005	14	4	19
2006	15	3	18
2007	34	3	37
2008	60	3	63
2009	67	4	71
2010	69	4	73

Source : Département « Administration et Ressources Humaines de la société BushProof Madagascar, Juin 2010

En outre, le personnel de cette société se divise en trois catégories :

- le personnel administratif ;
- le personnel de l'atelier ;
- le personnel technique.

2.2.1- Le personnel administratif :

Le personnel de bureau est composé des employés de bureau du siège social à Antananarivo et des bureaux de liaison de Maroantsetra et de Fort Dauphin.

Il s'occupe des tâches administratives et de gestion en générale de la société tout entière telles que la direction des affaires générales de la société, la gestion des opérations, la gestion des ressources humaines, la gestion de la comptabilité de la société, la gestion technique des activités, les recherches et le développement des activités et la commercialisation des produits.

2.2.2- Le personnel de l'atelier :

Ce personnel regroupe l'ensemble des salariés travaillant quotidiennement dans l'atelier de la société.

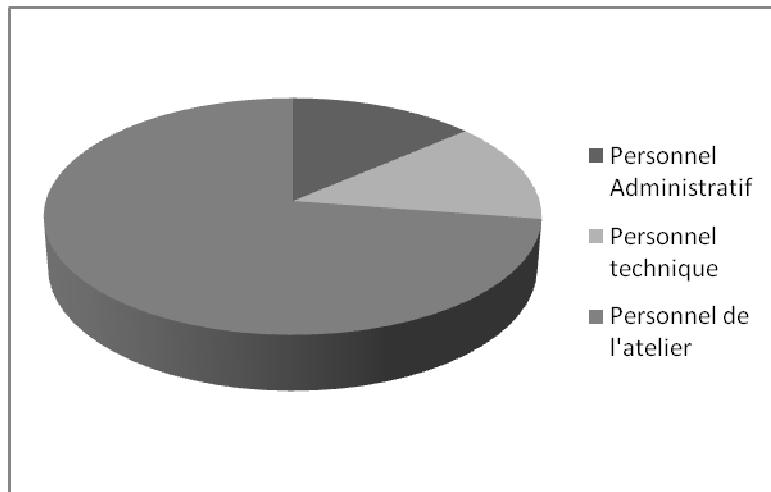
Ces salariés ont pour responsabilité la fabrication de nouveaux matériels et de nouveaux produits, l'assemblage de ces divers matériels et de ces produits si nécessaire

ainsi que la maintenance et l'entretien des outils de travaux contribuant à la réalisation des activités de BushProof Madagascar.

2.2.3- Le personnel technique :

Quant à ce dernier, il est composé des employés œuvrant dans le domaine technique des activités de la société. De plus, ils sont chargés de la réalisation des tâches techniques des activités de la société telles que l'étude de faisabilité technique d'un projet, les forages sur terrain, l'adduction d'eau potable, la réalisation des travaux de咨询 and de formations.

Figure n°2 : Diagramme sectoriel répartissant le personnel par catégorie du personnel au sein de la société BushProof Madagascar:



Source : Département « Administration et Ressources Humaines de la société BushProof Madagascar Mars 2009

Ces trois catégories de personnel occupent une place importante au sein de BushProof Madagascar dans la mesure où ils contribuent de près ou de loin à la réalisation de ses objectifs.

En conclusion, la société BushProof Madagascar se distingue des autres entités existantes par son identité, son historique, sa mission, ses activités et son mode de fonctionnement. Et dans la mesure où le présent mémoire se focalise sur la gestion des ressources humaines, il est opportun de présenter, dans un second chapitre, la notion d'administration du personnel.

CHAPITRE II : L'Administration du personnel :

L'administration du personnel recouvre essentiellement les tâches techniques, nécessitant une très bonne connaissance du responsable de l'administration du personnel mais aussi des méthodes et des actions proportionnelles à la bonne marche d'une organisation.

A ce titre, il s'avère nécessaire de montrer quelles sont les responsabilités et les organisations y afférentes afin de comprendre ce qu'est vraiment l'administration du personnel.

SECTION 1- La planification des ressources humaines :

Le cycle des affaires et les variations conjoncturelles amènent les entreprises à la nécessité de faire varier leur volume d'emploi, tant positivement que négativement. C'est le but même de cette section qui est d'apporter la définition, l'objectif mais également les phases de la planification des ressources humaines afin de suivre les variations conjoncturelles au sein d'une organisation.

1.1- Définition¹³ :

La planification des ressources humaines est l'activité qui permet à l'entreprise d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et ceux des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme.

1.2- Objectif :

Nombreux sont les objectifs de la planification des ressources humaines. D'un point, elle permet de faciliter l'adaptation du volume de la main d'œuvre aux besoins en ressources humaines de l'entreprise. Et d'un autre point, avec la planification des ressources humaines, les changements peuvent-être mieux anticipés, leurs conséquences mesurées et des contre mesures adaptées mises en place.

1.3- Les phases du processus de planification¹⁴:

Le processus de planification comprend plusieurs phases.

Il s'agit, tout d'abord d'inventorier les ressources humaines telles qu'elles se présentent à l'instant donné dans l'entreprise.

¹³ AMADIEU Jean-François et ROJOT Jacques « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles », p 85.

¹⁴ AMADIEU Jean-François et ROJOT Jacques « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles », p 86.

Ensuite, il y a lieu de définir les objectifs généraux de l'entreprise ainsi que les besoins en ressources humaines y afférents.

Puis, il faut construire un modèle de simulation compte tenu des actions effectuées précédemment.

Par la suite, il y a la détermination des écarts de ces derniers.

Et enfin, il faut adopter des actions compatibles au résultat de l'écart.

SECTION 2- Le recrutement :

Afin d'atteindre son objectif, une entreprise est amenée à proposer du travail. Elle doit, par conséquent recruter des ressources humaines. La décision de recruter est stratégique, car les erreurs peuvent être coûteuses.

Cette section consiste à définir ainsi qu'à révéler les étapes nécessaires dans un processus de recrutement.

2.1- Définition :

Le recrutement consiste à sélectionner le meilleur individu pour occuper un poste ou une fonction préalablement définie. Lorsqu'il n'est guère envisagé d'offrir une carrière aux salariés recrutés, embaucher pour un poste précis est justifié¹⁵.

2.2- Les étapes de recrutement :

Il n'existe pas de procédure standard car l'usage de telle ou telle technique de recrutement (tests, questionnaires, etc), l'ordre dans lequel elles sont mises en œuvre et le nombre de ces opérations (nombre d'entretiens, niveaux hiérarchiques), varient d'une entreprise à l'autre.

On peut cependant distinguer quatre étapes, à savoir la communication recrutement ; l'identification et la validation des besoins en recrutement ; l'appel des candidatures et la sélection des candidats et enfin, l'intégration du nouveau recru¹⁶.

2.2.1- La communication recrutement :

C'est une dimension de la communication institutionnelle de l'entreprise. Elle vise à faire connaître une entreprise et à attirer des candidats potentiels d'une part et d'autre part, à spécifier auprès des candidats potentiels les profils susceptibles d'intéresser une entreprise donnée.

¹⁵ AMADIEU Jean-François et ROJOT Jacques « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles », p 19

¹⁶ DANY Françoise et LIVIAN Yves Frédéric « La gestion des cadres : pratiques actuelles et pistes d'évolution », p 24.

Elle se fait, soit par l'intermédiaire des communiqués diffusés par les médias, soit par l'implication de l'entreprise à des diverses manifestations (sponsoring, colloques, séminaires, etc).

2.2.2- L'identification et la validation des besoins en recrutement :

Elle suppose une analyse du travail qui repose le plus souvent sur une analyse de poste ou une définition de fonction qui présage précisément des tâches que devra réaliser la personne recrutée voire sur l'établissement d'un profil du candidat recherché.

Cette phase permet d'une part, de dégager les critères de réussite immédiate du futur recruté et d'autre part, de viser à entretenir un échange d'information régulier des besoins de l'entreprise.

2.2.3- L'appel des candidatures et la sélection des candidats :

L'appel des candidatures est une tâche très complexe lors d'un recrutement. Afin de trouver des candidats potentiels, l'entreprise se heurte à deux choix :

- le recours à des candidatures internes ;
- le recours à des candidatures externes.

L'entreprise recherche des candidats au sein de l'entreprise même car il apparaît que le recours à des candidatures internes présente plusieurs avantages : l'allègement des effectifs dans certains sites de production, la formation par la mobilité professionnelle et assurer les développements de carrière.

Le recours à des candidatures externes peuvent, par contre, s'effectuer à travers nombreux moyens : organismes spécialisés, annonces des offreurs ou demandeurs, approche directe (chasseurs de têtes), associations d'anciens élèves, stages et interventions d'étudiants, contact à l'occasion des forums étudiants ou de conventions d'entreprise, parrainage par des salariés de l'entreprise, etc.

Quant à la sélection des candidatures, de nombreuses tâches peuvent être effectuées, telles que le premier tri des lettres de candidature et des curriculum vitae, l'utilisation d'un questionnaire afin de préciser des points qu'un curriculum vitae laissera dans l'ombre, l'entretien avec le candidat et même des tests.

2.2.4- L'intégration des nouvelles recrues :

Cette dernière phase du recrutement est la conclusion de l'embauche du candidat retenu au sein de l'organisation afin qu'il puisse enfin occuper le poste qu'il convoitait.

Toutes entreprises tendent à rechercher une meilleure intégration des recrutés. Il paraît souhaitable que ceux-ci puissent avoir une connaissance de l'ensemble de l'activité de

l'entreprise. Au-delà des présentations, visites et livrets d'accueil, il peut s'agir d'une véritable initialisation de carrière supposant une mobilité au sein de la firme durant plusieurs mois ou années. Un tuteur peut également être chargé d'accompagner le nouvel arrivant.

SECTION 3- La rémunération :

Il s'agit ici de présenter la définition de la rémunération mais également d'exposer la gestion de la paie à travers sa définition ainsi que son organisation telle qu'elle existe au sein de BushProof Madagascar.

3.1- Définition :

La rémunération se définit comme le total des prix du travail ou d'un service rendu, en espèce ou en nature que versent les employeurs à leurs salariés en paiement du travail accompli par ces derniers au cours d'une période de référence¹⁷.

La rémunération se compose d'une partie fixe caractérisé par le salaire de base calculé au temps (à l'heure, à la journée, au mois...), au rendement (à la pièce, à la tâche) ou au pourcentage (appliqué au chiffre d'affaires, par exemple) ; et d'une partie variable telle que les primes (de rendement, de fin d'année, d'assiduité), les gratifications (treizième mois), les avantages en nature (habillement, véhicule...) et les majorations pour heures supplémentaires.

De ce salaire de base sont déduites les charges sociales, charges obligatoires composées entre autres des cotisations de la sécurité sociale, de retraite complémentaire et des cotisations des organismes sanitaires.

Il est à noter que les entreprises, elles aussi, supportent une part importante de ces charges sociales.

3.2- La gestion de la paie :

3.2.1- Définition :

La gestion de la paie est l'organisation du mode de rémunération des employés et du calcul des charges salariales et patronales relatives à cette rémunération¹⁸. Elle fait généralement partie de la responsabilité commune du responsable de la comptabilité et du responsable des ressources humaines au sein d'une organisation.

¹⁷ AMADIEU Jean-François et ROJOT Jacques « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles », p 47.

¹⁸ AMADIEU Jean-François et ROJOT Jacques « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles », p 50.

3.2.2- Organisation au niveau de la gestion de la paie :

La détermination de la rémunération prend en compte la complexité des tâches à effectuer, mais également les conditions de travail, la qualification professionnelle du salarié, le cadre contractuel tel que la convention collective et salaire minimum, les performances de l'entreprise et du salarié, la situation personnelle du salarié telle que le travailleur à temps partiel.

SECTION 4- La gestion du temps :

La notion de la gestion du temps englobe deux aspects :

- la gestion de la présence ;
- la gestion des absences.

Il s'agit de présenter la gestion de la présence et des absences au sein d'une organisation.

4.1- La gestion de la présence :

La gestion de la présence mérite une attention particulière au sein d'une entreprise car elle englobe la définition de la durée de travail et la gestion proprement dite de la durée de travail et la présence.

4.1.1- La durée de travail :

Est réputé durée du travail, le temps pendant lequel le travailleur doit se tenir à la disposition de son employeur. Par conséquent, ceci ne concerne pas le temps que le travailleur consacre au trajet pour se rendre sur son lieu de travail et en revenir, les repos, le temps consacré à la restauration, à l'habillage et au déshabillage.

Cette durée de travail doit, de ce fait, respecter les dispositifs de la loi en vigueur selon le lieu (le pays) d'implantation de l'entreprise mais la majorité des pays prennent comme référence les quarante heures de travail effectif par semaine. Elle peut aussi se différencier selon le secteur d'activité de l'entreprise, à savoir une entreprise de gardiennage ou de surveillance, agricole ou non agricole, de restauration, etc.

Cette durée peut être divisée en cinq ou en six pour obtenir la durée de travail effectif journalière et selon la législation et les conventions collectives adoptées par une entreprise.

En outre, la durée de travail prend aussi en compte l'amplitude autorisée de la journée de travail qui est le temps qui s'écoule entre le début et la fin d'une journée de travail. L'amplitude comprend le temps de travail effectif, ainsi que les pauses.

Des fois, les entreprises emploient leurs salariés au-delà de cette durée de travail. Il s'agit, dans ce cas, d'heures supplémentaires. Les heures supplémentaires sont aussi réglementées par la législation en vigueur du lieu d'implantation de l'entreprise. Elles sont

rémunérées, selon le mode de calcul à adopter, et sont incorporées dans le calcul de la rémunération mensuelle.

4.1.2- La gestion proprement dit de la durée de travail et de la présence :

Tout d'abord, les dirigeants de l'entreprise doivent prendre en compte la législation en vigueur concernant la durée de travail autorisée.

Ensuite, ils le mettent en pratique avec la procédure correspondante en l'incommodant dans la politique de la gestion du temps de travail de l'entreprise. Cette procédure concerne la méthode d'implantation du dispositif réglementaire et les divers moyens de contrôle. Celle-ci incluse aussi les possibilités de modifier l'horaire de travail d'un salarié tout en répondant à l'objectif général de l'entreprise, à la réglementation en vigueur et aux besoins du salarié.

Enfin, il s'agit pour les dirigeants de l'entreprise de mesurer l'impact de cette politique et d'apporter des modifications si nécessaire.

4.2- La gestion des absences :

Les absences coûtent chers en argent, en stress et en agitation au sein de l'entreprise. Elles augmentent aussi le risque d'accident. Une gestion de ces absences est, par conséquent, nécessaire au sein d'une entreprise et nécessite une préoccupation de la part des dirigeants.

4.2.1- Les différents types des absences :

Les absences se définissent comme le fait de manquer l'horaire conventionnel du lieu de travail.

Au sein d'une entreprise, les absences peuvent être de natures différentes, d'un point, les absences prévues à savoir les congés payés, la formation, les jours fériés et les jours de réduction du temps de travail et d'un autre point, les absences non prévues telles que la grève, la maladie, les arrêts suite à un accident de travail ou à une maladie professionnelle¹⁹.

En ce qui concerne les absences prévues, elles sont, soit mentionnées dans les réglementations en vigueur sur le travail, soit énumérées dans la convention collective de l'entreprise.

¹⁹ BARRAUD Jacqueline, KITTEL Françoise et MOULE Martine « La fonction ressources humaines. Métiers, compétences et formation », p 192.

4.2.2- Les causes des absences :

Trois grands facteurs contribuent à renforcer l'absentéisme. Bien souvent, c'est la combinaison de plusieurs facteurs qui est à l'origine d'une hausse de l'absentéisme.

En premier lieu, les conditions et l'environnement de travail, telle que la charge de travail, les lacunes sur le plan infrastructurel ou organisationnel.

En deuxième lieu, le contexte socio-économique à savoir le manque de personnel, les augmentations de production, le stress induit par une restructuration ou un changement de tâches.

Et en troisième et dernier lieu, les circonstances personnelles indépendantes du travail tel que les problèmes de garde d'enfants, des problèmes relationnels ou des activités connexes.

4.2.3- La gestion proprement dite des absences :

L'absentéisme est bien souvent révélateur d'un problème sous-jacent. La mise en place d'une politique professionnelle en matière d'absentéisme peut apporter un plus à votre entreprise. Dans ce cadre, la gestion proprement dite des absences au sein d'une organisation doit se faire de la manière suivante :

Premièrement, il faut brosser un portrait général de la situation existante. Autrement dit, il y a lieu de connaître le taux d'absentéisme, les types d'absences, et leurs causes au sein de l'entreprise.

Deuxièmement, élaborer une politique d'entreprise sur la gestion des absences à partir de l'analyse précédemment effectuée. Cette étape vise à une réflexion sur les mécanismes à mettre en place afin de gérer les absences mais aussi, à définir les procédures nécessaires à l'exécution de cette politique.

Et dernièrement, cette étape s'avère la plus cruciale car il s'agit ici de mettre en pratique, d'évaluer, de contrôler, prendre des mesures ou d'apporter des rectifications, si le cas est nécessaire, cette politique précédemment définie.

En guise de conclusion, l'administration du personnel recouvre diverses tâches, à savoir la planification des ressources humaines qui se traduit par des actions dans le but de mettre en cohérence les besoins et les besoins en effectif d'une organisation à moment donné, le recrutement afin de combler un poste vacant, la rémunération qui se traduit par la détermination d'un salaire et l'organisation au niveau de sa gestion afin payer un service rendu par un salarié et enfin, la gestion au niveau du temps de travail du personnel à travers la détermination de la durée du travail, c'est-à-dire de la durée de la présence au service de l'organisation mais aussi de la durée des absences compte tenu de leur nature.

Cependant, outre les tâches citées ci-dessus, il existe d'autres actions incorporées dans la gestion des ressources humaines : la valorisation des ressources humaines. Le chapitre suivant sera axé à la présentation de la valorisation des ressources humaines au sein d'une organisation.

CHAPITRE III : La valorisation des ressources humaines :

La valorisation des ressources humaines est définie comme l'utilisation intégrée des procédures, politiques et pratiques de gestion afin de maintenir et de renforcer et/ou d'améliorer les compétences des employés pour que l'organisation puisse atteindre les buts qu'elle s'est fixée²⁰.

SECTION 1- L'évaluation :

La présente section se consacre à définir la notion d'évaluation, ses enjeux ainsi que le système d'appréciation appliqué lors d'une évaluation du personnel.

1.1- Définition et enjeux :

L'évaluation est une opération qui consiste à estimer, à apprécier, à porter un jugement de valeur ou à accorder une importance à une personne, à une chose ou à un processus. Autrement dit, l'évaluation de la personne a pour but de mettre en évidence les points forts et les points faibles du salarié²¹. Dans le cas de la gestion des ressources humaines, l'évaluation se porte généralement sur l'appréciation du potentiel et des performances des salariés.

Chaque jour, l'environnement d'une entreprise ne cesse d'évoluer et nécessite une plus grande compétitivité. Pour répondre à cette exigence, chaque entreprise se doit de parfaitement connaître les compétences dont elle a besoin et dont elle aura besoin face aux compétences dont elle dispose.

Le but de l'évaluation des compétences est double et prend en considération les deux parties, à savoir l'entreprise et les salariés. D'une part, car la reconnaissance et la récompense de ses compétences et performances des salariés ne peuvent que contribuer à la motivation du collaborateur, et d'autre part, l'entreprise en retire des bénéfices en terme d'optimisation de la qualité des produits finis ou des services rendus et assure ainsi la pérennité de sa compétitivité.

1.2- Le système d'appréciation :

Avant d'évaluer les compétences ou la performance des salariés, l'entreprise doit bien connaître leurs métiers, les principales compétences nécessaires à leur exercice et le niveau requis pour que chacune d'entre elles puisse conduire à la performance maximale du salarié. Ce préalable peut contenir divers travaux tels que l'établissement d'une liste des métiers, l'analyse des postes de travail.

²⁰ Inside Cover : Un supplément du management « Les Ressources Humaines : Gérer et valoriser votre bien le plus précieux », p 54 ;

²¹ SOULIE Daniel et ROUX Dominique « Gestion », p 250.

L'évaluation doit tenir compte des objectifs généraux de l'entreprise, à savoir l'objectif humain, l'objectif organisationnel, mais surtout l'objectif économique.

SECTION 2- La formation :

La deuxième section qui se focalise sur la formation met en évidence d'abord, sa définition, ensuite les objectifs y afférents et enfin la présentation des différents types de formation.

2.1- Définition :

La formation consiste à enseigner et à perfectionner un employé, les connaissances, les comportements, les attitudes et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions²².

2.2- Objectifs :

Les objectifs de la formation au sein d'une organisation sont nombreux tels que l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés, l'adaptation des employés à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois et l'amélioration du statut de l'employé par l'avancement dans l'organisation.

2.3- Les différents types de formation²³ :

Les différents types de formation sont : l'adaptation et le perfectionnement, la prévention, la conversion, l'apprentissage, l'entraînement et le recyclage.

Il faut noter que la formation, au sein d'une organisation, dépend d'une part, de l'analyse des besoins en formation, et d'autre part, du plan de formation. Ce dernier est composé de plusieurs variables, à savoir les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, les modalités, la catégorie du bénéficiaire, le budget consacré ainsi que la manière d'évaluation de la formation.

SECTION 3- La communication et l'information²⁴ :

La communication se présente sous deux angles différents au sein d'une organisation :

- l'information descendante ;
- l'information ascendante.

La présente section présente effectivement ces deux angles de la communication au sein d'une organisation.

²² SOULIE Daniel et ROUX Dominique « Gestion », p 263.

²³ PERETTI. J.M « Gestion des Ressources Humaines », p 93.

²⁴ PERETTI. J.M « Gestion des Ressources Humaines », p 174.

3.1- L'information descendante :

L'information descendante s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers. C'est la communication du haut vers le bas.

Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes et informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel.

Les supports utilisés dans ce type de communication sont généralement la note de service ; le tableau d'affichage, les réunions avec le personnel, etc.

3.2- L'information ascendante :

La communication ascendante a pour origine les salariés et remonte vers la hiérarchie. C'est la communication dite du bas vers le haut. Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou tout autre comité, elle peut également être spontanée.

Elle permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active.

Ce type de communication peut se présenter sous forme d'enquêtes d'opinion, de lettres ouvertes ; de boîtes à idées ou d'entretien avec les salariés.

SECTION 4- La motivation²⁵ :

Beaucoup d'entreprises cherchent des façons non seulement de motiver leur personnel, mais de maintenir la motivation à un haut niveau.

Il s'avère nécessaire de définir, en premier lieu, ce qu'on entend par motivation, ensuite de déterminer sa raison d'être au sein d'une organisation et enfin, d'exposer les mesures possibles dans le processus de la motivation du personnel.

4.1- Définition :

La motivation est l'ensemble des facteurs qui détermine le comportement des individus et des motifs qui les incitent à travailler. La motivation peut être consciente ou inconsciente, elle est un des moteurs de l'action qui, d'une part, apparaît comme un manque et d'autre part, est un processus qui se construit dans le temps et se renouvelle sans cesse.

4.2- Raison d'être de la motivation au sein d'une organisation :

En général, la raison d'être de la motivation se résume comme étant la prise de conscience des dirigeants d'une organisation que plus une personne est motivée, plus elle

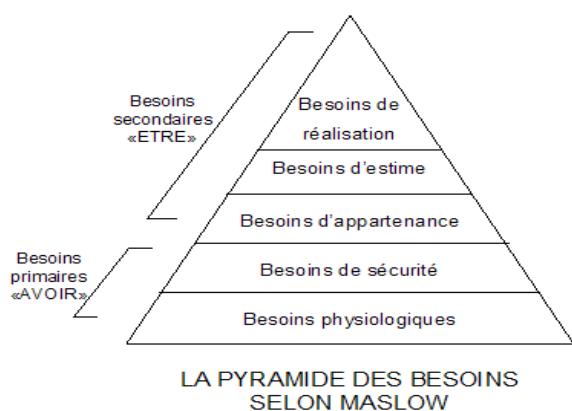
²⁵ PERETTI. J.M « Gestion des Ressources Humaines », p 109.

est efficace, productive et rentable. De ce fait, la motivation peut aider à l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. Elle tient également compte du fait que la ressource humaine représente un des coûts d'opération le plus élevé dans la plupart des entreprises.

4.3- Les mesures possibles dans le processus de la motivation du personnel :

D'abord, il s'avère nécessaire de connaître les différents besoins existant au sein du personnel qui nécessite des actions de motivation venant des dirigeants d'une organisation. En effet, d'après Maslow, les besoins se hiérarchisent comme suit :

Figure n°3 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow (1954)²⁶



Source : www.marketing-stratégique.com/pyramide-de-maslow.html

Cette théorie dit que plus on monte de niveau, plus la motivation est importante. Mais on ne peut atteindre les niveaux supérieurs, que si les besoins plus primaires sont satisfaits. Elle précise également que ces besoins ont une structure multidimensionnelle, c'est-à-dire que d'un sujet à un autre, le niveau de satisfaction des besoins n'est pas le même.

Nombreuses mesures peuvent être prises afin de satisfaire ces besoins : d'abord, des mesures relatives à l'organisation du travail, à savoir la rotation, l'enrichissement ou l'élargissement des tâches.

Ensuite, des mesures relatives à l'organisation hiérarchique comme l'instauration d'une politique de communication afin véhiculer l'information.

Puis, des mesures relatives aux conditions de travail à savoir l'aménagement du temps de travail, l'amélioration du cadre de travail, l'instauration d'une excellente politique de rémunération.

²⁶ www.marketing-stratégique.com/pyramide-de-maslow.html .

Et enfin, des mesures relatives à l'instauration d'une culture d'entreprise : car elle est sa manière de fonctionner au quotidien, la structure des valeurs de base qu'un groupe a inventées, découvertes ou développées afin de s'adapter, penser et réagir face à des problèmes tant interne qu'externe à l'entreprise dans leur contexte de travail.

La valorisation des ressources humaines sera surtout efficace dans une organisation si elle est confiée à l'instance responsable des ressources humaines dans la mesure où un système qui fonctionne efficacement peut aider l'organisation à mettre en place un ensemble de politiques, de pratiques et de systèmes qui renforcent les compétences et motivent le personnel afin d'atteindre le niveau le plus performant.

En conclusion de cette partie, nous avons pu cerner la notion de la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation par la détermination des deux grands axes à savoir l'administration du personnel et la valorisation des ressources humaines. Par ailleurs, nous avons également étalé les particularités de la société BushProof Madagascar, notre cadre d'étude.

Mais la réalité de la gestion des ressources humaines peut être perçue sous diverses formes compte tenu de chaque entité. C'est dans cette mesure qu'il s'avère intéressant de se demander qu'en est-il de la pratique de la gestion des ressources humaines au sein de la société BushProof Madagascar ?

DEUXIEME PARTIE :

Analyse de la situation de la

gestion des ressources humaines

au sein de la société BushProof

Madagascar

Tel qu'il a été dit plus haut, la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation englobe deux aspects différents qui doivent être appliqués simultanément afin de garantir une bonne gestion des ressources humaines.

Ce qui va nous amener à analyser, dans un premier chapitre, la puissance du système de gestion des ressources humaines adoptée par BushProof Madagascar et dans un deuxième chapitre, ses éventuelles défaillances en se basant sur le résultat des entretiens avec le personnel de la société ainsi que les observations effectuées durant la période de stage.

L'objectif étant de déterminer les forces et les faiblesses de la gestion des ressources humaines au sein de BushProof Madagascar afin d'apporter des améliorations.

CHAPITRE I : Analyse des forces de la gestion des ressources humaines de la société

BushProof Madagascar :

La gestion des ressources humaines au sein de la société BushProof Madagascar présente de nombreuses caractéristiques qui influent sur la vie de la société en général.

Cependant, afin de bien décortiquer ces caractéristiques, ci- après les forces de cette gestion des ressources humaines à travers l'administration de son personnel et sa valorisation des ressources humaines.

SECTION 1 : Au niveau de l'administration du personnel :

Cette section se consacre à la mise en exergue des forces au niveau de la gestion des ressources humaines de la société BushProof Madagascar en ce qui concerne l'administration du personnel et plus précisément sur le recrutement, la rémunération ainsi que la gestion du temps de travail.

1.1- Sur le recrutement :

Au sein de la société BushProof Madagascar, le processus de recrutement figure parmi les forces de sa gestion des ressources humaines.

Il se fait en cinq (5) étapes : l'expression et l'analyse du besoin, la recherche de candidats en interne, la recherche à l'extérieur de la société, la sélection des candidats et enfin, l'intégration dans la société.

1.1.1- L'expression et l'analyse du besoin en recrutement :

Afin d'améliorer sa productivité mais aussi la qualité de ses produits et services envers les clients, les dirigeants de la société BushProof Madagascar sont amenés parfois à recruter de nouveaux salariés afin d'atteindre ses objectifs en répondant aux besoins d'un poste de travail.

Cette phase est primordiale en matière de gestion des ressources humaines, plus précisément en terme d'administration du personnel dans la mesure où c'est durant celle-ci qu'apparaissent les besoins d'une augmentation de l'effectif du personnel au sein de chaque département par le biais d'un recrutement d'un côté, et d'un poste à combler ainsi que le profil du responsable y afférent.

Cette expression et l'analyse des besoins en recrutement au sein de BushProof Madagascar s'affirment à titre d'exemple par la lenteur de la réalisation des tâches due à l'insuffisance de l'effectif nécessaire ou encore par le résultat des observations quotidiennes, des réunions hebdomadaires effectuées par les dirigeants et les responsables de chaque Département de cette société sur leurs activités, ainsi que les réclamations du reste du personnel.

1.1.2- La recherche de candidature en interne :

Cette phase du recrutement se présente parmi les forces au niveau de l'administration du personnel de la société BushProof Madagascar. En effet, afin de répondre aux besoins en effectif du personnel, les dirigeants de cette société cherchent tout d'abord à rechercher des candidats à l'intérieur même de la société avant d'opter vers des candidatures externes.

La réalisation de cette stratégie résulte principalement d'une raison, à savoir : assurer le développement de carrière des salariés.

Les dirigeants de cette société privilégient le développement de carrière afin de mieux motiver ses salariés. En effet, ils pensent que ses salariés cherchent, tout au long de leur présence au sein de la société, non seulement une assurance sur la sécurité de leur emploi mais également la progression de leur revenu dans le temps, notamment sous l'effet des avancements. C'est précisément cette assurance que les dirigeants de cette société s'efforcent de fournir à ses salariés.

1.1.3- La recherche à l'extérieur de la société :

Dans le cas où les dirigeants n'ont pas pu trouver des candidatures internes à la société, ils optent pour les candidatures externes. En d'autres termes, si aucun candidat au sein de la société n'arrive à répondre totalement aux exigences d'un poste à combler, les dirigeants optent pour cette phase.

Cela constitue une des principales forces de la société.

En effet, les dirigeants utilisent plusieurs moyens (les médias, les relations personnelles, familiales, professionnelles, religieuses, locales, le parrainage par des salariés de la société, les contacts à l'occasion des forums et des colloques et les organismes spécialisés) afin de rechercher des candidatures à l'extérieur de la société. De plus, l'utilisation de ces divers moyens facilite la recherche de la meilleure candidature. Par ailleurs, c'est à travers ces moyens que les dirigeants aperçoivent l'intérêt d'une personne à l'égard de la société et sa motivation pour y travailler.

1.1.4- La sélection des candidats :

La sélection des candidatures est une tâche que les dirigeants de BushProof Madagascar effectuent avec professionnalisme.

Premièrement, le Directeur Adjoint fait appel au responsable des ressources humaines et au responsable du département concerné par le recrutement pour former un comité de sélection des candidatures avec lui. La formation de ce comité de recrutement est capital puisque primo, c'est le Directeur Adjoint qui est le principal décideur pour le compte de la société. Secundo, c'est le responsable du Département « Ressources Humaines » qui

est le seul compétent en ce qui concerne les procédures d'un recrutement. Tertio, c'est le responsable du Département concerné par le recrutement qui se trouve être spécialiste de toutes les tâches qu'il faudra exécuter.

Deuxièmement, le comité de sélection planifie le processus de sélection. En effet, ce comité étudie les informations présentées par tous les candidats (curriculum vitae, formulaire de demande d'emploi) afin de déterminer lesquels satisfont aux exigences minimales énoncées dans l'offre d'emploi. Pour ce faire, Le Directeur Adjoint donne, à chaque membre du comité, une copie de tous les documents fournis par chaque candidat dans le but de bien asseoir la sélection. Par la suite, il communique aux membres du comité les documents relatifs au processus d'embauche tel que l'offre et la description d'emploi, les critères de sélection et le modèle d'évaluation des candidats. Ceci afin de mieux étudier les caractéristiques de chaque candidature dans le but d'avoir les points de vue de chaque membre du comité de recrutement tout en essayant déjà d'éliminer les candidatures incomplètes.

Troisièmement, ce comité trie les informations de tous les candidats et se réunisse ensemble afin de définir, de préparer les entrevues de chaque candidat retenu et de préciser les questions à poser par chaque membre du comité. De ce fait, ce comité dresse une liste de questions à poser aux candidats lors de l'entretien.

Quatrièmement, ce comité appelle chaque candidat sélectionné pour s'entretenir directement avec ce dernier. Un lieu approprié à la conduite des entrevues est aménagé au sein de la société afin que l'entrevue ne soit interrompue par aucune personne, que ce soit le personnel ou les clients de la société. Il est à noter que toutes les entrevues avec les candidats, que ce soit les candidats externes ou les candidats internes à la société ont lieu dans le même cadre, et pour la même durée afin d'assurer un traitement égalitaire des candidats.

Et dernièrement, après l'entrevue avec chaque candidat retenu, le comité se réunisse encore dans le but de vérifier les références mentionnées par chaque candidat sélectionné en appelant directement les personnes citées comme références. Intervient ensuite la décision d'embauche par le comité après avoir établi des comparaisons afin de choisir le meilleur candidat en tenant compte de leurs compétences et caractéristiques professionnelles, et de leur capacité à s'adapter à la société. Cette décision se fait par écrit mais aussi par appel téléphonique du candidat retenu.

Ainsi, la sélection fait intervenir plusieurs personnes et elle résulte de la décision de la majorité après la consultation des avis de chaque responsable intervenant. Ceci afin d'éviter les éventuels trafics d'influence.

1.1.5- L'intégration des nouvelles recrues :

Le processus d'intégration au sein de cette société mérite une attention particulière. Lors de l'intégration et l'embauche, les tâches suivantes doivent être faites.

En premier lieu, le nouveau salarié remplit tout d'abord, un imprimé dénommé « Check-list embauche », joint par un Curriculum Vitae, une photo 4x4, les diplômes et les certificats de travail de l'employé embauché qui doivent être rendus dans les dix jours suivant la date d'embauche afin de respecter la procédure réglementaire nationale d'embauche et de pouvoir les enregistrer dans le dossier « Personnel » et valider son embauche dans la société. Puis, il lit attentivement le règlement intérieur et les notes de services en vigueur ainsi que les standards de travail de la société. Ensuite, il contresigne le contrat de travail (en deux exemplaires). Enfin, il effectue la déclaration au sein de l'Organisation Sanitaire Tananarivienne Inter-Entreprise (OSTIE) pour les accidents de travail. Le remplissage de ces divers formulaires est obligatoire pour chaque nouveau salarié afin de se conformer au règlement intérieur de cette société, de compléter les dossiers pour l'archive de la société et d'inscrire le nouveau salarié au registre de la société.

En second lieu, la société, à travers les dirigeants, effectue d'abord, la déclaration d'embauche au niveau de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNAPS) qui doit se faire dans les quarante huit heures suivant la date d'embauche. Elle contresigne également le contrat de travail (en deux exemplaires : l'un lui servira d'archive et de justificatif de l'embauche et l'autre pour le nouveau salarié) annexé d'un terme de référence (description du poste) et des droits de congé du nouveau salarié d'une part et d'autre part, elle remet au nouveau salarié les matériels nécessaires à l'exécution de sa fonction et compte tenu de la demande du nouveau salarié. Cette déclaration au niveau de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNAPS), la signature du contrat et la remise des matériels et fournitures pour l'exécution des tâches sont effectuées, afin de se conformer à la réglementation en termes de travail à Madagascar.

Puis, elle réunit tous les salariés présents au sein du siège afin de présenter le nouveau salarié et le familiariser avec la culture de la société.

Et enfin, elle informe ses partenaires, ses clients et ses fournisseurs concernés (par le biais d'une réunion d'information ou d'une lettre d'information) à propos du nouveau salarié ainsi que son poste au sein de la société (dans le cas d'un cadre de cette société) afin que ces derniers soient mis au courant de l'existence d'un nouveau salarié et des tâches occupées par ce dernier dans le but d'assurer la continuité du partenariat.

D'un côté, l'intégration du nouveau recru est ainsi facilitée vis-à-vis de ses collaborateurs. De l'autre côté, elle s'inscrit dans le cadre des lois en vigueur à Madagascar en matière d'emploi et d'administration de la société en général.

1.2- Sur la rémunération :

1.2.1- La gestion de la paie :

La gestion de la paie au sein de BushProof Madagascar se présente comme suit : en premier lieu, la détermination du salaire de base d'un employé dépend, d'une part, de deux variables, externes (le salaire et le marché du travail, le salaire et croissance, salaire et hausse des prix) et internes (la fonction occupée et la rémunération de la performance), et d'autre part, sa convention collective ainsi que son terme de référence.

En ce qui concerne le premier variable à savoir les variables externes de la détermination du salaire du personnel de la société, les dirigeants de celle-ci stipulent que le salaire des employés doivent tenir compte tout d'abord, du marché de travail afin d'attirer et de maintenir la main d'œuvre existante face à l'incitation des concurrents directs de la société en terme de ressources humaines. Mais également, elle dépend à son tour de la croissance et des hausses de prix dans le but de donner une opportunité aux salariés, compte tenu de la variation des prix et de la croissance, de pouvoir épargner ou faire d'autres investissements.

Pour le second variable c'est-à-dire les variables internes, le salaire doit dépendre de la fonction occupée par chacun ainsi qu'à la rémunération de la performance de chacun. En effet, les dirigeants estiment que la rémunération de chaque fonction n'est pas égale suivant la classification de chacun ; de plus, ils partent du principe selon lequel chacun doit être rémunéré selon sa propre performance au sein de la société.

En deuxième lieu, il est à noter que le calcul du salaire net d'un employé de cette société se fait comme suit :

Tableau n°2 : Méthode de calcul du salaire des employés de BushProofMadagascar :

Salaire de base
+ Indemnité de transport
+ Indemnité de repas
= Salaire brut
- Cotisation salariale CNAPS
- Cotisation salariale OSTIE
= Base imposable
- IRS
+ Abattement par enfant
- Acompte du 15
- Avance exceptionnelle
Salaire net

Source : Bulletin de paie de la société Bushproof Madagascar, Octobre 2010

Les raisons de cette méthode sont les suivantes : en premier lieu, le salaire brut s'obtient par l'addition du salaire de base et de l'indemnité de transport et de repas. En effet, les employés de cette société perçoivent ces deux indemnités car la réglementation en vigueur à Madagascar stipule que d'une part, toute société se trouvant à 10km du centre ville doit fournir un moyen de transport pour les employés du centre ville vers le lieu de travail ou elle doit indemniser ses employés. Ainsi, BushProof Madagascar indemnise ses employés en transport. Et d'autre part, la réglementation stipule également qu'en absence d'une cantine pour le repas de midi, les sociétés doivent indemniser ses employés. BushProof Madagascar indemnise également ses employés en repas.

Vient ensuite la détermination de la base imposable qui s'obtient par la diminution du salaire brut par les diverses cotisations salariales. Dans le cas de cette société, il s'agit de la CNAPS et de l'OSTIE car elle y est affiliée afin de respecter la réglementation malgache mais aussi afin d'assurer l'aspect médico-sanitaire de ses employés.

Et enfin le calcul du salaire net, qui s'obtient par l'addition de la base imposable et de l'abattement par enfant, suivant la réglementation en vigueur concernant la cotisation salariale au niveau de la CNAPS²⁷, diminué par l'IRSA, étant donné que tous revenus, tels que les revenus salariaux à Madagascar sont imposables mais suivant un barème défini par

²⁷ La cotisation salariale de la CNAPS est de un pour cent (1%) du salaire brut. Il en est de même pour la cotisation à l'OSTIE conformément à la réglementation en vigueur à Madagascar.

l'autorité compétente, puis diminué du montant de l'acompte²⁸ du 15 si le salarié en a perçu et enfin diminué du montant de l'avance exceptionnelle si l'employé en a également perçu afin de régulariser le montant total du salaire de chaque employé.

En troisième lieu, le paiement du salaire s'effectue tous les derniers vendredi du mois afin de respecter la réglementation en vigueur car le paiement du salaire du mois encouru doit être réalisé avant le sept (7) du mois suivant. Mais en ce qui concerne le paiement de l'acompte, il s'effectue toutes les quinzaines du mois.

La gestion de la paie adoptée par la société constitue une force pour elle dans la mesure où elle respecte la législation en vigueur tant au niveau de la détermination du salaire mais également au niveau de la modalité de paiement.

Le paiement du salaire doit être constaté par la délivrance d'un bulletin de paie manuel ou informatisé, dressé par l'employeur ou son représentant et émargé par le travailleur intéressé ou par deux témoins si le travailleur est illettré. Il peut être constaté par un document bancaire ou informatique ou par un carnet à souche qui est côté et paraphé²⁹ par les deux parties.

En effet, le responsable des ressources humaines de cette société établit automatiquement le bulletin de paie en deux exemplaires, l'un servira d'archive pour la société et l'autre pour le salarié intéressé et afin de se conformer à la réglementation en vigueur à Madagascar.

Lors de la remise du salaire à chaque employé, les deux parties, à savoir le responsable des ressources humaines, qui est en même temps le responsable de la paie de cette société et le salarié signent ensemble les deux exemplaires du bulletin de paie qui servira de preuve pour la réception du salaire.

A noter que le traitement de la paie au sein de cette société se fait automatiquement, c'est-à-dire que les responsables utilisent la nouvelle technologie de l'information à travers l'ordinateur et un logiciel pour traiter la paie des employés, le logiciel paie dans le but d'accélérer et de ne pas commettre d'erreur sur le traitement du salaire des employés.

En effet, la société a adopté ces diverses mesures afin de se réglementer à la législation en vigueur à Madagascar, que ce soit en matière de travail et de lois sociales, mais aussi vis-à-vis de l'impôt d'une part, et d'autre part, afin de fournir des preuves tangibles sur le calcul et le règlement du salaire des employés si un litige survient entre la société et les salariés.

²⁸ L'acompte est une fraction du salaire du mois qui est avancé par le responsable du paiement du salaire, dans le cas d'une société, avant la période de paiement fixée au sein de la société, et selon le besoin de chacun mais ne doit pas dépasser le tiers du salaire net.

²⁹ Code du travail malgache, Art 64, p 37.

1.3- Sur la gestion du temps :

1.3.1- Pour la durée du travail :

La durée du travail effectif, entreprise par les dirigeants de BushProof Madagascar est de quarante (40) heures par semaine, équivaut à cent soixante treize virgule trente trois (173,33) heures de travail effectif par mois car cette société est une société non agricole.

La durée du travail de quarante (40) heures par semaine est fractionnée en cinq, c'est-à-dire de huit (8) heures par jour, de huit heures du matin à douze heures, et de treize heures à dix sept heures, pendant cinq (5) jours successifs car les salariés ne travaillent que du lundi au vendredi. Cette théorie est adoptée par les dirigeants de cette société afin de se conformer principalement à la réglementation en vigueur, en ce qui concerne la durée du travail pour les sociétés œuvrant à Madagascar et de pouvoir donner un maximum de repos au personnel à la fin de la semaine.

Il est à noter qu'en premier lieu, un temps de pause est accordé lors des jours de travail pour les salariés, s'ils veulent, de dix heures à dix heures quinze minutes afin qu'ils puissent se reposer, et en dernier lieu, une fiche de pointage individuelle se trouve dans le local des gardiens, à l'entrée du local de la société afin de pointer les horaires d'arrivée et de départ de chaque salarié. Cette fiche de pointage est visée quotidiennement par trois personnes, à savoir : le Directeur Adjoint, le responsable des ressources humaines et le responsable technique dans le but de contrôler le respect des horaires de travail de chaque personnel.

1.3.2- Pour les absences :

1.3.2.1- Le respect du repos hebdomadaire et des jours fériés :

La société BushProof Madagascar respecte entièrement la législation sur le repos hebdomadaire et les jours fériés.

En ce qui concerne le repos hebdomadaire, il est obligatoire. Il est au minimum de vingt quatre (24) heures consécutif par semaine³⁰. Effectivement, les salariés cette société bénéficié largement de plus de vingt quatre (24) heures de repos hebdomadaire puisqu'ils ne travaillent pas le samedi et le dimanche.

Et pour les jours fériés, les salariés ne travaillent jamais lors des jours fériés mais par contre, la société les paye tout de même. Ceci en respect de la législation en vigueur qui stipule que « Les jours fériés sont chômés et payés³¹ ».

³⁰Code du travail malgache, Art 80, p 43 ;

³¹Code du travail malgache, Art 81, p 45.

1.3.2.2- Les congés payés :

La législation stipule que : « Sauf dispositions plus favorables des conventions collectives ou du contrat individuel de travail, le travailleur acquiert droit au congé payé à la charge de l'employeur, à raison de deux jours et demi (2,5 jours) par mois calendaire de service effectif³² ».

Ce qui fait un total de trente (30) jours calendaires de congés payés par an.

Dans le cas de la société BushProof Madagascar, le décompte des congés payés des salariés favorise totalement les salariés de cette société. En effet, ce décompte se base sur trente (30) jours ouvrables. Autrement dit, le samedi et le dimanche ne sont pas pris en compte. Ce principe est adopté au sein de cette société dans le but de respecter d'une part la réglementation malgache et d'autre part, dans le but motiver et d'accroître l'attachement des salariés à la société.

1.3.2.3- Les permissions exceptionnelles :

Le personnel est autorisé à avoir des permissions exceptionnelles de dix jours, autres que les congés, lors d'évènements de famille³³.

Dans le cas de BushProof Madagascar, certes cette société suit le dispositif d'octroyer dix jours de permission annuelle pour chaque salarié lors d'évènement de famille, mais elle offre également à ses salariés des journées de permissions supplémentaires selon le cas.

Ci-après un tableau retraçant la liste des permissions accordées par la société :

³² Code du travail malgache, Art 86, p 47 ;

³³ « Les permissions exceptionnelles accordées aux travailleurs à l'occasion d'évènement de famille dans la limite de dix (10 jours) par an, sauf dispositions plus favorables de conventions collectives » (Code du travail malgache, Art 87, p 47).

Tableau n°5 : Récapitulation des permissions accordées par la société

<u>Motif de la permission</u>	<u>Nombre de jour(s) accordé(s)</u>
Mariage de l'employé	3
Mariage de la fille ou du fils	2
Mariage du frère ou de la sœur	1
Naissance d'un enfant	3
Circoncision du fils	2
Décès femme/époux/enfant	4
Hospitalisation femme/époux/enfant	4
Décès père ou mère de l'employé	3
Décès frère/sœur de l'employé	2
Décès beaux-parents de l'employé	2
Décès grands-parents	2
Exhumation grands-parents/parents/frère/sœur	2
Permission pour raison administrative ou scolaire	1

Source : Département « Administration et Ressources Humaines de la société BushProof Madagascar Mars 2009.

D'après le tableau ci-dessus, la durée des permissions annuelles de BushProof Madagascar peut largement dépasser les dix jours stipulés par le Code de travail malagasy car les dirigeants de cette société pensent que dix (10) jours de permissions exceptionnelles peuvent ne pas suffire à chacun et selon le cas.

Ces motifs de permission sont accordés par la société afin de permettre aux salariés de participer aux évènements, que ce soit heureux ou malheureux touchant leur vie et leur famille respective d'une part et de valoriser l'aspect humain au sein de la société d'autre part.

1.3.2.4- Les permissions d'absence :

Les salariés de la société BushProof Madagascar bénéficient de permissions d'absence, selon le cas, ne concernant point des évènements familiaux.

En effet, nombreux sont les cas bénéficiant de l'obtention de permission d'absence au sein de cette société.

Primo, dans le cas où un salarié tombe malade au travail, il va directement à l'OSTIE pour avoir une consultation. Or, en arrivant à l'OSTIE, les docteurs statuent que le salarié peut encore continuer à travailler et ne mérite pas un repos pour cause de maladie. De ce

fait, en arrivant au bureau, et selon l'état du salarié après avoir contrôlé le billet d'OSTIE de ce dernier, les responsables peuvent lui accorder une permission de s'absenter afin qu'il puisse se reposer et se rétablir rapidement.

Et secundo, lors des évènements comme un braquage de la maison des salariés et les évènements autres que ceux mentionnés comme des évènements familiaux qui touchent les salariés, les responsables de la société accordent aussi des permissions aux salariés afin qu'ils puissent, eux mêmes, constater le degré des évènements et informer les responsables par la suite.

1.3.2.5- La période de récupération :

Au sein de BushProof Madagascar, les dirigeants ont instauré un autre système justifiant une absence. En effet, tout le personnel effectuant une mission pour le compte de la société, pendant une durée supérieure ou égale à quinze jours hors du siège, bénéficie d'une journée de récupération en arrivant au siège. Cette période de récupération est d'une journée pour chaque tranche de quinze jours passé sur terrain. Autrement dit, si un employé a effectué une mission de trente jours, il bénéficie de deux jours de récupération après cette mission. Celle-ci a été faite dans le but de donner au personnel une période après leurs missions afin qu'ils puissent se reposer et récupérer tant physiquement que psychologiquement car parfois la réalité sur terrain est loin d'être idéal à chacun.

Des imprimés de demande de congé, de permission, de récupération ainsi que les billets de sortie sont mis à la disposition des salariés à l'accueil de la société.

Ainsi, la gestion du temps de travail mise en œuvre par la société respecte les textes en vigueur mais surtout, elle privilégie l'aspect humain du travail en ménageant les efforts fournis par les employés.

SECTION 2 : Au niveau de la valorisation des ressources humaines :

Il s'agit, dans cette section, d'exposer les forces de la politique de la gestion des ressources humaines de la société BushProof Madagascar et qui touche le domaine de la valorisation des ressources humaines et plus particulièrement l'évaluation, la formation, la motivation mais également la communication et l'information.

2.1- L'évaluation :

L'évaluation du personnel tient une place importante dans l'activité de la gestion des ressources humaines au sein de cette société. De ce fait, tout le personnel de cette société subit une évaluation de sa compétence à raison de deux fois par an, l'une à la fin du premier

semestre et l'autre à la fin du second. La fréquence de cette évaluation est choisie afin de mieux apprécier chaque personnel par rapport à leur tâche individuelle.

Le système d'évaluation au sein de cette société combine deux méthodes, à savoir la méthode par centre d'évaluation³⁴ et la méthode d'évaluation de l'encadrement³⁵ dans le but de bien préparer et de bien réaliser les travaux d'évaluation de chacun.

Toutefois, il est à noter qu'hebdomadairement, une forme d'évaluation se présente à chaque salarié de chaque département, effectué par son supérieur hiérarchique afin de compléter l'évaluation semestrielle et d'avoir quotidiennement l'état de chacun des salariés. En effet, chaque responsable de département effectue un contrôle des activités effectuées par ses subordonnés et évalue leur compétence par rapport au résultat de leurs travaux. De plus, les responsables de chaque département établissent un rapport afin d'informer le Gérant Responsable des opérations et le Directeur Adjoint.

Mais le déroulement de l'évaluation proprement dite au sein de BushProof Madagascar se fait de la manière suivante :

En premier lieu, en tout début de chaque semestre, chaque salarié est informé, par son supérieur hiérarchique, des attentes de la société envers lui, telle que l'objectif général de la société, les objectifs spécifiques de chaque département, de l'objectif individuel à atteindre ainsi que la description des tâches de chaque poste de travail afin qu'il puisse bien se préparer et de répondre au maximum aux attentes des dirigeants ;

En deuxième lieu, lors de la période d'évaluation de la société, c'est-à-dire à la fin de chaque semestre, le Directeur Adjoint et le Gérant Responsable des opérations élaborent une fiche d'évaluation comprenant un questionnaire afin d'évaluer chaque salarié. De plus, le nom et le poste de chaque salarié figurent sur cette fiche. Un exemplaire de cette fiche d'évaluation est donné à chaque salarié et ce dernier doit répondre à chaque question compte tenu de leur situation. Toutes les fiches d'évaluation sont remises aux deux hauts responsables. Ceci dans le but de permettre à chaque salarié de faire une auto-évaluation.

En troisième lieu, Le Directeur Adjoint et le Gérant Responsable des opérations analysent chaque fiche d'évaluation des salariés, compte tenu de ses propres évaluations et des rapports hebdomadaires de chaque responsable de département. Ces deux hauts responsables appellent chaque salarié pour une entrevue sur les réponses que ce dernier a donné dans la fiche d'évaluation. Cette phase est réalisée afin de comparer l'autoévaluation de chacun avec celles effectuées hebdomadairement par chaque responsable et celles effectuées semestriellement par les hauts dirigeants.

³⁴La méthode par centre d'évaluation suppose la définition préalable des critères d'évaluation et le salarié subit un test ou un entretien se rapportant à ces critères.

³⁵Pour la méthode d'évaluation de l'encadrement, les résultats attendus sont déterminés au début de la période d'évaluation et qui deviennent en même temps des objectifs de travail et des critères d'évaluation.

Et en dernier lieu, d'après les analyses faites et les explications reçues, les deux hauts responsables, accompagnés du responsable de l'administration et des ressources humaines décident si un salarié doit suivre une formation mérite une augmentation de salaire, un changement de poste ou autres mesures disciplinaires.

L'évaluation des compétences figure parmi les forces au niveau de la gestion des ressources humaines de cette société car dans un premier point, tout le personnel de la société, sans exception, subit une évaluation des compétences et à fréquence temporelle égale. Dans un second temps, les critères d'évaluation, à savoir les objectifs du travail et les résultats attendus pour chaque employé sont préalablement définis en tout début de chaque période de référence de l'évaluation. En troisième lieu, à la fin de chaque période de référence et au moment du bilan résultant de l'évaluation de chaque salarié, un entretien est réalisé entre le salarié évalué et les deux plus hauts responsables de la société. Lors de cette entrevue d'évaluation, les deux parties, surtout les salariés évalués tentent d'expliquer la raison de leurs réponses. Autrement dit, c'est au cours de cette période que les salariés expliquent les raisons de l'atteinte ou non des objectifs que les dirigeants lui ont fixé d'une part, et d'autre part, les deux évaluateurs évoquent le bilan des rapports d'évaluation de chacun et essayent d'analyser les explications de chaque salarié. Et en dernier point, dans la mesure où l'évaluation de chaque salarié est effectuée par deux personnes, cela influe et améliore également la qualité de l'évaluation de chaque salarié ils peuvent discuter largement tout en évoquant leurs points de vue personnel.

2.2- La formation :

Le personnel de BushProof Madagascar bénéficie, tout au long de leur carrière, d'une multitude de formations, que ce soit afin d'améliorer leur connaissance individuelle, mais également afin d'améliorer leur compétence et leur savoir-faire par rapport à leur fonction au sein de la société.

2.2.1- La formation sur le recyclage et l'apprentissage :

L'aspect de la formation afin d'améliorer la connaissance individuelle du personnel de cette société se présente sous diverses formes.

En premier lieu, pour le personnel technique, c'est à dire le personnel effectuant les tâches sur terrain, vingt d'entre eux ont pu bénéficier d'une formation sur le secourisme et la prévention primaire en Infection Sexuellement Transmissible (IST/SIDA), dispensée et attestée par l'Organisme Sanitaire Tananarivienne Inter-Entreprise (OSTIE). Cette formation a été faite dans le but de sensibiliser le personnel du terrain sur la notion de secourisme en

cas d'accident de travail et les éventuelles infections sexuellement transmissibles telles la syphilis, sur leur mode de transmission, leur symptôme et leur mode de traitement surtout durant leur déplacement sur terrain.

Pour tous les salariés, ils ont aussi reçu une formation, dispensée par PSI Madagascar sur les Maladies Sexuellement Transmissibles (MST). Cette formation visait à sensibiliser le personnel sur l'existence et les risques de ces maladies.

L'impact général de ces formations est la prise de conscience du personnel sur les risques de ces maladies transmissibles. De ce fait, la société met des préservatifs à la disposition du personnel et plus particulièrement à ceux qui vont effectuer des déplacements sur terrain.

En deuxième lieu, des formations sur l'apprentissage et le recyclage de la langue anglaise et de la langue française, ainsi que l'informatique sont offertes pour le personnel de BushProof Madagascar. Pour les langues anglaise et française, les salariés sont catégorisés selon leur disponibilité et leur niveau afin de pouvoir les aider efficacement. Et pour l'informatique, le personnel bénéficie d'une excellente formation, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, offertes par la société afin de faciliter et améliorer le travail des salariés au sein de la société d'une part et d'augmenter la connaissance individuelle de chaque salarié d'autre part.

2.2.2- La formation sur l'adaptation et le perfectionnement, l'entraînement et le recyclage :

Le personnel a pu bénéficier de nombreuses formations. D'abord, au début du mois de janvier et du mois de juillet, tous les salariés bénéficient d'une formation interne, dispensée par chaque responsable du département concerné afin d'effectuer une remise à niveau de chaque salarié et d'effectuer des échanges d'expériences, surtout pour le personnel technique.

Puis, le responsable des Ressources Humaines suit régulièrement des formations afin d'augmenter sa capacité à gérer le personnel mais aussi afin de faire face à l'évolution en matière de règlementation du travail. Il en est de même pour le responsable de la Comptabilité qui a pu bénéficier d'un perfectionnement lié à son métier. Le Directeur adjoint, le Gérant et les autres responsables de Département tels que le responsable du Département technique et du Département recherche et développement bénéficient momentanément de formations dispensées par les responsables de formation du comité national WASH, du PNUD, du Ministère de l'Eau.

Enfin, le personnel technique bénéficie la plupart du temps de formation, dispensés par les mêmes responsables ci-dessus mais également par les clients eux mêmes afin de répondre au mieux à leurs exigences et attentes.

Vu le constat effectué ci-dessus sur la formation au sein de BushProof Madagascar, il ne peut que compléter les forces de la gestion des ressources humaines de celle-ci car elle améliore les connaissances individuelles de chaque salarié, utiles dans leur vie quotidienne et même en dehors de la société tout en augmentant également leur capacité et leur compétence à répondre aux exigences de leur poste de travail, de la société et de son environnement.

2.3- La motivation :

Le sens de la motivation du personnel au sein de BushProof Madagascar est l'un des facteurs les plus importants qui contribuent à son développement. Cette motivation est composée de nombreuses actions et stratégies que ce soit sur le plan humain mais également sur le plan professionnel, et leurs points forts se présentent différemment.

En premier lieu, sur le plan humain, BushProof Madagascar verse une somme d'argent, à titre symbolique, envers ses salariés lors des évènements touchant directement le plan personnel de ces derniers, tels que l'anniversaire d'un salarié, la naissance de l'enfant d'un salarié, le mariage, le décès d'un membre de la famille d'un salarié.

En effet, ce versement constitue un moyen pour la société d'accompagner ses salariés tant dans les évènements heureux que malheureux touchant ces derniers. En outre, professionnellement, ceci explique l'excellence du partenariat entre la société et ses salariés.

En deuxième lieu, il existe une coutume chez BushProof Madagascar lors de la commémoration de l'indépendance de Madagascar, de l'approche du nouvel an, des fêtes religieuses comme Pâques et Noël.

Cette coutume se présente sous la forme suivante : à l'approche de ces deux premiers évènements, tous les salariés de cette société, effectuant des missions hors du siège social sont incités à rentrer à Antananarivo, et ce, aux frais de la société afin qu'ils puissent honorer l'indépendance de Madagascar, et surtout, afin qu'ils puissent passer ces fêtes au côté de leurs familles respectives.

Pour l'ensemble de ces évènements, la société verse une somme d'argent à tous les salariés afin qu'ils profitent de ces moments. Elle organise également des cérémonies, surtout à Noël et à l'approche du nouvel an, afin que les salariés et leurs familles respectives passent ensemble un moment de détente au sein de la société.

En troisième lieu, à chaque premier vendredi du mois, et lors des évènements touchant la vie de la société, tels que l'obtention d'un gros marché, l'atteinte d'un objectif fixé, le départ d'un salarié pour une quelconque cause et même à la fin du contrat d'un stagiaire, la société organise une petite réception avec tous les salariés présents au siège afin de leur annoncer les nouvelles et afin de les remercier de leurs contributions pour l'expansion de la société.

Et en dernier lieu, au niveau de la relation interpersonnelle, une ambiance conviviale règne au sein de cette société du fait que le respect domine le quotidien du personnel, tout en se mettant à l'aise tant envers chaque supérieur hiérarchique qu'avec le subordonné.

Sur le plan professionnel, les dirigeants de BushProof Madagascar recherchent toujours les moyens d'améliorer les conditions de travail et les conditions de vie des salariés. En ce qui concerne les conditions de travail, la société effectue régulièrement des réhabilitations des bâtiments et prend des mesures afin de garder la propreté des locaux. Par ailleurs, elle procure aux salariés les dernières technologies concernant leurs outils de travail, tels que le port de gants, de bottes, de combinaisons, de casques de protection, de trousse de secours, de masques et l'utilisation de nouvelles machines très compétitives pour le personnel travaillant à l'atelier.

Et secundo, la société essaye toujours de trouver des moyens afin de venir en aide à son personnel selon la situation. En effet, la société effectue fréquemment une cession au personnel. Cette cession se fait de la manière suivante : pour un article quelconque, la société règle au comptant les factures du fournisseur. Par la suite, tout employé intéressé par cet article bénéficie d'une facilité de paiement pour le remboursement. Cette facilité de paiement se fait en déduisant directement du salaire net mensuel de l'employé intéressé, suite à un commun accord entre les deux parties, une fraction du montant total jusqu'au terme du remboursement. En général, le taux de remboursement est de dix pour cent par mois mais chaque employé intéressé peut, selon leur possibilité, effectuer un remboursement supérieur à ce taux minimum. A titre d'illustration, la cession de bicyclettes a intéressé une vingtaine de personnes. L'intérêt de cette cession est d'essayer de répondre aux besoins du personnel dans la mesure où l'article à céder résulte de l'initiative du personnel, en leur permettant d'acquérir un bien et simultanément, de bénéficier d'une facilité de paiement.

Etant donné ce qui ont été énumérés auparavant, la motivation constitue un plus pour les salariés tant personnellement que professionnellement. Professionnellement car les actions entreprises ne cessent de confirmer et d'améliorer le respect des normes en matière de conditions de travail des salariés. Et personnellement dans la mesure où les présents symboliques effectuées par la société envers ses salariés lors d'un évènement qui les touche ne peuvent qu'amplifier la relation de la société envers ses salariés en leurs accompagnant tout au long de leur vie.

2.4- La communication et l'information :

Actuellement, un excellent sens de la communication et de l'information règne au sein de BushProof Madagascar tant sur l'information ascendante que sur l'information descendante.

2.4.1- L'information descendante :

Au niveau de ce type d'information, elle met au service de ses salariés divers supports afin de véhiculer les informations. Ces supports sont les suivants :

- Les tableaux d'affichages ;
- Les réunions avec les salariés ;
- Le journal de la société ;
- Le règlement intérieur.

En premier lieu, en ce qui concerne les tableaux d'affichage, la société a mis en place trois tableaux d'affichages, à des endroits différents, à savoir dans l'atelier, dans le logement des gardiens, et enfin à côté du portail de l'entrée principale du bureau du siège. Ils servent à afficher les diverses notes de services, les divers affichages sur la vie et l'organisation au sein de BushProof Madagascar.

Les cibles de ces tableaux sont:

- les salariés de la société ;
- les clients ;
- les fournisseurs ;
- et les instances de représentation des salariés.

En deuxième lieu, les dirigeants de cette société effectuent des réunions hebdomadaires avec les responsables de chaque département. Les buts de cette réunion sont, dans un premier point, de tenir les responsables au courant des nouvelles directives à appliquer. Dans un second point, d'établir les rapports généraux des activités. Et dans un dernier point, de discuter et statuer sur les décisions nécessitant l'intervention de ces responsables.

En troisième lieu, les dirigeants de la société établissent et mettent au service de son personnel et de toutes personnes en relation avec la société telles que les clients, les partenaires, les fournisseurs et même le Ministère de l'Eau, un journal (bulletin de liaison de BushProof Madagascar), intitulé « GAZETY RANOMADIO » dans le but de renseigner ces derniers sur la mission et les projets de la société, les changements entrepris par les dirigeants, le défi et le bilan des activités effectuées par la société.

Et en dernier lieu, le règlement intérieur qui est un moyen de communication entre l'employeur et les employés. Les dirigeants y précisent les modalités de fonctionnement de la société en matière de santé, de sécurité et de discipline. Ces règles doivent être

approuvées par l'inspection du travail et sont applicables à l'ensemble des personnels employés.

2.4.2- L'information ascendante :

A propos de ce deuxième type de communication, nombreux sont les méthodes et moyens mis en place par BushProof Madagascar afin de garantir l'effectivité de celle-ci :

- les boîtes à idées ;
- l'entretien direct avec les salariés ;
- et l'existence d'un délégué du personnel.

En ce qui concerne les boîtes à idées, la société en a mis en place deux et à des endroits différents au sein de la société, et ce, afin d'une part, de recevoir les idées des salariés sur tous les domaines et d'autre part, de recevoir en même temps les idées de critiques ou de suggestions des autres personnes ayant effectué un passage au sein de la société.

D'après les renseignements obtenus, la fréquence d'utilisation de ces boîtes à idée par la totalité du personnel est en moyenne de deux idées par mois. Et seul le Directeur Adjoint est habilité à consulter ces boîtes à idées.

Ensuite pour l'entretien direct avec les salariés, le responsable des Ressources Humaines au sein de cette société consacre une heure par jour afin de s'entretenir directement avec les salariés qui le désirent. Cet entretien peut concerner les tâches de chaque employé, la planification de leur congé mais également les problèmes personnels des salariés.

Enfin, pour l'expression directe des salariés, ces derniers ont déjà élu leurs délégués afin de les représenter aussi bien auprès des dirigeants de la société qu'auprès de l'Inspection de travail.

En ce qui concerne la communication et l'information au sein de BushProof Madagascar, elles font également partie des points forts au niveau de la gestion des ressources humaines de cette société car d'une part, les dirigeants arrivent à informer facilement et rapidement les salariés sur toutes les choses qui se passent ou qui vont se passer au sein de la société à travers les divers supports de l'information descendante, et d'autre part, les salariés, peuvent également affirmer leurs points de vue tant sur la vie au sein de la société que sur leurs problèmes personnels, véhiculés par les divers moyens et méthodes de l'information ascendante établis au sein de celle-ci.

Toutefois, un autre aspect de la communication et de l'information existe au sein de cette société, elle se trouve au milieu de l'information ascendante et descendante. Il s'agit des ouvrages rédigés par les nombreux stagiaires qui ont travaillé ou qui vont travailler au

sein de cette. En effet, ces divers ouvrages montrent la plupart du temps les résultats des enquêtes, des observations et des entretiens effectués par ces stagiaires avec tout le personnel de cette société. De ce fait, ces ouvrages peuvent véhiculer les résultats de ces enquêtes et entretiens ; et par conséquent, les dirigeants élaborent des actions proportionnellement aux résultats évoqués par ces ouvrages si les possibilités le permettent.

En guise de conclusion de ce chapitre, le système d'administration du personnel (du recrutement à la gestion du temps de travail) ainsi que la politique de valorisation des ressources humaines (de l'évaluation à la formation du personnel ainsi qu'aux différentes formes de motivation) adoptés par BushProof Madagascar montrent sa puissance en matière de la Gestion des Ressources Humaines.

Si telles sont les principales forces de BushProof Madagascar en matière de gestion des ressources humaines, quand est-il alors de ses faiblesses ?

CHAPITRE II : Analyse des faiblesses de la gestion des ressources humaines de la société BushProof Madagascar :

Certes, la gestion des ressources humaines au sein de la société BushProof Madagascar présente des forces. Toutefois, des lacunes ont été relevées. Ainsi, le présent chapitre aura pour objet de montrer les défaillances de la gestion des ressources humaines de cette société tant au sein de l'administration du personnel que dans le cadre de la valorisation des ressources humaines.

SECTION 1 : Au niveau de l'administration du personnel :

Cette section met en évidence les faiblesses de la gestion des ressources humaines de la société BushProof Madagascar au niveau de son administration du personnel et plus précisément en matière de planification des ressources humaines ; de recrutement interne ; de la gestion du temps de travail d'une part et des comportements du personnel effectuant des travaux sur terrain d'autre part.

1.1- Problème au niveau de la planification des ressources humaines :

La planification des ressources humaines figure parmi les points faibles observés au sein de BushProof Madagascar. Les travaux de planification des ressources humaines ont été négligés par les dirigeants de cette société.

En effet, après avoir inventorié les ressources humaines existantes, ils ont effectué et défini les objectifs généraux de la société, et ceux des ressources humaines tels que la maximisation du profit, la minimisation des charges, l'expansion de la société, la satisfaction des clients et la motivation des salariés.

Par contre, l'établissement d'un modèle de simulation, à travers la détermination des postes ainsi que l'effectif prévisionnel n'ont pas été exécutée correctement. En effet, de nombreux salariés sont présents au sein du siège sans pour autant avoir une occupation particulière et ce, durant plusieurs jours. On peut dire qu'il existe un excédent de main d'oeuvre. Autrement dit, ils sont mal utilisés par la société du fait que les tâches qu'ils doivent faire ne sont pas déterminées par les responsables d'une part alors que certains salariés effectuaient sans cesse des travaux sur terrain.

Le personnel technique constitue la majorité des salariés concernés par cet excédent de main d'œuvre dans la mesure où le personnel technique du fait qu'ils occupent la majorité de l'effectif du personnel. De plus, le personnel technique effectue les activités principales de BushProof Madagascar.

Dans tous les cas, les dirigeants se trouvent dans l'obligation de supporter les charges de ces salariés, qu'ils travaillent ou non.

Cette situation constitue également un facteur démotivant et crée un mauvais état d'esprit chez les employés, en particulier les employés du domaine technique.

D'un coté, c'est un facteur démotivant car parfois, les employés touchés par ce phénomène, plus exactement les employés non affectés à des tâches se sentent exclus de l'ensemble du personnel au sein de la société. Autrement dit, ils se sentent sous-estimés par rapport aux autres employés. Il en découle que ces employés sous-utilisés prospectent d'autres postes afin d'occuper d'autres responsabilités similaires voire avantageuses que celles qu'ils occupent actuellement à la société BushProof Madagascar au sein d'une autre société quelconque, que ce soit partenaire ou même concurrente de la société.

Et d'un autre coté, cette situation crée un mauvais état d'esprit pour les employés qui ne font que rester et sans rien à faire au sein de la société de telle sorte qu'ils essayent de voler ou de dérober des objets et des matériels au sein de la société pour les vendre ailleurs. Par ailleurs, cela conduit également à l'apparition d'un sentiment de jalousie chez les employés qui ne travaillent. Ce sentiment s'aperçoit à travers des sabotages, des agressions verbales voire des agressions physiques.

1.2- Au niveau du recrutement :

1.2.1- Le recours à la candidature interne :

La principale faiblesse du recrutement réside dans le cas d'une candidature interne. En effet, le responsable de la société, d'une part, émet une note de service à l'encontre des salariés potentiels, et d'autre part, effectue des entretiens individuels avec quelques salariés afin de demander leur avis sur l'identité du salarié qui peut bénéficier de ce recrutement.

Dans ce cadre, un problème peut apparaître : la promotion donnée à un salarié entraîne des frustrations et des jalousies chez les autres. De ce fait, un changement des relations est constaté entre le salarié promu et les autres. Cela influe sur l'environnement interne de la société, la démotivation des employés, voire même sur sa relation avec le monde extérieur, pouvant constituer un obstacle à l'atteinte des objectifs fixés par chacun voire par la société.

1.3- Au niveau de la gestion du temps de travail des employés lors des missions sur terrain :

Un grand problème se pose à l'encontre des dirigeants de la société BushProof Madagascar, à savoir la gestion du temps de travail des employés lors des missions sur terrain. D'après l'horaire de travail des salariés de la société, il est convenu que l'horaire de travail est de quarante heures par semaine, soit huit heures par jour à raison de cinq jours. En effet, les employés effectuant des travaux sur terrain se trouvent loin des contrôles

systématiques effectués par les responsables au sein de la société. Par conséquent, ils aménagent eux-mêmes leur horaire d'une part et d'autre part, ils travaillent parfois dans des zones non couvertes par le réseau de télécommunication, échappant ainsi à tout contrôle.

De ce fait, ils ne respectent pas le principe de quarante (40) heures par semaine. Des fois, ils travaillent largement au dessus de ce principe, à titre d'exemple, de sept heures du matin jusqu'à seize heures du soir et ils travaillent même le samedi et le dimanche car ils veulent terminer rapidement leurs tâches avant la date prévue et des fois, ils ne travaillent que quelques heures par jours, n'atteignant pas les huit (8) heures de travail effectif journalier.

Par conséquent, d'une part, pour les salariés effectuant des travaux sur terrain qui travaillent au-delà de la norme autorisée, ils sont atteints de maladies se rapportant à la fatigue lors des missions et retardant largement l'exécution des travaux. Et d'autre part, pour ceux qui n'atteignent pas la norme autorisée de travail effectif, ils retardent également l'exécution des travaux sur terrain et augmentent les dépenses prévues par les dirigeants pour chaque mission donnée.

Le respect et le contrôle de la durée du travail des employés travaillant sur terrain, dans ces situations paraissent difficiles pour les dirigeants.

1.4- Au niveau de la gestion des comportements des employés lors des missions sur terrain :

Parfois, les comportements des salariés effectuant des tâches sur terrain se diffèrent totalement de leurs comportements lorsqu'ils sont présents au siège.

En effet, quelques salariés montrent des comportements honteux, à l'égard de BushProof Madagascar lors de leurs missions sur terrain. Les cas qui se présentent sont, dans un premier temps, ces salariés statuent, sans demander l'aval des dirigeants de la société, sur des achats de matériels imprévus, des négociations illégales avec les clients ou avec les responsables des localités où ils travaillent.

Ensuite, ils pratiquent des relations extraconjugales, par conséquent, les membres de leurs familles légitimes font pression sur les dirigeants afin d'obtenir des demandes d'explication venant de leurs compagnons.

Enfin, et le plus fréquent, c'est le changement de comportement des salariés dû à l'accumulation de stress, suite à une longue mission sur terrain.

Ces mauvais comportements accentuent les vols et les fraudes sur les factures, les matériels et les provisions des salariés effectuant des missions sur terrain.

Ces différentes situations posent beaucoup de problèmes aux dirigeants de cette société les obligeant à trouver des solutions proportionnelles à chaque problème, telle que l'avertissement ou le renvoi définitif.

SECTION 2 : Au niveau de la valorisation des ressources humaines :

En ce qui concerne la présente section, elle met en évidence les faiblesses de la gestion des ressources humaines de la société BushProof Madagascar et notamment sur le plan de la valorisation des ressources humaines, entre autres, en matière de la formation sur la conversion et celle du personnel de l'atelier ; en matière de la communication et l'information.

2.1- Problème au niveau de la formation :

2.1.1- La formation sur la conversion :

Un autre problème touche la valorisation des ressources humaines au sein de BushProof Madagascar, il s'agit de la formation sur la conversion d'un salarié. Au moment d'affecter un salarié à un autre poste que celui qu'il occupe actuellement, suite à une décision des dirigeants, ce salarié rencontre un grand problème à occuper et à atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

En effet, il n'existe pas de processus de formation bien défini sur la conversion d'un salarié à un autre poste au sein de BushProof Madagascar. Il est vrai que les responsables hiérarchiques de ce salarié converti renseignent ce dernier sur les objectifs à atteindre et les exigences de ce poste, mais ces renseignements restent superficiels. De ce fait, le salarié doit essayer lui-même de déterminer les spécificités pratiques du poste. Or, d'une part, cela nécessite parfois une large période afin que le salarié converti puisse enfin comprendre et appliquer les mécanismes de son poste et d'autre part, l'inexistence de processus de formation sur la conversion peut ralentir l'épanouissement des activités de la société et même l'atteinte des objectifs proposés et plus particulièrement, lorsque le poste nécessitant la conversion d'un salarié est un poste clé d'un côté et d'un autre, c'est un facteur qui démotive un employé converti du fait que ce dernier n'arrive pas exactement à répondre aux objectifs que les dirigeants lui ont fixés. De plus, il n'arrive pas à prendre goût à occuper son nouveau poste malgré parfois l'augmentation des avantages qu'il perçoit à ce poste nouveau.

2.1.2- La formation du personnel de l'atelier :

Le personnel de l'atelier de la société BushProof Madagascar bénéficie d'une part, d'une formation interne, d'une formation sur l'apprentissage et le recyclage de la langue anglaise, française, et de l'informatique régulièrement comme tout le personnel, mais d'autre part, il ne bénéficie guère de formations, dispensées par des formateurs extérieurs, autres que les responsables de chaque département de la société, axées sur le perfectionnement,

l'apprentissage, l'entraînement et le recyclage de leur tâches quotidiennes. Il en est déduit qu'il n'existe pas de programme de formation du personnel de l'atelier de cette société.

De ce fait, le personnel de l'atelier exécute quotidiennement leur tâche d'après des procédés de travail traditionnel de la société sans être mis au courant des changements et évolutions rattachés à leur fonction et les nouveaux procédés existant sur le marché afin de mieux exécuter leur tâche et contribuer au développement de la société.

Cette situation constitue un facteur démotivant chez le personnel de l'atelier. C'est un facteur démotivant dans la mesure où ce dernier estime que les dirigeants ne leur accordent pas assez d'importance par rapport aux autres employés alors que les activités de la société dépendent principalement de l'effectivité des tâches du personnel de l'atelier. Et cette démotivation entraîne le personnel de l'atelier à chercher d'autres horizons qui répondront au mieux à leurs attentes, plus précisément d'autres sociétés qui accorderont plus d'importance à leur compétence.

2.2- Problème au niveau de la communication et de l'information :

2.2.1- Pour l'information descendante : le règlement intérieur de la société non encore validé auprès de l'Inspection de travail :

Effectivement, le règlement interne de la société BushProof Madagascar n'a pas encore obtenu l'approbation de l'Inspection de travail à Madagascar. Etant donné que c'est une société sise sur le territoire malgache, elle a l'obligation de respecter les réglementations en vigueur.

Il s'agit d'une situation assez délicate dans la mesure où si le règlement intérieur d'une société ne reçoit pas l'approbation de l'Inspection du travail, tous les dispositifs qui y sont stipulés ne sont pas applicables sous peine de sanctions.

L'étude analytique a montré les forces mais également les obstacles à l'harmonisation de la gestion des ressources humaines au sein de cette société. Ces obstacles relèvent à la fois de la planification des ressources humaines, le recours à la candidature interne lors du recrutement ainsi que la gestion du temps et des comportements des employés lors des missions sur terrain, d'une part et d'autre part, au niveau de la formation sur la conversion et la formation du personnel de l'atelier.

Si tel est le résultat de l'analyse, quelles suggestions peut-on avancer dans le but de renforcer les atouts et d'améliorer les points faibles de la société BushProof ?

TROISIEME PARTIE :

Suggestions et propositions

d'amélioration :

Suite à la détection des forces ainsi que les faiblesses en matière de gestion des ressources humaines au sein de la société BushProof Madagascar durant la période de stage, la présente partie essayera d'apporter les suggestions afin de maintenir voire renforcer les forces mais également des améliorations au niveau des faiblesses de la gestion des ressources humaines de cette société. Par ailleurs, elle mettra en exergue les différentes actions entreprises par les dirigeants de cette société compte tenu des diverses suggestions et améliorations apportées.

CHAPITRE I : Suggestions et améliorations:

Les suggestions et perspectives suivantes, que ce soit pour la perfectionnement des forces que pour les faiblesses, peuvent être avancées afin de renforcer la gestion des ressources humaines de la société BushProof Madagascar tout en assurant la pérennité, le développement et l'atteinte de certains objectifs de la société BushProof Madagascar.

SECTION 1 : Perfectionnement des forces :

La présente section se fixe comme objectif de présenter les suggestions afin de perfectionner les forces énumérées au niveau de la gestion des ressources humaines de la société BushProof Madagascar tant en matière de l'administration du personnel qu'en matière de valorisation des ressources humaines.

1.1- Au niveau de l'Administration du personnel :

1.1.1-Lors du recrutement :

1.1.1.1- Lors de la sélection des candidatures :

La procédure employée par la société BushProof Madagascar en matière de sélection des candidatures est très efficace car elle montre deux aspects primordiaux. En premier, c'est que cette procédure utilisée au sein de cette société comprend toutes les étapes nécessaires à une bonne sélection des candidatures.

Et en dernier, c'est que les dirigeants effectuent les tâches y afférentes de manière très rigoureuse et très sérieuse, autrement dit, ils ne négligent aucun détail concernant les candidatures des postulants et même au moment des entretiens avec chaque candidat.

La réalisation de ces deux aspects permet, aux dirigeants de la société, de trouver la meilleure candidature possible et de faire une économie de temps et d'argent afin de combler au mieux les exigences du poste de travail vacant.

Une autre méthode afin de mieux sélectionner les candidatures est de faire appel à un établissement spécialiste en recrutement. Il est vrai que c'est un investissement mais ceci permet aux dirigeants de la société, d'une part, de ne pas perdre de temps en effectuant la sélection des candidatures du fait que c'est un travail assez compliqué, et d'autre part, de garder l'impartialité vis-à-vis des candidatures afin de ne recruter que la candidature la mieux présentée et la mieux compatible aux exigences du poste de travail à combler.

1.1.1.2- Lors de l'intégration des nouvelles recrues :

A part la fourniture et le remplissage des divers dossiers administratifs, que ce soit pour le compte de la société BushProof Madagascar ou pour le compte des instances publiques compétentes en matière de travail, la familiarisation des nouveaux salariés au sein de cette société devrait continuer tout au long des recrutements.

La continuité de ce processus d'intégration au sein de cette société peut, par conséquent, être favorable pour la société. D'un point, le nouvel employé embauché va rapidement et facilement répondre aux exigences de son poste car il sait qui est son supérieur, son subordonné et ses autres collègues, c'est-à-dire qu'il connaît toutes les personnes qui sont en relation, que ce soit directe ou indirecte avec lui dans l'exécution de ses tâches. Et d'un autre point, par rapport à lui-même, le nouvel employé va se sentir accepté en tant que membre du personnel de la société BushProof Madagascar et va encore augmenter sa motivation personnelle et professionnelle.

1.1.2-Sur la rémunération :

La poursuite de la politique de rémunération est vivement conseillée tout au long de l'existence de cette société dans la mesure où elle est une politique respectueuse de la réglementation en vigueur en matière de gestion de la rémunération à Madagascar.

Ensuite, l'établissement en deux (2) exemplaires du bulletin de paie de chaque salarié doit être maintenu car il constitue une preuve pouvant aider la société en cas de litige porté devant les instances judiciaires ou l'Inspection de travail. En outre, il pourra servir de pièce justificative de sortie d'argent au sein de la société, principalement lors des travaux d'audit de la société.

Puis, la fixation du paiement des salaires pour le dernier vendredi du mois aide énormément les salariés car ils ont une grande assurance qu'ils auront leurs salaires à un moment donné pour leurs besoins respectifs.

Enfin, la mention des détails du calcul salarial doit se prolonger afin de retracer les diverses imputations et augmentations salariales. Dans ce cas, les salariés comprennent facilement d'où vient le solde de leurs salaires.

1.1.3-Sur la gestion du temps :

Les différentes actions entreprises au sein de la société doivent se poursuivre tout au long de l'existence de celle-ci.

En ce qui concerne la durée de travail, il est primordial que les dirigeants de la société respecte le principe du quarante (40) heures de travail effectif par semaine afin de, d'une part, respecter la réglementation en vigueur à Madagascar en matière de travail et

d'autre part, le non respect de ce principe peut conduire à une défaillance physique des salariés due à la fatigue à titre d'exemple, à des sanctions de la société venant de l'inspection du travail et peut également créer un problème en matière de sécurité des salariés car si l'un d'entre eux est sanctionné d'un accident de travail, la société va décliner tout engagement envers le salarié accidenté. De ce fait, c'est le salarié accidenté lui-même qui va endosser les frais nécessaires au traitement médical.

Une autre suggestion s'avère intéressante, en ce qui concerne le contrôle de la durée de travail du personnel au sein de cette société : l'implantation d'un dispositif de contrôle automatique de l'entrée et de sortie du personnel sur présentation d'une carte spéciale ou sur une saisie d'un code secret. Certes, ceci s'avère être un investissement assez conséquent pour la société mais il peut tout de même supprimer les éventuels fraudes sur l'enregistrement de l'horaire d'entrée et de sortie des salariés commises actuellement.

Et en ce qui concerne les absences, outre le respect de la réglementation en vigueur à Madagascar, la durée des absences au sein de cette société favorise beaucoup les salariés car elle dépasse largement les normes que ce soit en matière de congés payés, de période de repos hebdomadaires, de permissions exceptionnelles et surtout en matière de période de récupération des salariés. De ce fait, il est vivement conseillé que ces actions continuent dans la mesure où non seulement les salariés ont besoin d'une période d'absence de temps en temps pour divers motifs mais également, il s'agit d'une autre forme de fidélisation et de motivation des salariés.

1.2- Au niveau de la valorisation des ressources humaines :

1.2.1-Sur l'évaluation :

L'évaluation des salariés s'avère primordial au sein d'une organisation. D'un point, la réalisation de l'évaluation du personnel, à raison de deux fois, voire plus est vivement conseillée à être poursuivie parce qu'elle permet aux dirigeants de mesurer les compétences et les résultats de chacun par rapport à son poste mais aussi afin de déterminer le niveau d'atteinte des objectifs fixés compte tenu des résultats de chaque personnel.

Et d'un autre, les dirigeants de cette société doivent effectuer et poursuivre l'évaluation de ses salariés afin qu'ils puissent savoir quelles seraient les actions à entreprendre selon le résultat de l'évaluation de chacun des salariés dans le but de contribuer à leurs développements tant individuels que personnels qu'au sein de la société.

Toutefois, les dirigeants de cette société peuvent aussi faire appel à des entités qui se spécialisent en matière d'évaluation du personnel afin d'évaluer son personnel et imposer

la transparence au moment de l'évaluation d'une part, car il arrive parfois que les évaluateurs internes d'une société peuvent mettre en exergue des avis personnels et même sentimentaux alors que l'évaluation doit rester strictement dans le cadre professionnel et d'une manière objectif, et d'autre part, d'économiser le temps à consacrer aux procédures d'évaluation du personnel des responsables évaluateurs au sein de cette société afin qu'ils puissent se concentrer sur d'autres activités, autres que l'évaluation du personnel, telle que le recrutement, la motivation, la formation et le développement de la société en général.

1.2.2-Sur la formation :

La continuité des diverses formations du personnel au sein de la société BushProof Madagascar est fortement recommandée, malgré les montants investis par la société, du fait qu'elle peut conduire à deux actions.

D'une part, elle accroît la capacité personnelle des salariés par rapport à eux même, dans le cas des actions visant à améliorer les connaissances individuelles de chaque salarié telle que l'apprentissage des langues étrangères et de l'informatique.

Et d'autre part, la continuité de ces formations permet aussi une accélération, un perfectionnement de la réalisation des tâches de chacun, de ce fait, elle contribue de près ou de loin à l'atteinte des objectifs de la société, des objectifs personnels de chaque salarié, du développement et de la pérennisation de la société même.

En d'autres termes, le maintien de la politique de formation des salariés au sein d'une organisation accroît sa productivité à court, à moyen et à long terme, selon le cas car le développement des salariés influence positivement tant sur leurs connaissances individuelles que sur leur motivation au sein de cette entreprise.

1.2.3-Sur la motivation :

Il est préférable que les dirigeants de la société BushProof Madagascar n'apportent aucun changement défavorable sur les diverses actions visant à motiver les salariés, par contre il s'avère utile de fortifier d'une part, la culture existante au sein de cette société car elle est l'ensemble des valeurs partagées par un groupe telle que la façon de penser, la manière de résoudre les problèmes, et d'autre part, multiplier les primes de performances et de bonne conduite pour tout l'ensemble du personnel car si la société arrive à satisfaire, le plus possible, les besoins des salariés, ces derniers vont se sentir en sécurité et va donner le meilleur d'eux mêmes à son service.

En d'autres termes, la continuité des diverses actions sur la motivation des salariés au sein de cette société est vivement conseillée afin que les dirigeants de la société puissent toujours compter sur ses actuels salariés dans son avenir futur car au-delà de la maîtrise de certaines techniques de base par ces salariés, leurs connaissances de cette société et de

ses marchés est aussi une clé de la réussite tant pour les salariés eux même que pour la société à travers sa culture interne.

1.2.4-Sur la communication et l'information :

Toutes les actions entreprises par les dirigeants de la société en matière de communication et d'information doivent se poursuivre dans la mesure où elles facilitent et augmentent les relations entre les dirigeants et les salariés. En effet, elle permet d'une part aux dirigeants d'informer les salariés sur la vie en général au sein de la société et d'autre part, de véhiculer les réclamations et les attentes des salariés envers les dirigeants de la société.

Dans le cas où ces actions se continuent, tout le personnel sera tout le temps tenu au courant de toutes les choses et évènements qui se passeront au sein de la société. De plus, le règlement d'éventuels conflits entre le personnel serait facilité et même son apparition serait anticipée à l'avance.

SECTION 2 : Amélioration des faiblesses :

Il s'agit ici d'apporter des suggestions dans le but de pallier les faiblesses rencontrées au niveau de la gestion des ressources humaines de la société BushProof Madagascar, en matière d'administration du personnel et en matière de valorisation des ressources humaines.

2.1- Au niveau de l'Administration du personnel :

2.1.1-Effectuer des travaux de planification des ressources humaines :

La planification des ressources humaines fait partie des travaux les plus indispensables pour une société afin de bien coïncider les besoins en ressources humaines compte tenu des postes de travail et des besoins en emploi.

D'après les problèmes au niveau de la planification des ressources humaines mentionnée dans l'analyse des points faibles de la gestion des ressources humaines de la société BushProof Madagascar, il est préférable que les dirigeants de la société, particulièrement le responsable des ressources humaines, effectuent rapidement, et en suivant les étapes et les directives nécessaires, la planification des ressources humaines et des emplois.

En premier lieu, il y a lieu de faire l'inventaire de l'état des ressources humaines existant au sein de ladite société.

Ensuite, après avoir défini les objectifs généraux de la société, d'une part, tels que la maximisation du profit, la minimisation des charges, l'expansion de la société, la satisfaction des clients et la motivation des salariés et les inventaires du poste de travail et des effectifs existants d'autre part, les dirigeants auraient dû déterminer les postes de travail et l'effectif prévisionnels. Ceci afin de savoir quels seront les postes de travail à garder, lesquels seront à supprimer et lesquels seront à créer, ainsi que l'effectif nécessaire afin de satisfaire les exigences et les besoins de ces postes prévisionnels et pour parvenir à atteindre les objectifs fixés auparavant.

Par ailleurs, il faudrait établir un modèle de simulation en déterminant les postes réellement disponibles et les effectifs en place en analysant leur écart, c'est-à-dire en déterminant la différence entre les postes réellement disponibles et l'effectif en place afin de savoir si la société emploient inutilement des salariés, ce qui augmentent considérablement les charges du personnel de la société.

Il est à noter que c'est à partir des résultats de l'effectivité de ces étapes de la planification des ressources humaines que les dirigeants doivent prévenir des actions comme l'arrêt immédiat de l'embauche, l'arrêt des heures supplémentaires, le non renouvellement des contrats de travail à durée déterminée, le non renouvellement des contrats de travail temporaire, le retour du travail sous-traité, la prise de vacances et de congés anticipés, les jours additionnels chômés, la réduction de l'horaire en dessous du maximum autorisé, le chômage partiel indemnisé, le chômage partiel total, la mise à pied temporaire avec ou sans perte du salaire, le licenciement avec possibilité de rappel, la passage à temps partiel d'une partie des effectifs, le partage du travail et les congés formation pour acquisition de qualification.

Enfin, la planification des ressources humaines doivent tenir compte de diverses conjonctures, telle que la politique, l'économique, la société, la culture existant autour de la société.

2.1.2-A propos du recrutement interne :

En premier lieu, dans le cas des candidatures internes n'arrivant pas à satisfaire totalement les exigences du poste vacant, les responsables doivent opter sur deux actions. Soit établir un plan de formation, pour le candidat interne retenu, afin qu'il puisse se familiariser rapidement et professionnellement à son nouveau poste et favoriser le développement de carrière des salariés de cette société ; soit, recourir à la candidature externe afin de mieux sélectionner la meilleure candidature mais également afin de ne pas

perdre du temps à former une personne sur son nouveau travail et de ne pas allouer un budget pour le financement de la formation du salarié retenu pour le poste vacant.

Et en dernier lieu, afin de gérer les comportements imprévisibles des autres salariés concernant la promotion de l'un des leurs, les responsables doivent essayer d'inciter, de motiver encore plus les salariés à bien travailler et à sensibiliser ces derniers que les salariés qui travaillent bien peuvent bénéficier d'une promotion, selon la situation, au sein de la société BushProof Madagascar.

2.1.3 Mettre en œuvre une astuce visant au respect des horaires de travail lors des missions sur terrain :

La meilleure façon de résoudre le problème de la gestion du temps de travail se fait suivant trois méthodes, à savoir la sensibilisation sur les réglementations en vigueur d'une part, et sur les risques courus en cas de non respect de ces réglementations, d'autre part.

Dans un premier point, il s'avère nécessaire que les responsables de la société sensibilisent les salariés effectuant des missions sur terrain sur l'horaire de travail, stipulé même dans leur contrat de travail, que la durée mensuelle de travail est de cent soixante treize virgule trente trois (173,33) heures, à raison de quarante (40) heures par semaine, soit huit (8) heures par jour sur cinq jours, du lundi jusqu'à vendredi, dans le cas de la société BushProof Madagascar.

Par la suite, le risque le plus important pour le non respect de l'horaire de travail se pose en cas d'accident de travail des salariés en dehors des heures autorisées. Etant donné que les salariés sont affiliés à l'OSTIE, cette dernière va, de ce fait, décliner tout engagement envers les salariés accidentés, stipulé dans le contrat de partenariat entre chaque société et l'OSTIE. La responsabilité va incomber à la société. Mais cette dernière peut aussi décliner, à son tour, la responsabilité pour les salariés accidentés, et de ce fait, ce seront les salariés qui vont payer les frais de leurs propres soins.

Une autre astuce afin de résoudre le problème du respect des horaires de travail lors des missions sur terrain est la multiplication du nombre de superviseurs de travaux sur terrain. Cette dernière a pour objectif de pouvoir mieux surveiller les travaux à effectuer en respectant les normes préétablis d'une part et d'autre part, d'observer et également de surveiller le respect des horaires de travail de chacun en pointant avec franchise le début et la fin de chaque journée de travail lors des missions sur terrain.

2.1.4-Sensibiliser et prendre des mesures disciplinaires à l'encontre des salariés, effectuant des missions sur terrain qui font preuve de mauvais comportements :

Il serait préférable, pour les dirigeants de la société BushProof Madagascar, de sensibiliser en premier tous les salariés sur les comportements à adopter durant les missions sur terrain tels qu'ils sont stipulés dans le règlement intérieur ; et d'instaurer des sanctions disciplinaires à l'encontre de ceux qui ne les respectent pas.

Pour ce dernier, les dirigeants peuvent priver les salariés qui se sont mal comportés des divers avantages donnés pour tout le personnel, tels que les primes de fin d'année et les divers versements de somme d'argent effectués lors des fêtes, ou encore limiter les permissions exceptionnelles de ces salariés à dix jours annuels, prévu par le Code de travail malgache et non comme les barèmes établis par la société.

Une autre suggestion s'avère nécessaire afin de faire face à ce problème : les dirigeants doivent penser à renforcer voire multiplier les sanctions disciplinaires à l'encontre des travailleurs qui montrent de comportements inacceptables lors des missions sur terrain. Ces sanctions doivent par contre être stipulées dans le règlement intérieur de la société tout en ayant la validation de l'inspection de travail. L'intérêt du renforcement de ces sanctions réside dans le fait qu'il va créer un nouvel état d'esprit au sein du personnel car ce dernier saura à l'avance les risques qu'ils encourront en allant à l'encontre des dispositions du règlement intérieur de la société. A contrario, ceci l'incitera à adopter des bons comportements.

2.2- Au niveau de la valorisation des ressources humaines :

2.2.1-Au niveau de la formation : Concevoir une politique sur la formation :

2.2.1.1- Par rapport à la formation sur la conversion :

Il serait souhaitable que les dirigeants de la société BushProof Madagascar pensent à adopter une stratégie visant à former le salarié sanctionné d'une conversion dans la mesure où d'une part, sans une formation et une familiarisation aux exigences de son nouveau poste, le salarié va devoir consacrer beaucoup de temps à s'adapter et parfois même, il n'arrivera jamais à effectuer ses tâches correctement.

Et d'autre part, la lenteur et la mauvaise exécution, par le salarié converti, de ses responsabilités entraînent la lenteur voire même la non atteinte des objectifs fixés par la société et la non satisfaction des besoins des divers clients de la société.

En effet, une société étant un système, composé de sous-systèmes en interaction. Ce qui signifie qu'une action entreprise au sein de l'un entraîne une action pour l'autre.

Il s'avère également nécessaire que le salarié converti fait part de son besoin de formation aux responsables de la société afin de bien répondre au maximum aux exigences de son nouveau poste.

2.2.1.2- Par rapport à la formation du personnel de l'atelier :

Les dirigeants de la société BushProof Madagascar devraient essayer d'élaborer un programme de formation autre que celui dispensé par le responsable du département technique, axé sur les exigences des postes de travail du personnel de l'atelier.

L'intérêt de l'élaboration et de l'exécution d'un programme de formation externe du personnel de l'atelier est double, à savoir pour le bénéficiaire et la société elle-même.

Pour le bénéficiaire, grâce à une participation à une formation périodique, il pourra mettre à niveau, acquérir, et augmenter sa capacité, sa connaissance et son aptitude à exécuter, et de ce fait, trouver une facilité à l'exécution de leur tâche et répondre au mieux aux exigences des postes de travail au sein de l'atelier.

Et pour la société, il est vrai que cette formation du personnel de l'atelier nécessite un investissement considérable mais cette formation va évidemment contribuer à sa pérennisation et à son expansion du fait que les travaux prescrits au personnel de l'atelier vont être exécutés plus rapidement et avec une qualité répondant au mieux aux exigences des clients et des partenaires.

2.2.2-Au niveau de la communication et l'information :

2.2.2.1- Sur l'information descendante : validation du règlement intérieur de la société auprès de l'inspection de travail :

Les dirigeants de la société BushProof Madagascar doivent valider le plus vite possible le règlement intérieur de la société auprès de l'Inspection de travail. Ceci afin de se conformer aux lois et règlementations en vigueur dans le pays en matière de travail et lois sociales et surtout de limiter les éventuels abus des dirigeants de cette société à l'encontre du principe de la protection des salariés.

Toutefois, les responsables de la société essayent, en attendant la validation du règlement intérieur, de ne pas suivre à la lettre tout ce que stipule ce règlement intérieur,

plus précisément en matière de sanctions envers les fautes commises par le personnel dans le but de protéger la société si un litige apparaît entre la société et un salarié car si ce cas se réalise, elle sera sanctionnée par l'inspection de travail.

SECTION 3 : Autres suggestions :

Outre les suggestions apportées afin de perfectionner les forces mais également d'améliorer les faiblesses rencontrées au niveau de la gestion des ressources humaines de la société BushProof Madagascar, cette section se consacre à apporter des suggestions sur l'amélioration de la vie en général de la société tant sur ses activités principales mais également sur sa stratégie dans le domaine marketing.

3.1- Au niveau des activités de BushProof Madagascar :

Nous avons vu, en présentant BushProof Madagascar, que ses activités principales concernent les forages, et assainissements de points d'eau, la fabrication des technologies appropriées, la distribution et la consultance et formation en matière d'adduction d'assainissement, etc.

D'après un constat des lieux, il est préférable que les dirigeants de la société BushProof Madagascar réfléchissent à l'ouverture de la société à d'autres activités que celles qu'elles effectuent actuellement.

Ils devraient combiner avec leurs activités actuelles avec des activités de travaux publics, à savoir la construction et la réhabilitation des routes, et toutes les infrastructures publiques, en premier lieu, avec des activités touchant la fabrication des tuyaux en plastiques, en deuxième lieu, et en dernier lieu, des activités de fabrication des matériels et outillages en fer que la société utilise, principalement les tuyaux du fait qu'avec son professionnalisme actuel, cette société peut réussir et peut s'épanouir dans ces domaines par le biais d'un investissement.

Ils devraient également et sérieusement se concentrer à, d'une part, effectuer un partenariat de travail avec des sociétés ou des entreprises privées œuvrant dans le domaine de l'énergie renouvelable, et d'autre part, assainir, à produire et à distribuer, à grande échelle, l'eau potable à Madagascar du fait que c'est un domaine très promettant, tant nationalement et malgré la domination du marché de la production et de distribution d'eau et d'électricité par la JIro sy RAno MALagasy (JIRAMA), qu'internationalement car la préoccupation mondiale actuelle est focalisée sur l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement, la protection de l'environnement mondiale à travers l'utilisation de l'énergie renouvelable.

L'ouverture à d'autres activités ainsi que la combinaison avec une autre organisation n'auront que des conséquences positives pour la société par l'augmentation de son image

vis-à-vis de ses concurrents, de son chiffre d'affaires, de son image aux yeux de la population, de son champ d'action et surtout sa rentabilité et sa pérennité.

3.2- Au niveau de la stratégie marketing de la société :

Il est à noter que la majeure partie des clients de BushProof Madagascar est des Organisations Non Gouvernementales (ONG) nationales et internationales, les entreprises agricoles et minières. De ce fait, l'image perçue par la société BushProof Madagascar aux yeux des ménages est floue voire inexistante.

Par contre, il ne faut pas négliger l'un des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), à savoir l'accès à l'eau potable ainsi que l'intérêt pour chaque ménage d'avoir de l'eau potable chez eux. De ce fait, les dirigeants de la société doivent établir une politique visant à promouvoir la publicité de cette société aux yeux des ménages afin que ces derniers puissent connaître l'existence de BushProof Madagascar, ses activités d'une part, et d'autre part, à élaborer une stratégie conçue spécialement pour les ménages afin de résoudre leurs problèmes d'adduction d'eau potable, d'assainissement, etc.

Il est vrai que le coût de ces investissements peut s'avérer très important mais il faut sans doute savoir que le rôle des ménages dans la vie quotidienne est primordial pour l'existence et la survie d'une organisation étant donné qu'ils sont des clients potentiels.

En guise de conclusion, certes le renforcement des points forts est vivement conseillé à se continuer au sein de cette société mais quelques astuces ont été quand même avancées afin de les perfectionner. En ce qui concerne les défaillances, des suggestions sont proposées afin d'y remédier telles que la sensibilisation du personnel sur la réglementation en vigueur sur la durée du travail et la réalisation des travaux de planification des ressources humaines. D'autres suggestions ont été apportées afin de développer et élargir les activités de la société, à titre d'exemple, l'élaboration d'une stratégie marketing au sein de son environnement d'action.

Pour quelles solutions les dirigeants de cette société ont-ils optés parmi les suggestions proposées durant la période de stage?

CHAPITRE II : Solutions d'amélioration retenues :

Compte tenu des suggestions proposées afin de perfectionner et d'améliorer les points faibles de la gestion des ressources humaines de cette société, les dirigeants ont quelques suggestions tant pour le perfectionnement des forces que pour l'amélioration des faiblesses. Ce chapitre va mettre en exergue les solutions retenues tant au niveau de l'administration du personnel que de la valorisation des ressources humaines.

SECTION 1 : Au niveau de l'administration du personnel :

Cette section expose les solutions d'amélioration de la gestion des ressources humaines retenues par les dirigeants de la société BushProof Madagascar en matière de l'administration du personnel, et ce compte tenu des suggestions citées plus haut.

1.1- Travaux de planification des ressources humaines :

D'après les suggestions, les dirigeants de la société BushProof Madagascar ont effectué des travaux de planification des ressources humaines et des emplois. Cette planification s'est faite suivant les cinq étapes nécessaires à une planification des ressources humaines et des emplois, à savoir :

- l'inventaire des ressources humaines existantes ;
- la définition des objectifs généraux de l'organisation et des objectifs particuliers en ressources humaines ;
- la construction d'un modèle de simulation compte tenu des actions précédemment effectuées ;
- la détermination des écarts de ces derniers ;
- et les diverses actions à entreprendre compte tenu de l'analyse de l'écart.

1.1.1- L'inventaire des ressources humaines existantes :

En ce qui concerne cette deuxième étape de la planification des ressources humaines et des emplois, à savoir l'inventaire des postes de travail et des effectifs existants, elle s'est faite et correspond aux postes de travail aperçu dans l'organigramme avant la planification de la société, soit un total de quarante (40) postes de travail³⁶. Ce total se répartit de la manière suivante : au niveau de la Direction, il y a cinq(5) postes de travail ; pour le Département Administration et « Ressources Humaines » : quatre(4) ; pour le Département « Comptabilité » : un(1) ; pour le Département « logistique » : six(6) ; pour le Département « Commercial » : cinq(5) ; pour le Département « Technique » : seize(16) et pour le Département « Recherche et Développement » : trois(3).

³⁶ Cf : Organigramme de la société BushProof Madagascar .

Et pour les effectifs existants, ils sont au nombre de soixante treize (73) employés³⁷, soit : cinq(5) employés pour le Direction ; quatre(4) pour le Département « Administration et Ressources Humaines » ; un(1) pour le Département « Comptabilité » ; six(6) pour le Département « Logistique » ; cinq(5) pour le Département « Commercial » ; quarante neuf(49) pour le Département « Technique » et trois(3) pour le Département « Recherche et Développement ».

1.1.2- La définition des objectifs généraux et des objectifs particuliers en ressources humaines de la société BushProof Madagascar :

Les dirigeants ont défini les objectifs généraux de la société comme suit :

- parvenir à un bilan positif à la fin de l'exercice en réduisant au maximum les charges, et cela compte tenu de la conjoncture politique et économique qui existent actuellement à Madagascar ;
- développer les principales activités de la société ;
- se démarquer de ses concurrents sur le marché tant national qu'international ;
- trouver et même essayer de fabriquer les matériels et les matières premières importés par la société afin de subvenir aux besoins de son activité ;
- réussir à mettre sur le marché national de nouvelles pompes qu'elle est en train de fabriquer telles que les pompes familiales, les pompes à cordes et les pompes à pédale ;
- parvenir à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) sur l'accès à l'eau potable ;
- et multiplier les partenariats afin d'obtenir plus de marché.

Concernant les objectifs particuliers en ressources humaines, ils ont été définis, à savoir :

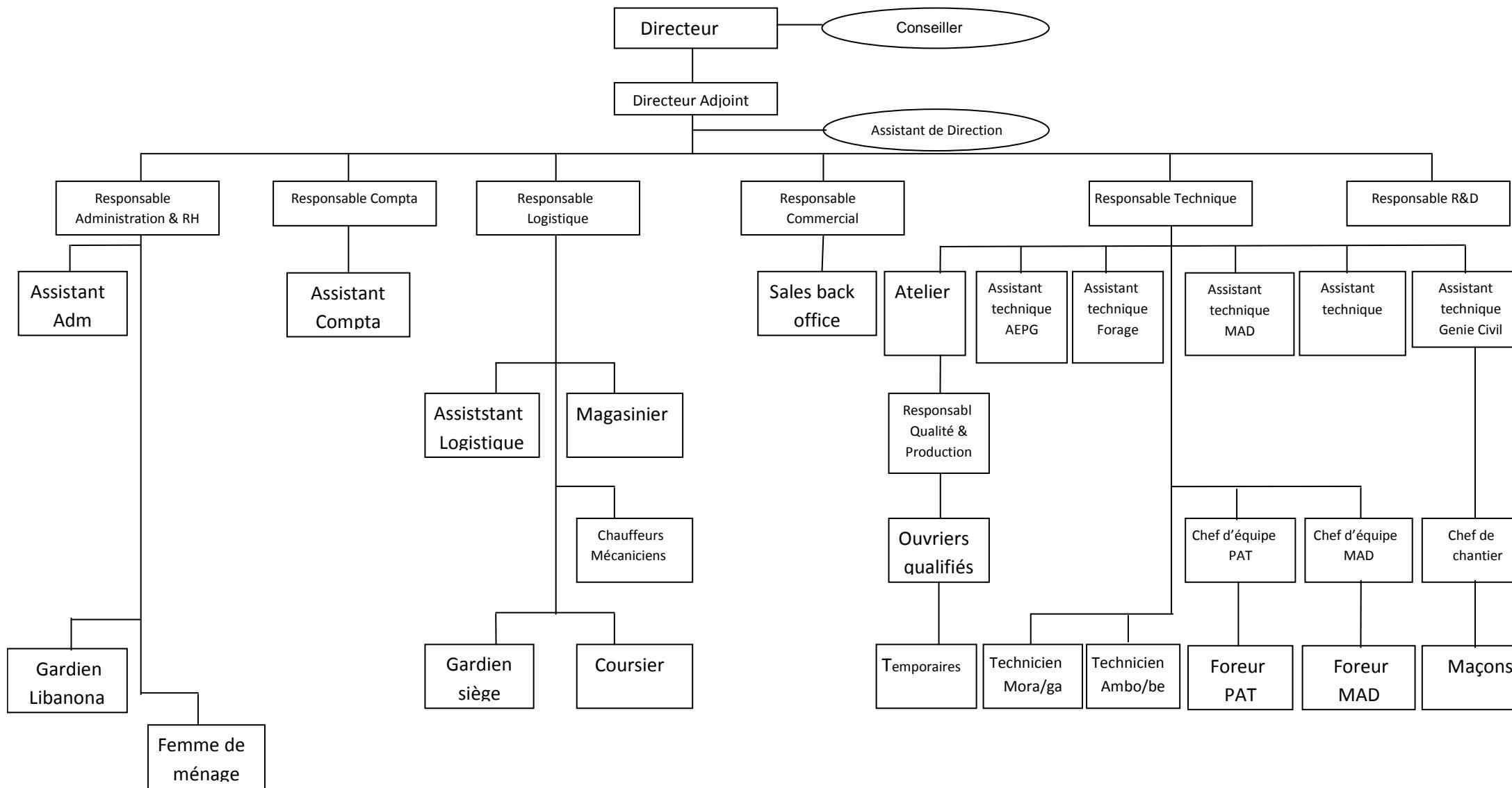
- la fidélisation du personnel à travers leur motivation ;
- la compatibilité des besoins en ressources humaines avec les possibilités de la société ;
- la disponibilité d'un personnel compétent au service de la société ;
- le suivi et la modification de la classification du personnel suivant la responsabilité et le nouveau Terme De Référence (TDR) de chaque employé ;
- la validation du règlement intérieur de la société au niveau de l'inspection de travail.

³⁷ Cf : Tableau n°1 : Evolution de l'effectif par nationalité.

1.1.3- La construction d'un modèle de simulation compte tenu des actions précédentes :

La construction de ce modèle de simulation passe tout d'abord par l'élaboration d'un organigramme prévisionnel. Ce dernier se présente comme suit :

Figure n°4 : Organigramme prévisionnel



Ensuite, la deuxième étape s'intitule : la détermination des postes et des effectifs prévisionnels qui s'est effectuée de la manière suivante : en premier lieu, les postes suivants sont reconduits, à savoir les postes de :

- Directeur ;
- Conseiller ;
- Directeur Adjoint ;
- Assistante de direction.

A chaque poste est assignée une personne.

En second lieu, au niveau du Département « Administration et des Ressources Humaines », outre le poste de premier Responsable, un Gardien de Libanona et une Femme de ménage ainsi qu'un Assistant d'Administration et des Ressources Humaines sont rattachés à ce Département. Ce qui fait un sous total de quatre (4) personnes.

En troisième lieu, est rattachée au Département « Comptabilité », outre le premier Responsable, un Assistant Comptable. Ce qui fait un sous total de deux (2) personnes.

En quatrième lieu, au niveau du Département « Logistique », outre le Responsable en personne, sont rattachés à ce Département : un Assistant Logistique, un Magasinier, un Chauffeur mécanicien, un Gardien du siège et un Coursier. De ce fait, six (6) personnes sont affectées à ce Département.

En cinquième lieu, le Département « Commercial » requiert un premier responsable ainsi qu'un Commercial., soit deux (2) personnes.

En sixième lieu, au niveau du Département « Technique », il se détaille, d'une part, pour l'atelier, sont rattachés à ce dernier, un Responsable Qualité et Production et quelques ouvriers qualifiés, soit un total de quatre (4) personnes, et d'autre part, pour les activités sur terrain, il nécessite cinq (5) Assistants techniques, huit (8) chefs d'équipes, deux (2) techniciens, quatre (4) foreurs et un (1) maçon.

Et en dernier lieu, seule une (1) personne est affectée au Département « Recherche et Développement ».

Au total, les postes de travail prévisionnels sont au nombre de trente six (36) et les effectifs prévisionnels quarante trois (43) personnes.

Enfin, cette troisième phase de la planification des ressources humaines passe par la détermination des postes réellement disponibles et les effectifs en place.

D'après les étapes précédentes :

- le nombre des postes existants est de quarante (40) postes de travail ;
- le nombre des postes prévisionnels est de trente six (36) postes de travail ;

- le nombre de poste à éliminer est donc de quatre (4) postes de travail et ceci va s'effectuer dans les deux (2) à trois (3) mois à venir.

Le nombre de postes réellement disponible est donc de trente six (36) postes de travail car l'organigramme prévisionnel est maintenu.

1.1.4- La détermination des écarts :

Afin de répondre aux besoins en effectif du nouvel organigramme, une analyse de l'écart entre les postes réellement disponibles et l'effectif en place a été effectuée.

Les écarts sont constatés en termes de déficit ou de surplus par chacune des catégories définies préalablement.

Tableau n°4 : Formule de calcul de l'Ecart

Ecart =	Postes Réellement Disponibles (PRD)	-	Effectif en Place (EP)
---------	--	---	---------------------------

En ce qui concerne les postes réellement disponibles, ils sont au nombre de trente six (36), soit quatre(4) au niveau de la Direction ; quatre(4) au niveau du Département « Administration et Ressources humaines » ; deux(2) au niveau du Département « Comptabilité » ; six(6) au niveau du département « Logistique » ; deux(2) au niveau du Département « Commercial » ; dix-sept(17) au niveau du Département « Technique » et un(1) au niveau du Département « Recherche et Développement ».

L'effectif en place est de soixante treize (73) employés.

L'écart total est de : $36 - 73 = - 37$. Ceci se répartisse comme suit : au niveau de la Direction, l'écart est de -1(4-5) ; au niveau du Département « Administration et Ressources humaines », c'est 0(4-4) ; au niveau du Département « Comptabilité », c'est 1(2-1) ; au niveau du Département « Logistique », c'est 0(6-6) ; au niveau du Département « Commercial », c'est -3(2-5) ; au niveau du Département « Technique », c'est -32(17-49) et au niveau du Département « Recherche et développement », c'est -2(1-3).

1.1.5- Les actions entreprises au sein de la société compte tenu de l'analyse de l'écart :

Suite à l'analyse de l'écart entre les postes réellement disponibles et l'effectif en place, des actions doivent être prises afin de coïncider les postes réellement disponibles et

l'effectif. De ce fait, les dirigeants de la société ont effectué une restructuration à travers un licenciement avec possibilité de rappel au niveau de la Direction, du Département « Administration et Ressources humaines », du département « logistique » et du Département « comptabilité » qui va bénéficier d'un renforcement de son effectif très prochainement.

Effectivement, afin d'atteindre les objectifs fixés par la société et ceux des ressources humaines, les dirigeants de la société ont procédé à un licenciement du personnel.

D'après les renseignements obtenus, l'ancienneté et la compétence ont été les critères retenus afin de ne pas licencier un salarié.

Ci-après un tableau montrant l'évolution de l'effectif du personnel de cette société par catégorie :

Tableau n°5 : Evolution de l'effectif du personnel par rapport aux catégories du personnel suite aux travaux de planification des ressources humaines et de l'emploi :

Catégories du personnel	Avant planification	Planification (Licenciement)	Après planification
Administration	10	4	6
Technique	53	30	23
Atelier	10	6	4
Total	73	40	33

Source : Département « Administration et Ressources Humaines » de la société BushProof Madagascar, Aout 2010

Au total, quarante (40) salariés ont été licenciés, ce qui donne le nombre actuel de salariés de la société à trente trois (33) salariés.

Certes, ce licenciement de la majeure partie du personnel conduit à la suppression du gaspillage d'argent et à la diminution des charges du personnel de la société mais il a tout de même créé une tension entre les salariés. En effet, d'un point, c'est une opération délicate, pénible tout particulièrement pour ceux qui vont perdre leurs emplois, mais aussi traumatisante pour l'ensemble des personnels de la société, et d'un autre point, certains salariés non licenciés ont été victimes de menaces et même d'agression venant de leurs anciens collègues. Néanmoins, les dirigeants de la société ont conclu deux accords avec les salariés licenciés. Les salariés licenciés seront les prioritaires au cas où la société

envisagerait d'étoffer son personnel dans le futur afin d'accomplir et de développer ses activités et ils seront aussi les prioritaires si la société fera appel à des travailleurs temporaires car ils sont les mieux placés du fait de leurs expériences au sein de la société.

La réalisation de cette planification des ressources humaines a permis de supprimer les salariés qui n'ont pas de tâches bien définies à exécuter surtout le personnel technique, mais aussi de mieux responsabiliser les autres salariés concernés. Autrement dit, la planification réalisée a permis aux dirigeants d'optimiser au maximum l'utilisation du facteur humain au sein de cette société. Par ailleurs, elle augmente également la motivation du personnel car il se sent enfin utile et que leurs connaissances, capacités et expériences sont effectivement exploités et optimisés.

SECTION 2 : Au niveau de la valorisation des ressources humaines :

Il s'agit ici de présenter également les solutions d'amélioration de la gestion des ressources humaines retenues par les dirigeants de la société BushProof Madagascar, mais au niveau de la valorisation de ses ressources humaines, et plus précisément sur la continuité du recyclage et de l'apprentissage de la langue anglaise en matière de formation, sur l'instauration du « bonus forage réussi » en matière de motivation. Il sera également question de la validation du règlement intérieur de la société au niveau de l'Inspection du travail en matière de communication et information.

2.1- Sur la formation :

2.1.1-1. Continuité du recyclage et de l'apprentissage de la langue anglaise :

Il est à noter que la formation du personnel sur le recyclage et l'apprentissage de la langue anglaise se poursuit au sein de la société et cela quotidiennement.

Elle se fait comme suit : le personnel est divisé en deux (2) groupes, selon leur niveau et s'effectue durant une heure et demie par jour.

Par conséquent, la majorité du personnel de cette société arrive à se communiquer facilement avec leurs collègues étrangers d'une part ; et d'autre part, avec les clients étrangers en facilitant et en cernant mieux les attentes de ces derniers, surtout que la majeure partie des clients de la société sont constitués par les organismes internationaux et les particuliers d'origine étrangère. Ceci influe énormément sur l'image de la société envers son environnement mais motive encore plus le personnel à s'investir pour le compte de la société car il apparaît au sein du personnel un esprit d'importance envers la société.

2.2- Sur la motivation :

Outre la continuité de toutes les diverses actions mentionnées auparavant sur la motivation du personnel de la société, les dirigeants ont instauré une autre manière de motiver le personnel, surtout le personnel qui effectue des missions sur terrain.

Il s'agit du « *bonus de forage réussi* ». Ce dernier s'explique de la manière suivante : pour un forage réalisé sur terrain, un bonus est accordé à l'équipe qui l'a effectué si aucune réclamation n'est reçue dans les trois mois suivant la réalisation de ce forage. Ce bonus de forage réussi motive encore plus le personnel à bien et à mieux faire les forages qui lui sont assignés. Cette augmentation de la motivation du personnel s'est nettement vérifiée par l'inexistence d'aucune réclamation venant des clients de la société concernant les forages effectués ainsi qu'à une prise de conscience des foreurs sur l'importance d'un travail bien fait.

2.3- Sur la validation du règlement intérieur de la société auprès de l'inspection de travail :

Suite à la suggestion avancée lors du stage pratique portant sur la validation du règlement intérieur de cette société au niveau de l'Inspection de travail malgache, les dirigeants de la société BushProof Madagascar ont transmis le règlement intérieur de la société auprès de l'inspection de travail et ce dernier l'a entièrement validé.

L'application de tous les éléments stipulés dans ce règlement intérieur, que ce soit des sanctions sur des fautes ou des règlements à respecter au sein de cette société, est par conséquent autorisée étant donné qu'il a été approuvé par l'Inspection du travail.

En conclusion de cette partie, compte tenu de l'analyse effectuée auparavant, des suggestions et des solutions ont été données que ce soit pour la capitalisation des forces ou l'amélioration à apporter pour faire face aux défaillances de la gestion des ressources humaines de BushProof Madagascar. Ces solutions retenues sont, en premier lieu, la réalisation des travaux de planification des ressources humaines, ensuite, la continuité de la formation sur le recyclage et l'apprentissage de la langue anglaise au personnel, puis, l'instauration du bonus de forage réussi et enfin, la validation du règlement intérieur de la société au niveau de l'Inspection de travail malgache.

Conclusion générale

Dans le cadre de l'exercice de ses activités et dans la recherche du maximum de profit, les entreprises sont amenées à optimiser l'utilisation et la combinaison des ressources, à savoir les ressources financières, les ressources matérielles et les ressources humaines.

La présente recherche met en évidence trois grands axes. Le premier met en évidence d'une part l'environnement de l'étude, à savoir la société Bushproof Madagascar à travers la présentation de ses renseignements généraux par le biais de son identité, de son historique, de sa mission et ses activités, ainsi que son fonctionnement par sa structure et la particularité de son personnel. Et d'autre part, la notion générale sur la gestion des ressources humaines, subdivisée en deux catégories : l'administration du personnel par le biais de la planification des ressources humaines, le recrutement la rémunération ainsi que la gestion du temps d'une part et d'autre part, la valorisation des ressources humaines à travers l'évaluation, la formation la motivation ainsi que la communication et l'information. Ces deux points ont été évoqués en prior lieu dans la mesure où le thème énoncé concerne plus précisément la gestion des ressources humaines au sein de la société BushProof Madagascar.

Le second axe met en pratique la réalité de la gestion des ressources humaines de cette société, compte tenu de ce qui a été énoncé sur la notion générale de la gestion des ressources humaines, en évoquant ses forces ainsi que ses faiblesses. En ce qui concerne ses forces au niveau de l'administration du personnel, elles résident dans le domaine du recrutement que ce soit par l'expression du besoin ou par le privilège de la recherche de candidature en interne ; en matière de rémunération par la gestion de la paie et en matière de la gestion du temps pour la durée du travail, pour les absences. Quant à ses forces relatives à la valorisation des ressources humaines, celles-ci concernent l'évaluation, la formation, la motivation et également en matière de communication et information. Pour les faiblesses, elles résident en matière d'administration du personnel dans la planification des ressources humaines, le recrutement et en matière de gestion des temps de travail et des comportements des employés lors des missions sur terrain. Et dans le domaine de la valorisation des ressources humaines, elles résident dans la formation sur la conversion, la formation du personnel de l'atelier et la non validation du règlement intérieur de la société au niveau de l'Inspection du travail malgache.

Et le dernier axe se consacre à donner les suggestions et les propositions de solutions nécessaires et proportionnellement aux forces à travers la continuité de toutes ces actions considérés comme étant des forces ainsi qu'à la mise en œuvre des solutions d'amélioration afin de pallier aux faiblesses, à savoir la réalisation des travaux de planification des ressources humaines, la sensibilisation du personnel tant sur les horaires de travail que sur les comportements à adopter lors de missions sur terrain ainsi que la validation du règlement intérieur de la société au sein de l'Inspection du travail.

Le présent mémoire s'étant proposé de savoir dans quelle(s) mesures peut-on améliorer la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation. Il ressort de la présente étude que la gestion du facteur humain constitue effectivement un élément primordial de la prospérité de l'entreprise ; et partant de ce postulat, il faudrait améliorer sa gestion en parallèle avec les changements de l'environnement dans lequel évolue la société.

Ce qui nous amène à répondre à la problématique que nous nous sommes posés. A ce titre, l'amélioration de la gestion des ressources humaines repose sur quelques points dont, d'une part, le capitalisation des acquis ou les points positifs par exemple : le renforcement de la politique de motivation du personnel ; la continuité du système d'évaluation, de la politique de communication et d'information entrepris au sein de la société, et d'autre part, l'amélioration et la réalisation des suggestions proposées dans le but d'éradiquer les points négatifs constatés, en guise d'exemple : la réalisation des travaux de planification des ressources humaines afin de ne plus rencontrer le problème de sureffectif du personnel ; la validation du règlement intérieur de la société et la sensibilisation du personnel sur les comportements à adopter au sein de la société et les règlementations en matière de travail.

Le présent mémoire ne prétend pas avoir été exhaustif dans l'analyse. Cependant, il pourrait servir d'outils de travail pour toutes recherches ultérieures.

Enfin, dans la mesure où la société BushProof Madagascar se trouve actuellement à la veille d'un rétablissement du climat politique, économique et social malgache qui influencera certainement à sa vie future, il apparaît primordial de s'atteler de suggestions et solutions, à savoir la réalisation des travaux de planification des ressources humaines ; la sensibilisation du personnel effectuant des tâches sur terrain en ce qui concerne la règlementation en terme d'horaire de travail et en terme de comportement à adopter afin de garder l'image de la société et la validation du règlement intérieur, mais également essayer de garder les points positifs actuels pour une meilleure gestion des ressources humaines de

telle sorte que l'idée d'une gestion des ressources humaines sans failles ne reste plus dans le domaine de l'utopie.

Toutefois, il existe également un sujet qui mérite d'être approfondi en matière de gestion des ressources humaines, plus particulièrement en matière de la gestion des contrats des travailleurs malgaches qui s'expatrient à l'étranger. Certes, il s'agit d'un sujet très complexe étant donné qu'il nécessite l'intervention de nombreux instances tant nationales qu'internationales en matière de travail mais également, c'est un sujet important afin d'aider nos ressortissants qui travaillent à l'étranger et d'améliorer leurs conditions de travail.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux :

- BOSENBERG Dirk et Heinz METZEN « Le Lean Management : Alléger structure et coûts pour muscler l'organisation » Les éditions d'organisation Février 1994, 356 p ;
- NUNES Paolo « CONCEPT DE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE » Les éditions d'organisation, Paris Décembre 2007-197p ;
- SOULIE Daniel et ROUX Dominique « Gestion » PUF (Presse Universitaire de France), Paris 1992-517p.

Ouvrages spécifiques :

- AMADIEU Jean François et ROJOT Jacques « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles » LITEC, Paris 1996-187p ;
- BARRAUD Jacqueline, KITTEL Françoise et MOULE Martine « La fonction ressources humaines. Métiers, compétences et formation » DUNOD, Paris 2004-256p, 2^{ème} édition ;
- DANY Françoise et LIVIAN Yves Frédéric « La gestion des cadres : pratiques actuelles et pistes d'évolution » Vuibert, Paris 1995-180 p ;
- PERETTI.J.M « Gestion des Ressources Humaines » Edition Vuibert Paris 2003/2004-236 p ;
- PERETTI.J.M « Ressources Humaines et Gestion du personnel » Edition Vuibert Paris 2001/2002-220 p, 2^{ème} édition.

Revues

- « GAZETY RANOMADIO », le bulletin de liaison de la société BushProof Madagascar, N°04 JUILLET-AOUT-SEPTEMBRE 2010, 6p.
- Inside Cover : Un supplément du management « Les Ressources Humaines : Gérer et valoriser votre bien le plus précieux », Volume III, Numéro 1, 1999-74p ;

Textes juridiques :

- Ordonnance n°2009-014 du 31 décembre 2009 portant Loi des Finances pour 2010 Malagasy ;

II

- Loi n° 2003-044 du 28 juillet 2004 portant Code du Travail, Journal Officiel de la République de Madagascar n°2956 du 21 février 2005, pages 248962536;
- Décret n°2010-134 fixant la valeur du point d'indice pour le calcul des salaires minima d'embauche et d'ancienneté par catégorie professionnelle applicable à partir du 01 janvier 2010.

WEBOGRAPHIE

- www.wikipedia.org/définition;
- www.henrimintzberg.com/organisation;
- www.marketing-stratégique.com/pyramide-de-maslow.html
- www.geronim.free.fr/ecoent/cours/typedestructure;
- www.bushproof-madagascar.com;
- www.impots.mg/barème-ir;
- www.mfptls.gov.mg;
- www.mediadico.com;
- www.synonymes.com;
- www.manager-go.com/gestion-du-personnel

ANNEXES

- Annexe n°1 : Fiche de pointage individuelle ;
- Annexe n°2 : Billet de sortie ;
- Annexe n°3 : Imprimé de demande de congé ;
- Annexe n°4 : Imprimé de demande de récupération ;
- Annexe n°5 : Imprimé de formation interne ;
- Annexe n°6 : Imprimé d'évaluation du personnel ;
- Annexe n°7 : Liste des grandes lignes figurant dans le règlement intérieur de la société BushProof Madagascar ;
- Annexe n°8 : Classification professionnelle malgache et du salaire de base mensuel à l'embauche ;
- Annexe n°9 : Calcul de l'IRSA à Madagascar ;
- Annexe n°10 : Liste des éléments mentionnés dans le bulletin de paie de la société BushProof Madagascar.

Annexe n°1 : Fiche de pointage individuelle

BushProof

FICHE DE POINTAGE INDIVIDUELLE

Nom du travailleur :

Mois de:

25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								

Annexe n°2 : Billet de sortie**BushProof****Billet de sortie**

Date

MLE

Nom et prénom(s)

Heure de
départ

Heure de retour

Motif

Motif de refus:

Accord:

Signature de l'employé

Signature du Directeur Adjoint

Date

Date

Annexe n°3 : Imprimé de demande de congé**Demande de congé**

Date

Nom et prénom (s)

Motif (congé,
vacances,...)Demande de congé
dès le

au

Ancien solde

Nouveau solde

Motif de refus:

Accord:

Signature de l'employé	Signature du Directeur Adjoint
Date	Date

Annexe n°4 : Imprimé de demande de récupération**BushProof****RECUPERATION**

Date de la demande

Mle

Nom et prénom(s)

Fonction:

Motif (Mission JB:

Semaine(s) du

au

Soit: Jours

Récupération à compter du

au

NB: 1 jour de repos pour 2 semaines passées sur terrain.**2 jours de repos pour 1 mois passé sur terrain.**

.....

Signature de l'employé

Signature du Directeur
Adjoint

Date

Date

Annexe n°5 : Imprimé de formation interne

BushProof

Nom du formateur:

Nom de l'employé :

FORMATION INTERNE

Annexe n°6 : Imprimé d'évaluation interne

BushProof

Nom :

Prénom :

Direction :

Date d'entrée :

Titre :

Ancienneté dans l'entreprise :

Dans la fonction :

BILAN DE L'ANNEE

Les résultats obtenus

- Les objectifs pour l'année passée étaient :

Objectif 1 :

Objectif 2 :

Etc.

Dépassé Atteint En partie atteint Non réalisé

Objectif 1

Objectif 2

- Précisions sur la réalisation des objectifs (contexte, éléments moteurs ou de frein...) :
- Autres réalisations :
- Formations : (objectifs, résultats)
- Commentaires du supérieur hiérarchique :
- Commentaires du salarié :

Compétences liées à la fonction actuelle Point fort Point satisfaisant Point à améliorer
Organisation personnelle

Autonomie

Capacité à négocier

Capacité à décider

Stabilité émotionnelle

Disponibilité

Créativité / innovation

Commentaires :

Compétences techniques Point fort Point satisfaisant Point à améliorer

Commerciale

Achat

Bureautique

Marketing

...

Commentaires :

Bilan Global des performances :

- Supérieures aux attentes
- Correspondant aux attentes
- Inégales
- Insuffisantes

Bilan d'adaptation à la fonction :

- Au-delà du niveau demandé
- Conforme au niveau demandé
- Sur certains points au niveau demandé
- En deçà du niveau demandé

Commentaires du supérieur hiérarchique :

Commentaires du salarié :

OBJECTIFS POUR L'ANNEE A VENIR

Objectif 1 :

Objectif 2 :

- Moyens envisagés et nécessaires pour atteindre ces objectifs (quantifier si besoin la somme nécessaire, par exemple, pour s'inscrire dans tel stage de formation)

.....

Compétences liées au management d'équipe (pour les managers)

Point fort Point satisfaisant point à améliorer

Capacité à fixer des objectifs

Capacité à organiser

Capacité à motiver / animer

Capacité à former ses collaborateurs

Capacité à déléguer

Capacité à contrôler

Capacité à évaluer

Relations avec les autres employés

Ambiance en général

REMUNERATION ET COEFFICIENT

- **Rémunération actuelle**

Fixe :

Variable : Fixe + variable :

Titre et coefficient :

- **Proposition de rémunération :**

Fixe :

Variable : Fixe + variable :

Titre et coefficient :

- **Souhaits du salarié :**

Fixe :
Variable : Fixe + variable :
Titre et coefficient :

COMMENTAIRES du supérieur hiérarchique

Points forts de l'entretien, éléments de motivation et de satisfaction du collaborateur.

Demandes en termes d'évolution professionnelle, de rémunération, de formation.

Premiers éléments de réponse, points à creuser à l'occasion d'un autre rendez-vous.

COMMENTAIRES du salarié

Points forts de l'entretien, réponses et propositions éventuelles du supérieur hiérarchique par rapport à ses demandes.

Date :

Signature du collaborateur:

Signature du supérieur hiérarchique :

Annexe n°7 : Liste des grandes lignes figurant dans le règlement intérieur de la société BushProof de Madagascar

Ci-après les grandes lignes figurant dans le règlement intérieur de la société BushProof Madagascar :

- les conditions de travail ;
- les conflits et les procédures disciplinaires ;
- les dispositions générales ;
- l'autorité et les évaluations ;
- la promotion et le transfert ;
- les salaires et les paiements ;
- les jours fériés et congés ;
- les biens de la société ;
- et les règles de sécurité

Annexe n°8 : Classification professionnelle malgache et du salaire de base mensuel à l'embauche³⁸ :

Catégories professionnelles	Salaire mensuel (en Ariary) Secteur non Agricole	Salaire mensuel (en Ariary) Secteur Agricole
M1-1A	77.062,60	78.160
M2-1B	79.385,20	80.520
OS1-2A	84.411,80	85.600
OS2-2B	89.057,00	90.320
OS3-3A	94.880,80	96.200
OP1A-3B	101.848,80	103.280
OP1B-4A	111.520,60	113.080
OP2A-4B	122.374,00	124.080
OP2B-5A	142.096,00	144.120
OP3-5B	167263,40	169.640

Source : Décret n°2010-134 fixant la valeur du point d'indice pour le calcul des salaires minima d'embauche et d'ancienneté par catégorie professionnelle³⁹.

M : Manoeuvre

OS : Ouvrier Spécialisé

OP : Ouvrier qualifié

³⁸ Décret n°2010-134 fixant la valeur du point d'indice pour le calcul des salaires minima d'embauche et d'ancienneté par catégorie professionnelle applicable à partir de 01-01-2010.

³⁹ www.mfptls.gov.mg.

Annexe n°9 : Calcul de l'IRSA à Madagascar⁴⁰ :

L'IRSA se calcule suivant le barème suivant :

Tableau n°4 : Barème de calcul de l'IRSA à Madagascar :

Tranche de Revenu	IRSA en Ariary ou en Pourcentage
Jusqu'à Ar 250.000	0
Tranche > à Ar 250.000	23 %

Source : Ordonnance n°2009-014 du 31 Décembre 2009 portant Loi des Finances pour 2010.

⁴⁰ www.impots.mg/barème-ir

**Annexe n°10 : Liste des éléments mentionnés dans le bulletin de paie de la société
BushProof Madagascar :**

Sont mentionnés sur le bulletin de paie de cette société :

- le nom de l'employeur : BushProof Madagascar ;
- le nom et prénom du salarié ainsi que son numéro matricule ;
- la fonction et la classification professionnelle du salarié ;
- le salaire de base, les gains divers ainsi que les heures supplémentaires pour former la rémunération mensuelle totale brute du salarié ;
- le montant des cotisations salariales aux charges sociales (OSTIE et CNAPS) ;
- le montant imposable ;
- le montant de l'IRSA ;
- le montant de l'abattement par enfant ;
- les retenues diverses ;
- le montant de l'acompte du 15 du mois en cours et de l'avance exceptionnelle ;
- le net à payer ;
- et les émargements des deux parties.

Table des matières

<u>Introduction générale</u>	1
<u>PREMIERE PARTIE : Environnement de l'étude</u>	4
<u>CHAPITRE I : Présentation de la société BushProof Madagascar</u>	4
<u>Section 1 : Renseignements généraux</u>	4
1.1- Identité.....	4
1.2- Historique.....	4
1.3- Mission.....	5
1.4- Activité.....	5
<u>Section 2 : Fonctionnement de la société</u>	6
2.1- Structure.....	6
2.1.1- Organigramme.....	6
2.1.2- Structure organisationnelle.....	9
2.1.2.1- Le comité délibératif.....	9
2.1.2.2- Le comité exécutif.....	9
2.2- Le personnel au sein de la société BushProof Madagascar.....	10
2.2.1- Le personnel administratif.....	11
2.2.2- Le personnel de l'atelier.....	11
2.2.3- Le personnel technique.....	12
<u>CHAPITRE II : L'administration du personnel</u>	13
<u>Section 1 : La planification des Ressources Humaines et des emplois</u>	13
1.1- Définition.....	13
1.2- Objectifs.....	13

1.3- Les phases de la planification des Ressources Humaines et des emplois.....	13
Section 2 : Le recrutement.....	14
2.1- Définition.....	14
2.2- Les étapes du recrutement.....	14
2.2.1- La communication recrutement.....	14
2.2.2- L'identification et la validation des besoins en recrutement...15	15
2.2.3- L'appel des candidatures et la sélection des candidats.....15	15
2.2.4- L'intégration des nouvelles recrues.....15	15
Section 3 : La rémunération.....	16
3.1- Définition.....	16
3.2- La gestion de la paie.....	16
3.2.1- Définition.....	16
3.2.2- Organisation au niveau de la gestion de la paie.....17	17
Section 4 : La gestion du temps.....	17
4.1- La gestion de la présence.....	17
4.1.1- La durée du travail.....	17
4.1.2- La gestion proprement dite de la durée du travail et de la présence.....18	18
4.2- La gestion des absences.....	18
4.2.1- Les différents types d'absences.....	18
4.2.2- Les causes des absences.....	19
4.2.3- La gestion proprement dite des absences.....19	19
CHAPITRE III : La valorisation des ressources humaines.....	21
Section1 : L'évaluation.....	21
1.1- Définition et enjeux.....	21
1.2- Le système d'appréciation.....	21
Section 2 : La formation.....	22

2.1- Définition.....	22
2.2- Objectifs.....	22
2.3- Les différents types de formation.....	22
Section 3 : La communication et l'information.....	22
3.1- L'information descendante.....	23
3.2- L'information ascendante.....	23
Section 4 : La motivation.....	23
4.1- Définition.....	23
4.2- Raison d'être.....	23
4.3- Les mesures possibles dans le processus de la motivation du personnel.....	24

DEUXIEME PARTIE : Analyse de la situation de la gestion des ressources humaines au sein de BushProof Madagascar.....26

<u>CHAPITRE I : Analyse des forces de la gestion des ressources humaines de la société BushProof Madagascar.....26</u>
<u>Section 1 : Au niveau de l'administration du personnel.....26</u>
1.1- Sur le recrutement.....26
1.1.1- L'expression et l'analyse des besoins en recrutement.....26
1.1.2- La recherche de candidature en interne.....27
1.1.3- La recherche à l'extérieur de la société.....27
1.1.4- La sélection des candidats.....27
1.1.5- L'intégration des nouvelles recrues.....29
1.2- Sur la rémunération.....30
1.2.1- La gestion de la paie.....30
1.3- Sur la gestion du temps.....33
1.3.1- Pour la durée du travail.....33
1.3.2- Pour les absences.....33

1.3.2.1- Le respect du repos hebdomadaire et des jours fériés.....	33
1.3.2.2- Les congés payés.....	34
1.3.2.3- Les permissions exceptionnelles.....	34
1.3.2.4- Les permissions d'absence.....	35
1.3.2.5- La période de récupération.....	36
Section 2 : Au niveau de la valorisation des ressources humaines.....	36
2.1- L'évaluation.....	36
2.2- La formation.....	38
2.2.1- La formation sur le recyclage et l'apprentissage.....	38
2.2.2- La formation sur l'adaptation et le perfectionnement, l'entraînement et le recyclage.....	39
2.3- La motivation.....	40
2.4- La communication et l'information.....	42
2.4.1- L'information descendante.....	42
2.4.2- L'information ascendante.....	43
CHAPITRE II : Analyse des faiblesses de la gestion des ressources humaines de la société BushProof Madagascar.....	45
Section 1 : Au niveau de l'administration du personnel.....	45
1.1- Problème au niveau de la planification des Ressources Humaines et des emplois.....	45
1.2- Au niveau du recrutement.....	46
1.2.1- Le recours à la candidature interne.....	46
1.3- Au niveau de la gestion du temps de travail des employés lors des missions sur terrain.....	46
1.4- Au niveau de la gestion des comportements des employés lors des missions sur terrain.....	47
Section 2 : Au niveau de la valorisation des Ressources Humaines.....	48
2.1- Problème au niveau de la formation.....	48
2.1.1- La formation sur la conversion.....	48

2.1.2- La formation du personnel de l'atelier.....	48
2.2- Problème au niveau de la communication et de l'information.....	49
2.2.1- Pour l'information descendante : le règlement intérieur de la société non encore validé auprès de l'Inspection de travail...	49
<u>TROISIEME PARTIE : Suggestions et propositions d'amélioration.....</u>	50
<u>CHAPITRE I : Suggestions et améliorations.....</u>	50
<u>Section 1 : Perfectionnement des forces.....</u>	50
1.1- Au niveau de l'administration du personnel.....	50
1.1.1- Lors du recrutement.....	50
1.1.1.1- Lors de la sélection des candidatures.....	50
1.1.1.2- Lors de l'intégration des nouvelles recrues.....	51
1.1.2- Sur la rémunération.....	51
1.1.3- Sur la gestion du temps.....	51
1.2- Au niveau de la valorisation des Ressources Humaines.....	52
1.2.1- Sur L'évaluation.....	52
1.2.2- Sur la formation.....	53
1.2.3- Sur la motivation.....	53
1.2.4- Sur la communication et l'information.....	54
<u>Section 2 : Améliorations des faiblesses.....</u>	54
2.1- Au niveau de l'administration du personnel.....	54
2.1.1- Effectuer des travaux de planification des ressources humaines.....	54
2.1.2- A propos du recrutement interne.....	55
2.1.3- Mettre en œuvre une astuce visant au respect des horaires de travail lors des missions sur terrain.....	56
2.1.4- Sensibiliser et prendre des mesures disciplinaires à l'encontre des salariés, effectuant des missions sur terrain, qui montrent des mauvais comportements.....	57
2.2- Au niveau de la valorisation des ressources humaines.....	57

2.2.1- Au niveau de la formation : Concevoir une politique sur la formation.....	57
2.2.1.1- Par rapport à la formation sur la conversion.....	57
2.2.1.2- Par rapport à la formation du personnel de l'atelier....	58
2.2.2- Au niveau de la communication et l'information.....	58
2.2.2.1- Sur l'information descendante : validation du règlement intérieur de la société auprès de l'Inspection de travail.....	58
Section 3 : Autres suggestions.....	59
3.1- Au niveau des activités de BushProof Madagascar.....	59
3.2- Au niveau de la stratégie marketing de la société.....	60
CHAPITRE II : Solutions d'amélioration retenues.....	61
Section 1 : Au niveau de l'administration du personnel.....	61
1.1- Travaux de planification des Ressources Humaines.....	61
1.1.1- L'inventaire des ressources humaines existantes.....	61
1.1.2- La définition des objectifs généraux et des objectifs particuliers en ressources humaines de la société BushProof Madagascar.....	62
1.1.3- La construction d'un modèle de simulation compte tenu des actions précédentes.....	63
1.1.4- La détermination des écarts.....	66
1.1.5- Les actions entreprises au sein de la société compte tenu de l'analyse de l'écart.....	66
Section 2 : Au niveau de la valorisation des ressources humaines.....	68
2.1- Sur la formation.....	68
2.1.1- Continuité du recyclage et de l'apprentissage de la langue anglaise.....	68
2.2- Sur la motivation : Création du « Bonus de forage réussi ».....	69
2.3- Sur la validation du règlement intérieur de la société auprès de l'Inspection de travail.....	69
Conclusion générale.....	70

Bibliographie.....I

Webographie.....III

Annexes.....IV