

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : PRESENTATION ET CADRE THEORIQUE	4
Introduction partielle	5
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR	6
Section 1 : Identification et historique	6
Section 2 : Structure organisationnelle.....	13
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL ET LE SYSTEME DE MOTIVATION ADOpte CHEZ LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR.....	16
Section 1 : cadre théorique de la motivation du personnel	16
Section2 : le système de motivation adoptée chez la Caisse d'Épargne de Madagascar	22
Conclusion partielle.....	28
PARTIE II : ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE ET IDENTIFICATION	

DES PROBLEMES	29
Introduction partielle	30
CHAPITRE I : ANALYSE DES PROBLEMES SUR LA MOTIVATION DU PERSONNEL 31	
Section 1 : Problèmes aux niveaux des ressources humaines	31
Section 2 : Problèmes aux niveaux de l'organisation.....	37
CHAPITRE II : ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES 42	
Section1- Les forces	42
Section 2 Les faiblesses.....	44
Section 3 : Menaces et opportunités	49
PARTI III : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS <u>ET RESULTATS ATTENDUS</u>....54	
Introduction partielle	55
CHAPITRE I : PROPOSITION DES SOLUTIONS SUR LA MOTIVATION56	
Section 1 : Amélioration de l'évolution de carrière des employés	56
section 2 : Amélioration des stratégies des managers	60
CHAPITRE II : LES RESULTATS ATTENDUS ET IMPACTS 64	
Section 1 Résultats attendus	64
Section 2 : Impacts	70
Conclusion partielle.....	74

CONCLUSION GÉNÉRALE	75
BIBLIOGRAPHIE	VII
ANNEXES	IX
TABLE DES MATIERES	XIX

LISTE DES FIGURES

Figure 01	Pyramide des besoins de MASLOW	19
Figure 02	Nombre des employés licenciés depuis 2007-2011	32
Figure 03	Situation de congé de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM 048).....	35
Figure 04	Diagramme des catégories des employés de la Caisse d'Epargne de Madagascar.....	38
Figure 05	Exigence de l'environnement au travail	47
Figure 06	Amélioration de la satisfaction au travail	62
Figure 07	Organigramme de la Direction des Ressources Humaines	73

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01	Exemple de la répartition de l'absentéisme par gestion	34
Tableau 02	Proposition de statistiques sur l'absentéisme	67

LISTE DES ABREVIATIONS

Ar	: Ariary
BCM	: Banque Centrale de Madagascar
CAT	: Catégorie
CE	: Comité d'Entreprise
CEM	: Caisse d'Epargne de Madagascar
CNaPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CSR	: Compte Spécial Retraite
CSE	: Compte Spécial Epargne
DRH	: Direction des Ressources Humaines
EPA	: Etablissement Public Administratif
EPIC	: Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
FMD	: Finance Monetary Development
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
HC	: Hors catégorie
IGR	: Impôt sur les Revenus
IMCE	: Institution Mondiale des Caisses d'Epargne
MEFB	: Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget

PAOMA	: Paositra Malagasy
PPN	: Produit de première nécessité
PV	: Premier Versement
SA	: Société Anonyme
SAP	: Service de l'Administration du Personnel
SPOS	: Système Permanent d'Observation Stratégique
USAID	: United States Association for International Development
CIN	: Carte d'Identité National

INTRODUCTION

Dans une économie de plus en plus en crise, seules les sociétés qui auront su motiver suffisamment leur personnel pourront rester compétitives. La situation actuelle favorise les investisseurs à faire des épargnes. Face à cette situation, les dirigeants vont devoir mettre en cause leur stratégie pour être en mesure de bien gérer les ressources. La pratique de la gestion des ressources humaines est un métier tout à fait passionnant, riche et complexe.

« Les ressources humaines représentent la matière principale mais aussi la plus complexe de l'entreprise. Sans elles il n'y a pas d'organisation. En outre, sans une correcte mobilisation des énergies humaines, on constate dans les entreprises des performances faibles, des dysfonctionnements et parfois des disparitions »¹. Les conduites à ajuster sur les comportements de l'entreprise varient en fonction d'un environnement évolutif, mais aussi de directives variables émanant d'un centre de décision, les entreprises vivent avec l'environnement externe et interne. Ces contraintes affectent les personnes dans leurs statuts, leurs rôles, leurs équilibres relationnels et s'expriment sous des formes positives (implication, dynamisme, ouverture) ou sous forme négatives (résistances, tensions, conflits) qui revêtent des aspects divers (absentéisme, formation, recrutement, motivation). Toutes les entreprises connaissent, à des moments variables, ces deux types d'attitudes et donc un certain nombre de dysfonctionnements.

Notre sujet touche le domaine d'organisation ou plus exactement le management des ressources humaines, le terme management concerne « l'ensemble des activités qui visent à animer la conduite des hommes dans l'organisation. Il est pris en charge par tous ceux qui est dans une structure, assurent un rôle d'encadrement »². Par ailleurs, l'étude se centrera surtout sur l'approche motivationnelle dans une institution financière ; le choix nous a été tout simplement dicté par l'importance que nous portons à la motivation qui se conjugue en grande partie avec la performance de l'organisation.

¹ Henri Mahé de Boislandelle., ressources humaines par l'exemple, CHOTARDS Éditeurs, 1991, p13

² Jean Michel PLANE, La gestion des ressources humaines, achevé d'imprimerie en décembre, Edition FC572902 ,2000

L'importance du capital humain nous permet d'avancer la série de questions suivantes : la motivation du personnel est-elle une des sources d'augmentation de profits ? Puis est-ce que le développement de l'entreprise dépend de la motivation du personnel ? Et enfin, le style de management joue-t-il un rôle important dans la motivation de personnel ?

Pour cela, la gestion des ressources humaines a montré progressivement l'importance du facteur humain sur la motivation, l'implication et la productivité à la réalisation des tâches qui leur sont confiées. Des entreprises d'envergure nationale sont parmi ces entreprises qui devront affronter ces contraintes de l'environnement tel que la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM), chez laquelle nous avons effectué notre stage, principalement dans la Direction des Ressources Humaines.

Les opportunités offertes par les relations et les réalités observées en milieu de travail ont été venues au dessus de toutes idées lors de la formulation et le choix final du thème. Cependant, les trois éléments suivant ont guidé notre option : sujet vérifiables et embrassant la vie professionnelle, la pertinence du sujet dans l'étude managériale, puis finalement la disponibilité des documents de base dans la recherche.

L'objectif de notre recherche permet de répondre à la question de motivation dans la vie professionnelle constitué d'une discussion de couloir, durant les cercles formés occasionnellement, le sujet revient de temps en temps dans la réflexion de groupe. Cette étude permet aussi d'effectuer les analyses des situations sur la motivation des ressources humaines afin de dégager les éventuels forces et problèmes en la matière et de proposer des solutions correspondantes pour le cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) afin de contribuer aux objectifs préétabli pour cette société. Car, un salarié motivé étant le pré-requis indispensable à la satisfaction client, elle-même étant la première condition pour assurer la profitabilité de l'entreprise.

La rédaction de ce présent mémoire a nécessité la mise en place d'une certaine méthodologie. En effet, nous avons consulté les deux encadreurs : l'encadreur pédagogique et l'encadreur professionnel. Ils nous ont dirigé et donné des conseils.

La recherche documentaire concerne la consultation des ouvrages, les exploitations des données sur sites, dans des revues, des enquêtes et application des cours magistrale sur le thème. Et ensuite, durant notre stage au sein de la Direction des Ressources Humaines de la société Caisse d'Épargne de Madagascar et par l'observation participante, nous avons pu

constater des faits. Il s'agit de la méthode la plus directe. En période de crise ou d'incertitude, le manager devrait être présent aux côtés de ses salariés. L'idée est d'aller discuter brièvement avec les collaborateurs des différents services pour évaluer le climat social. Le moindre comportement anormal a son importance : les collaborateurs essaient d'éviter. Il est important de discuter avec les plus « anciens » dans l'entreprise. Ils connaissent bien et sont les plus à même d'avoir une conversation franche avec les stagiaires. Le capital humain est un élément important dans la gestion de l'entreprise. Notre étude est axée sur la valorisation de la motivation de personnel au sein de la société Caisse d'Épargne de Madagascar. Ainsi pour bien agencer les différentes composantes de notre mémoire, nous adoptons un plan composé de trois grandes parties.

La première partie constitue un aperçu global nous permettant de faire connaître la présentation générale de la Caisse d'Epargne de Madagascar où nous allons voir les objectifs, l'historique, ainsi que la structure organisationnelle. La Caisse d'Epargne de Madagascar assure la collecte des épargnes dans tout Madagascar, tout en promouvant l'éducation à l'épargne. En second lieu, nous mettons en exergue la théorie sur la motivation du personnel et sur la gestion des ressources humaines. Le système de motivation adopté chez la Caisse d'Epargne de Madagascar est la motivation financière et la motivation non financière. La motivation financière concerne l'importance des frais médicaux et les avantages sociaux

La deuxième partie concerne l'analyse des problèmes sur la motivation du personnel aux niveaux des ressources humaines et aux niveaux de l'organisation et on fait aussi l'analyse de la force et la faiblesse, l'opportunité et les menaces de la motivation du personnel. Les problèmes aux niveaux des ressources humaines sont procédures non formalisées, non évaluation des résultats de la formation et l'absentéisme. Les forces touchent les relations professionnelles entre le personnel de l'entreprise, la participation organisationnelle et le montant de salaire satisfaisant. Les faiblesses parlent de l'insatisfaction au travail et les manques d'adéquation des ressources humaines.

La dernière partie sera consacrée aux propositions de solutions afférentes aux problèmes rencontrées dans la seconde partie. Premièrement, nous traiterons l'amélioration de l'évolution de carrière des employés et l'amélioration des stratégies des managers. Et finalement, nous donnerons les résultats attendus tels les impacts économiques et sociaux. Nous avons suggérer la formulation des procédures et l'amélioration de la gestion des absences.

PARTIE I : PRESENTATION ET CADRE THEORIQUE

Les hommes ne sont pas des objets bruts de calcul économique. Les hommes disposent d'une relative inertie au changement compensée par une assez grande adaptabilité aux situations diverses « les hommes sont moins maniables que les choses »³. C'est-à-dire que la gestion du personnel est aussi celle de la durée, des délais d'ajustement, des régulations individuelles. Les hommes réagissent aux décisions prises en fonction de leur passé et de leur personnalité. Dans le contexte de mondialisation, la concurrence est présente dans tous les domaines, les entreprises doivent mettre en œuvre toutes les ressources dont elles disposent pour pouvoir faire face. Les ressources humaines tiennent une place importante dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Comme le stage était effectué au sein de la Caisse d'Épargne de Madagascar sise à Andraovohangy, il s'agit d'une étude de cas, pour bien mener l'étude, dans la présente partie nous allons tout d'abord faire la connaissance de la Caisse d'Epargne de Madagascar par sa présentation et l'organisation de ses activités dans tout Madagascar.

Dans cette première partie, nous allons traiter l'identification de la Caisse d'Epargne et le premier chapitre focalise sur les objectifs de l'entreprise et les activités. L'historique comprend la structure organisationnelle à savoir le Conseil d'administration et la direction générale. Et le second chapitre concerne le cadre théorique de la motivation du personnel et le système de motivation adoptée chez la Caisse d'Épargne de Madagascar.

³ Cours de management, 4ème Année à l'université d'Antananarivo, 2009/2010

CHAPITRE 1 PRESENTATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR

Ce chapitre décrit la structure de la Caisse d'Épargne de Madagascar. Notre stage, du mois de janvier au mois d'Avril 2011 s'est déroulé au sein du Service de l'Administration du personnel de la Direction des Ressources Humaines sise à Andravoahangy Antananarivo. Les informations recueillies sont devenues les sources utilisées pour le développement de cet ouvrage. Le nouveau statut de la CEM –SA est le renouvellement des services et produits existants : cela se manifeste par l'opération de grands changements et des améliorations constantes pour les variables stratégiques de distribution tels que la délocalisation du service western Union à l'agence de Tsaralalàna. L'amélioration des agences concerne la présentation structurelle qu'organisationnelle et celle de la compétence des agents. L'amélioration des produits par rapport au produit lui-même, du prix de la distribution ; le lancement au grand public du Compte Spécial Retraite, qui n'était destiné qu'aux employés de la Caisse d'Epargne de Madagascar avant la refonte totale du système informatique.

Section 1 Identification et historique

La Caisse d'Épargne de Madagascar est la plus ancienne entreprise qui pratique le volet épargne vers la population toute entière. Le projet d'octroyer des crédits est en cours de réalisation. Nous allons parler de l'identification de la Caisse d'Epargne de Madagascar en précisant ses objectifs et ses activités. Nous allons traiter l'historique de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

1-1 Identification de la Caisse d'Epargne de Madagascar

La société Casse d'Épargne de Madagascar (CEM) est un organisme public qui a son siège social à Tsaralalàna-Antananarivo. Sa coordonnée se présente comme suit : Adresse : 21, rue Karija TSARALALANA- 101 ANTANANARIVO - Tel : 020 22 222 55 – 020 22 308 23 - Fax : 020 22 271 33 ; E-mail :comcem@wanadoo.com.

La société Caisse d'Épargne de Madagascar connue sous le sigle CEM est une société d'État régit par le droit commun de Société Anonyme (S.A). La Caisse d'Epargne de Madagascar effectue sur tous les territoires malgaches des opérations relatives aux épargnes.

1-2 Les objectifs

Comme toute entreprise, la Caisse d'Epargne de Madagascar a ses objectifs. D'autant plus qu'avec sa contribution dans l'économie nationale elle a aussi une mission sociale qui est de collecter les épargnes publiques et les rémunérée à un taux avantageux. La politique générale de l'entreprise a été émise ou diffusé auprès des différents responsables, il y a lieu de définir les objectifs de la stratégie de développement.

L'heure actuelle, elle assure la collecte des épargnes dans tout Madagascar, tout en promouvant l'éducation à l'épargne. Cette situation consiste à fructifier le dépôt des épargnants à un taux raisonnable ; prendre part au marché financier. Par un souci de donner beaucoup d'avantages à sa clientèle, la Caisse d'Epargne de Madagascar a aussi d'autres objectifs : c'est de restructurer la société.

Bien que la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) ait un système informatique qui suit les normes, elle veut encore que celui-ci soit meilleur pour le bien des clients mais aussi pour l'exigence des partenaires.

1-1-2 Les activités

Comme il a été dit dans la partie « objectif premier », la Caisse d'Epargne de Madagascar a pour principal objectif de collecter les épargnes en vue de faire fructifier. Pour ce faire, elle présente ces quatre(4) activités à ses clients.

1-1-2-1 Le compte livret

C'est un petit livre qui contient des informations sur le bénéficiaire notamment son nom, sa date de naissance et son adresse. Il renferme aussi les activités financières effectuées par l'épargnant au sein de l'institution, tels que les versements, les remboursements et les intérêts sur les dépôts.

Il comporte six(6) sous parties correspondant à l'opération effectuée dont

a- L'ouverture du livret

Appelé communément «premier versement » ou Premier Versement (PV), c'est la première étape pour l'obtention d'un livret à la Caisse d'Epargne de Madagascar. Ainsi, tout le monde peut ouvrir un compte à la Caisse d'Epargne de Madagascar en son nom ou au nom d'un autre bénéficiaire, par exemple : pour faire un cadeau à quelqu'un.

Mais il faut quand même quelques conditions pour pouvoir ouvrir un compte : en premier lieu il faut que celui qui ouvre un compte doive se munir d'une carte d'identité nationale(CIN) ; en second lieu le dépôt minimum est d'Ar 20, ce qui est actuellement symbolique. Et en le montant maximum est illimité.

Pour les cas des mineurs titulaires d'un compte, ils ne pourront faire de retrait d'argent qu'à leur majorité. En cas de besoin, seuls les personnes qui ont ouvert un compte à leur nom pourront effectuer le retrait voulu.

Pour ouvrir un compte épargne, des procédures doivent être suivies : il consiste à compléter deux fiches qu'on trouve au service d'accueil. Ces deux fiches sont : « modelintsonia » et « fanokafam-bokimbola » puis déposer l'argent du premier versement au guichet n°01. Le guichetier élaborera par la suite le livret grâce aux renseignements issus des deux précédentes fiches. En attendant cela, l'épargnant prend un numéro et attend. Le contrôleur fait la saisie des informations des deux formulaires dans l'ordinateur. Et enfin, après saisie et enregistrement du dépôt, le livret est remis à son propriétaire suivant le numéro d'attente.

b- Le versement

Le versement est une opération de dépôt d'argent après le Premier versement (PV). Il est aussi facile que le Premier Versement ; en effet, la procédure est la même mais plus facile. Le titulaire du compte ne remplit qu'une seule fiche appelée ; « fiche de versement » mentionnant les informations sur le titulaire ainsi que le montant de la somme verser.

Notons que le versement peut se faire par n'importe qui et dans qu'elle agence de la Caisse d'Epargne de Madagascar du moment que le livret est présenté.

c- La rémunération

Il y a deux sortes de taux pour rémunérer le compte livret épargne : taux stable qui est de 3,50%, le taux ordinaire qui est de 3,25%

Les taux de rémunération varient selon la gestion du compte par son titulaire. Il existe aussi un compte stable avec un taux de rémunération de 3,5% avec un taux minimum de dépôt d'Ar 50 000 ; mais, si le titulaire fait plus de retraites par an, le compte devient ordinaire.

d- Le remboursement

Le remboursement c'est l'opération de retrait partiel sur un compte. Il existe deux sortes de remboursement à la Caisse d'Epargne de Madagascar.

Cette action définit un retrait partiel sur un compte épargne par le titulaire. Il ne peut pas se faire chaque jour. En effet, il doit y avoir une marge de 15 jours au moins entre deux (2) remboursement car ce n'est qu'après ce laps de temps que l'argent du dépôt accumule les intérêts.

Contrairement au versement, le remboursement ne peut se faire qu'à l'agence où le compte a été ouvert, mais en cas de force majeure l'épargnant doit délivrer une excuse valable. Cette opération ne peut être effectuée que par titulaire du compte seulement. Concernant le remboursement intégral : ce type de remboursement est l'équivalent d'une fermeture d'un compte dans les banques. En effet, à la différence du simple remboursement, il nécessite une plus large procédure et de ce fait, le titulaire du compte doit attendre vingt-cinq(25) jours avant réception de l'argent total provenant de son compte.

e- Les intérêts

Ils se définissent comme étant la rémunération du compte. Tous les comptes à la Caisse d'Epargne de Madagascar accumulent des intérêts tous les 15 jours et qui doivent être mentionnés dans le livret. Pour cela, les livrets doivent être déposés au moins une fois par an auprès des agences appropriées et où ils doivent être envoyés à la direction de la Caisse d'Epargne de Madagascar pour être vérifiés et afin d'inscrire les intérêts capitalisés jusqu'au 31 décembre de l'année.

f- Le contrôle

Tout livret doit faire l'objet de cette procédure au cours d'un remboursement. Cela résume comme suit : le livret est contrôlé auprès de l'accueil pour savoir si l'épargnant peut retirer de l'argent sur son compte ou pas. Si oui, l'agent de contrôle passe à l'étude de conformité entre les informations dans le livret et du fichier informatique approprié pour ensuite être envoyé à la caisse afin de conclure l'opération.

1-1-2-2 Le compte spécial épargne (CSE)

Communément appelé « grands compte » ; cette forme d'épargne est particulière par rapport à la précédente.

En effet pas d'utilisation de livret mais octroi d'un titre ; un dépôt minimum d'Ar 20 000 000 ; placements à court terme : durée d'épargne entre 3, 6 mois et 1 an, mais renouvelable après remboursement total du dépôt de l'épargnant moyennant les intérêts ; pas d'opération de remboursement avant l'échéance, ce qui équivaut au « compte bloqué » des banques .pour cause, l'argent est placé auprès du Trésor ;

Le taux de rémunération varie en fonction de la somme déposée par le client ainsi que la durée d'épargne. Notons que le taux reste négociable entre les deux parties.

1-1-2-3 Le compte spécial retraite

A sa création, ce compte était destiné seulement pour les employés de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM). Ce n'est qu'après qu'il était possible pour le grand public d'en bénéficier.

Pour ce type de compte, seuls les salariés publics et (privés) peuvent en être bénéficiaires. C'est ainsi un système d'encouragement à l'épargne des salariés en vue de leur retraite. Aussi, ce compte constitue-t-il une rente complémentaire à celle de la caisse nationale pour la prévoyance Sociale (CNAPS) mais la différence se résume en ces différents points , on constate que le bénéficiaire ne peut faire de retrait sans confirmation de sa retraite par l'entreprise sauf en cas de force majeur comme les maladies. Dans ce cas, toutefois il ne peut retirer à plus de 98% des intérêts. Actuellement les clients de la Caisse d'Epargne de Madagascar peuvent retirer en une seule fois la totalité de la somme épargnée. En ce qui

concerne le cas de décès du titulaire sa retraite, le successeur mentionné dans le contrat, muni d'un avis de décès, peut retirer la somme épargnée. Le remboursement peut être partiel suivant les conditions établies dans le contrat en cas de renvoi du titulaire.

Le versement est assuré par l'entreprise moyennant le dépôt d'un chèque tous les mois, suivant le contrat. Il se divise en deux (2) parties : 3.5% du versement est à la charge de l'employeur ; 1% retiré partiellement du salaire de l'employé. La Caisse d'Epargne de Madagascar est devenue partenaire en 1997, et de ce fait elle la représente à Madagascar. Il exerce toutes les formes de transfert d'argent. Mais le « Will call » reste le seul produit disponible pour Madagascar et l'envoi d'argent vers l'étranger reste impossible. Ce type de produit est le transfert d'argent d'une personne physique à une autre. La Caisse d'Epargne de Madagascar présente plusieurs atouts pour la firme : une meilleur accessibilité à la majorité de la population ; un vaste réseau d'agences ;une remarquable performance financière.

1-2 Historique

Auparavant, la Caisse d'Epargne de Madagascar était sous la tutelle de différents ministères et connue sous le statut d'Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC). La Caisse d'Epargne de Madagascar est actuellement en phase de transition entre le statut d'Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) qu'elle avait et celui de Société Anonyme (S .A.), après la loi 95 /019. En outre, malgré le fait qu'elle ne pratique pas encore l'octroi de crédit, c'est la plus ancienne Institution Financière qui pratique le volet d'épargne, orientée vers la population à bas revenus.

Ces placements au trésor public sont d'une grande aide pour l'économie du pays, et de ce fait c'est une institution financière très importante. En effet, ces placements servent de budget pour la caisse de l'État. Le 03 novembre 1918 était la naissance de l'Établissement Public Administratif (EPA). Elle avait comme mission principale tout d'abord de collecter partout à Madagascar les épargnes qui sont les revenus non consommés des ménages ; ensuite les faire fructifier grâce à des intérêts issus du dépôt. Celles-ci sont déposées à la caisse de l'État pour financer son budget. De son rattachement à l'administration des postes et des télécommunications, elle n'avait pas d'autonomie budgétaire ni de politique financière bien qu'elle ait eu un réseau national.

Le 23 septembre 1919, l’Etablissement Public Administratif (EPA) sous garantie immédiate de la république française. Le 06-03-1985, l’Etablissement Public Administratif (EPA) était devenu Caisse d’Epargne de Madagascar suivant le décret n°85.061 portant la nouvelle organisation de l’Etablissement Public Administratif (EPA). De ce fait, la Caisse d’Epargne de Madagascar était érigée en Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) et cela lui permettait d’avoir plus d’autonomie tant organisationnelle, administrative que budgétaire ; elle avait eu son propre Conseil d’Administration, ses directions et son agent comptable. Cependant, elle était encore placée sous la tutelle du ministère des Finances sur le plan financier. De plus, la Caisse d’Epargne de Madagascar devait déposer obligatoirement ses fonds auprès du Trésor Public et en contrepartie, ce dernier rémunère le placement par un taux d’intérêt fixé par le ministère des finances. Malgré tout cela, la Caisse d’Epargne de Madagascar ne pouvait encore développer ses activités ni s’épanouir dans son secteur.

En 1987, la Caisse d’Epargne de Madagascar est autorisée exceptionnellement à déposer ses fonds en provenance de la Banque Centrale de Madagascar (BCM) et auprès des Établissements Financiers. Le 05 mars 1991, le Département des Relations Internationales et les représentants de la Caisse d’Epargne de Madagascar se sont rencontré à Paris. Cette rencontre avait comme résultat le renouvellement et précision sur la mise en place d’un service de compte courant pour les particuliers et le développement des crédits principalement en faveur de petites entreprises.

En 1993, pour changer le statut de la Caisse d’Epargne de Madagascar en Société Anonyme (SA), le cadre du « Financial Monetary Développement » (FMD) ou projet de développement du secteur financier, en collaboration avec l’United States Association for International Development (USAID) était important. Le 18 septembre 1995 la Caisse d’Epargne de Madagascar se dégageait de la direction du ministère des Postes et Télécommunications et de celle du Ministère des Finances. De ce fait, celle-ci avait commencé à implanter des agents autonomes à travers Madagascar. En octobre 1996, la Caisse d’Epargne de Madagascar était admise au sein de l’Institution Mondiale des Caisses d’Épargne (IMCE) mais en plus, elle a créé son produit Compte Spécial Épargne(CSE). En 1997, avec le mandat de représentation du Western Union, la Caisse d’Epargne de Madagascar a obtenu un contrat sur le transfert de fonds à l’étranger. Notons que la Caisse d’Epargne de Madagascar était la première institution financière à Madagascar à faire ce

genre d'activité. En mars 2001, la loi n°95.019 du 18 septembre 1995 sur le statut d'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) était abrogée par la loi 2001-001 stipulant que la Caisse d'Epargne de Madagascar allait être une Société Anonyme (S A). Dont l'État possèdera la majorité des actions. Le Compte Spécial Retraite (CRS) naquit. En juillet 2001, la relation entre Caisse d'Epargne de Madagascar et le PAOSITRA Malagasy (PAOMA) est rompue. Désormais, elle n'emploie plus les agences de la poste pour exercer ses activités.

Actuellement, le nouveau statut de la Caisse d'Epargne de Madagascar en tant que Société Anonyme (SA) est effectif par la loi 2001-001 et des décrets n°2002-1553 du 13 décembre 2002 et n°2005-075 du 01 février 2005 qui stipulent également que l'État est l'unique actionnaire de la nouvelle société.

Section 2 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle apparaît comme une notion particulièrement importante qui constitue la base de fonctionnement dans la vie d'une entreprise. En ce qui nous concerne, nous pouvons dire que la structure est un arrangement des différentes unités de la firme qui est en interaction en vue d'atteindre les objectifs communs de l'organisation. L'organigramme hiérarchique figure en annexe.

2-1 Le Conseil d'Administration et la Direction Générale

Le Conseil d'Administration, Direction Générale supervisent et coordonnent les activités de la société et qui veillent au maintien de son image de marque ainsi de ses produits. La Direction Générale est constituée 32 personnels dont 20 hommes et 12 femmes.

2-2 Les directions

Nous allons expliquer les différentes directions de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM), en donnant des explications pour chaque direction.

2-2-1 Direction du Système d'information

La Direction du Système d'information s'occupe la gestion des informations et l'analyse des données et des collectes, le traitement et surtout du stockage des informations,

de la conception et de l'installation des logiciels indispensable à la Caisse d'Epargne de Madagascar, ainsi que la maintenance et de la configuration des outils informatiques. Deux services sont rattachés à cette direction : le Service de Développement et de Maintenance qui s'occupe des logiciels, de la maintenance technique, dans les fichiers des ordinateurs de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM).

2-2-2 Direction des études et marketing

Deux services sont rattachés à cette direction : le service de marketing stratégique, et le service de marketing opérationnel. Cette direction a pour mission la politique d'orientation par l'exécution ayant d'une part, pour objectifs : la réalisation des objectifs du directeur, l'appui en article publicitaire en fonction du budget selon le plan marketing, collaboration avec plusieurs entités, l'exécution.

2-2-3 Direction du contrôle interne

Quatre (4) services y sont rattachés : le service de l'audit interne orienté gestion, le service de l'audit interne orienté métier, le service du contrôle de gestion : consiste à l'élaboration de budget, corps des inspecteurs. Ce service inspecte et vérifie périodiquement le déroulement des activités de l'entreprise.

2-2-4 Direction des affaires juridiques

Elle est composée de deux (2) services : Service juridique et contentieux son rôle principal est le conseil et l'assistance à savoir décès de la propriétaire du livre, litige : ce service représenter la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM), service de la fiscalité qui assure le paiement des l'impôt.

2-2-5 Direction des opérations

Cette direction est composée du service des contrôles des opérations de fin de journée (par exemple : dans une journée vérifie chaque mouvement des opérations envoyées par e-mail ; livre transférer par courrier) puis du service du contrôle et de la qualité des données et enfin elle s'occupe aussi le service spéciaux qui fait la comparaison entre le livre et les données dans l'ordinateur.

2-2-6 Direction du patrimoine et de la logistique

Cette direction renferme le service approvisionnement et immobilisation : ses attributions consistent à acheter les livres obligatoires par exemple (Livre comptable, répartition des matériels).

Ce chapitre était consacré à la présentation de la société Caisse d'Épargne de Madagascar. Nous pouvons conclure que la société Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) est une Société Anonyme (SA). La Caisse d'Epargne de Madagascar présente plusieurs atouts pour la firme. En cas de besoin, seuls les personnes qui ont ouvert un compte à leur nom pourront effectuer le retrait voulu. Crée en 1918 la Caisse d'Epargne de Madagascar est un organisme public de collecte d'épargne mais qui ambitionne de devenir une Institution financières à part entière. Le deuxième que nous allons voir par la suite porte sur la connaissance générale sur la motivation et la gestion des ressources humaines dans le cadre théorique et pratique au sein de l'entreprise.

CHAPITRE II CADRE THEORIQUE DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL ET LE SYSTEME DE MOTIVATION ADOPTEE CHEZ LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR

La pratique de la gestion des ressources humaines est un métier tout à fait passionnant, riche et complexe. Ce deuxième chapitre sera consacré à la description théorique de la motivation et le système de motivation adopté chez la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM). Ce cas doit être abordé comme présentant l'étude sur terrain que nous avons pu observer lors de notre stage effectué au sein de la Caisse d'Épargne de Madagascar concernant sur la motivation de personnel

Section 1 Cadre théorique de la motivation du personnel

La motivation de personnel est un mode d'organisation qui est inhérent à l'entreprise et qui permet à l'entreprise de maintenir la gestion de personne satisfaisante. Il est donc nécessaire connaître sa définition et le cas pratique au sein de l'entreprise.

1-1 Notions sur la motivation du personnel

Pour comprendre la motivation, il faut donc la définir par son premier sens. « Motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au latin motivus : mobile et movere, et qui signifie en ancien Français « qui met en mouvement »⁴.

1-1-1 Première définition

Plusieurs auteurs ont donné leur définition respective, mais celle qui nous est apparue la plus convaincante est celle de Vallerand et Thill. En premier lieu « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance de comportement »⁵

1 1-2 Seconde définition

Le niveau de motivation peut « être soit faible soit fort, variant à la fois les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon des circonstances »⁶

Du point de vue de la psychologie, la motivation concerne tous ces comportements volontaires des individus ayant un objet déterminé. Du point de vue managérial, l'individu motivé est celui qui consacre toute les énergies dont il dispose à la réalisation de la tâche qui lui a été confié, la motivation est donc l'ensemble des forces qui amorcent, orientent et maintiennent un comportement donné jusqu'à ce que le but soit atteint ou le comportement interrompu.

Les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer ainsi nous pouvons dire que les gens sont motivés c'est-à-dire que leur comportement est orienté vers un but. L'intensité ou la détermination qu'il manifeste en essayant d'atteindre ce but sera fonction de la perception qu'ils auront des bénéfices à atteindre.

⁴ : www.medecinedelapersonne.org/pub/2006

⁵ In Vallerand, J. et Thill, E.E (EDS) introduction à la psychologie5 management stratégique des groupes industriels de philippe de WOOT, p 12,147 ;1984

⁶ ROSSEL, P. (2000) « la motivation au travail concept et théories » ; n°326.OCTOBRE 2000

1-1-3Troisième définition

D'après LOUART, « la motivation relie l'activation de l'énergie interne à son orientation vers des buts ou des objets particuliers »⁷. Elle est en relation avec des mots comme désir ou besoin qui caractérise les aspects inconscients et d'autre comme préférence ou modèle qui exprime les aspects conscients ou calculés.

Par rapport à l'entreprise ou au travail la motivation est interprétée comme un déterminant majeur de la performance individuelle ou collective. Globalement, les individus agissent sous l'impulsion d'élément de nature interne ou externe : incitation, récompense, punition. On estime le choix, plaisir retirer de l'action.

1-2 L'évolution de la pensée

L'étude approfondie sur la motivation est fondé sur des théories. Elles sont : la théorie classique, la théorie des besoins de Maslow, l'approche cognitive, la théorie de fixation des objectifs.

1- 2-1 La théorie classique

C'est l'une des premières théories développées au début du siècle par TAYLOR. La meilleure motivation est l'argent. Il s'agit du concept l'homoéconomus. Cette théorie repose donc sur l'hypothèse que la rémunération est le facteur de motivation fondamentale de l'employé. Les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer.

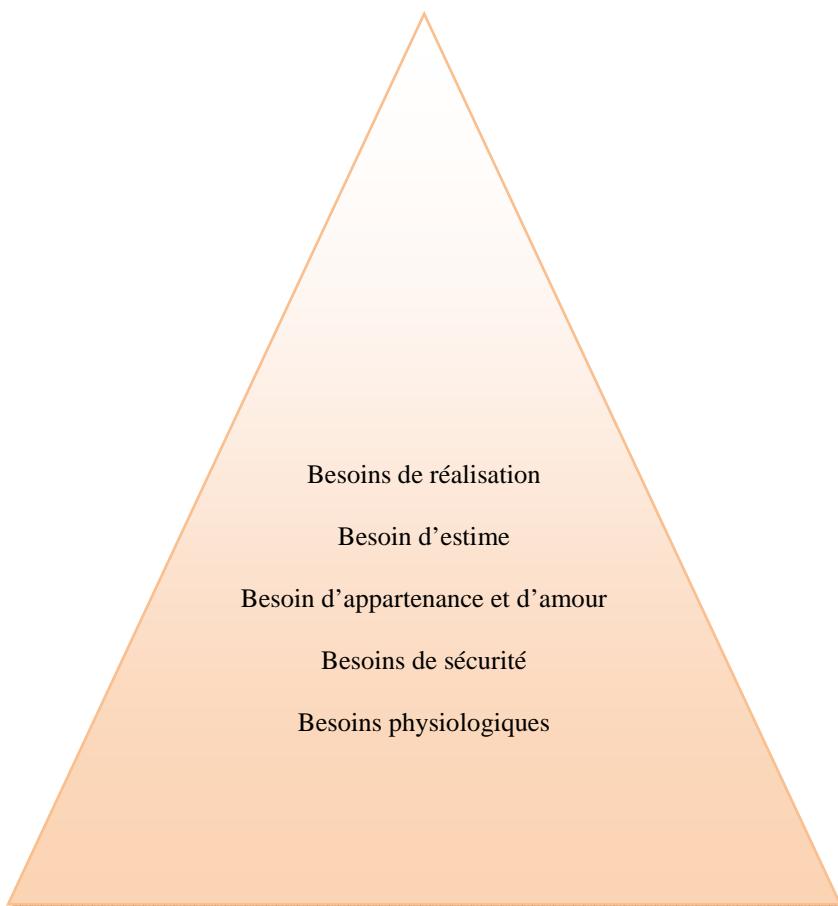
1- 2-2 La théorie des besoins de Maslow

Développer sa célèbre pyramide à cinq niveaux de besoins fondamentaux hiérarchisé. En ajoutant que chaque niveau doit d'être raisonnablement satisfait avant que les niveaux selon une pyramide. Maslow « pense que les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins ; l'homme est donc instinctif, biologique et fondamental. Cinq groupes de besoins sont distingués : les besoins physiologiques, le besoin de sécurité, les besoins sociaux, le besoin d'estime, le besoin de se réaliser, de devenir tout ce qu'on est

⁷ Elfiky, Top Manager : Les éditions Trans continental Inc. ., 1996

capable d'être »⁸. Toutes personnes travaillent dans le but de gagner sa vie et de satisfaire ces besoins personnels. Ainsi, travailler est une obligation pour satisfaire les besoins que ce soit psychologique, sociaux, physiques et matérielles. L'homme cherche d'abord à satisfaire des besoins fondamentaux pour s'élever ensuite. Suivant la pyramide de Maslow⁹.

Figure 1 Pyramide des besoins de MASLOW.



Source : Claude Lévy-Leboyer, 2001

1-2-2-1 Les besoins physiologiques

Les besoins physiologiques sont des besoins de survie lié à la nature humaine respirer, se nourrir, dormir, se loger. A Priori ces besoins sont satisfaits pour la majorité d'entre nous ne portons pas sur ces besoins la même appréciation.

⁸ Maslow, A.(1943), « A Theory of human motivation »,the psychological Review,vol.50 ,n°4,p.370

⁹ Lévy-Leboyer, C., La motivation dans l'entreprise "modèles et stratégies "Editions d'organisation, p.3, 2001

Aujourd’hui, les besoins physiologique recouvrent des besoins liés aux points suivant d’abord le logement- lieu, surface, agencement sécurité de logement. La nourriture, le mode de restauration, la sécurité et la sûreté des aliments, les risques de pénurie. Les vêtements

1-2-2-2 Les besoins de sécurité

Maintenant les besoins de sécurité sont principalement liés au thème suivant : la sécurité d’emploi, la sécurité de revenu et des ressources, la sécurité physiques- violence, agressions, la sécurité mentale psychologique, la sécurité et la stabilité familiale, la santé.

1-2-2-3 Besoins d’appartenance et d’amour

Les besoins d’appartenance et d’amour en relation des personnes. Ce sont les besoins d’appartenance à un groupe qu’il soit social, relationnel ou statutaire. Le premier groupe d’appartenance est la famille .Les besoins sociaux sont les besoins d’intégration à un groupe.

1-2-2-4 Les besoins d’estime

Les besoins d’estime en soi par les autres. Les personnes concernées veulent que les autres les acceptent pour qu’elles soient ou qu’ils perçoivent leurs compétences et leurs aptitudes. Les besoins d’estime sont le besoin de considération, de réputation et de reconnaissance, de gloire, de ce qu’on est par les autres ou par un groupe d’appartenance. La mesure d’estime peut être liée à la gratification accordée à la personne.

1-2-2-5 Les besoins de réalisations

Les besoins de réalisations : utiliser ou développer notre potentiel et nos talents, devenir de plus en plus qu’on est capable d’être. Le besoin de réalisation se concrétise différemment selon les individus : réussite professionnelles. Le besoin d’auto accomplissement est le besoin de se réaliser, d’exploiter et de mettre en valeur son potentiel dans tous les domaines de la vie. Ce besoin peut prendre des formes de différentes selon les individus.

Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux. La recherche des besoins est hiérarchisée. L ‘homme recherche

d'abord à satisfaire les besoins fondamentaux pour s'élever ensuite. Toutefois, les besoins du premier niveau sont absous, la réalisation de soi n'est pas possible, si en premier lieu les besoins physiologiques ne sont pas satisfait. De plus large et est supposé être installe. Maslow ne dit pas qu'un seul besoin est dominant et réalise ainsi l'importance des autres.

Les théories X et Y de Douglas McGregor examinent les représentations des chefs de l'entreprise, Mac Gregor identifie deux sortes de conceptions qui illustrent le champ au développement d'un environnement propice à la motivation.

La théorie X propose une hypothèse selon laquelle les hommes n'aiment pas le travail mais y sont contrainte. Ils évitent les responsabilités n'ont pas d'ambition, n'aiment pas le changement. Ils ne prennent pas d'initiative et donc ont besoins de consignes stricts, de contrôles et de sanctions ; l'organisation dans ces conditions doit être contrôlable et mettre en place des procédures détaillées, une parcellisation des tâches, une sélection rigide et un management autoritaire. Les employés n'éprouvent pratiquement aucune motivation sous ce type de leadership

La théorie Y est la contrainte de la première et suppose que les efforts physiques et intellectuel nécessaires sont consentis naturellement ; que le personnel est capable d'initiatives ; d'autocontrôle, de créativité .l'organisation, dans ce cas, doit procéder à un regroupement des tâches, la décentralisation des responsabilités, la délégation. La théorie Y annonce le courant de l'excellence par la motivation « amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires ». Les employés le sentiment plus motivés quand ils travaillent sous types de managers.

1- 2-3 L'approche cognitive

Les théories du choix cognitif cherchent à comprendre comment « le mécanisme de la motivation fonctionne, quels sont les processus qui mènent du déclenchement de comportement aux actions et aux réalisations. La motivation est conçue comme la conséquence de choix raisonnés et non de l'impulsivité »¹⁰

¹⁰ « metacognitive aspects of problem solving », In L.B. Resnik(Ed.),The nature of intelligence

La théorie de VROOM rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. Elle fait appel à la notion d'expectation c'est-à-dire : que puis-je attendre, quel niveau ?, puis-je que suis-je capable de réaliser ?

Cette perception de soi, cette confiance est déterminante dans la motivation.

La deuxième approche est l'instrument qui répond à la question : que vais-je obtenir par ma performance ? Le travail va représenter un moyen d'obtenir une rétribution correspondant à l'effort.

La troisième composante est la valence : quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? Il faut que les satisfactions retirées aient une réelle valeur aux yeux de la personne considérée. Ces trois composantes essentielles à la motivation d'un individu à l'autre.

1-2-4 La théorie de fixation des objectifs.

La théorie de fixation des objectifs cherche à répondre à la question « comment motiver les gens ? », et propose une solution, « en fixant des objectifs ». Elle propose comme postulat de départ que l'individu a des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre. L'on recherche à comprendre comment les objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail. Cette théorie pose comme autre postulat que les individus se comportent de façon rationnelle et consciente. Elle a donc une cognitive, mais par rapport aux autres théories de choix cognitif, elle introduit la notion de motivation

Section2 Le système de motivation adopté chez la Caisse d'Épargne de Madagascar

Le besoin apparaît maintenant dans les plus grandes unités afin de pratiquer une gestion des hommes qui traduise au plan social les stratégies de l'organisation. Cette évolution se retrouve dans la transformation du titre du responsable qui s'appelle Directeur du personnel, la moitié des cas seulement, et que les directions des entreprises ont rebaptisé marquant ainsi leur volonté de changement : le Directeur des Relations Humaines

2-1 La motivation financière

La motivation financière est la motivation du personnel à l'aide des avantages financiers. La motivation financière est composée des motivations sociales, des primes, de la

gratification, des indemnités et le salaire. Il est instauré, pour chaque type de poste d'emploi et de fonction, des avantages et accessoires de salaire. Ils peuvent ainsi être différents du point de vue de leur nature, de leur type et du taux qui leur sont appliqués, et ceci d'une fonction à une autre. Les compléments de salaires sont fixés à l'appréciation souveraine de la Direction Générale.

2-1-1 Les motivations sociales

Pour motiver ces personnels, chaque entreprise cherche des moyens pour animer les hommes. En prenant le cas de la Caisse d'Épargne Madagascar, elle utilise des avantages sociaux pour motiver leurs personnels : Ticket de première nécessité (ticket Produit de Première Nécessité) et de restauration.

Pour le ticket Produit de Première Nécessité (PPN), tout le personnel bénéficie des petits tickets de 5000Ar x10 par mois. Ces tickets sont divisés en deux : ticket Produit de Première Nécessité du shop LIANTSOA, ticket de Produit de Première Nécessité de SHOPRITE. En ce qui concerne le ticket de restauration, celui ci présente en petits tickets de 2000 Ar x 22 jours. Il suffit de montrer le ticket aux restaurants qui ont un contrat avec la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM). Ces restaurants se trouvent à proximité de immeubles occupées par la société. Le montant des tickets sont les même pour tout le personnel sans distinction de catégorie ou de niveau hiérarchique.

Concernant l'organisation sanitaire, la société prend en charge de 80% des frais médicaux des employés ainsi que sa famille auprès des organismes sanitaires privés qui contractent avec elle. Mais s'il s'agit d'un organisme sanitaire de l'État, la société prend en charge tous les frais médicaux à 100%. Des organismes sanitaires comme CENHOSOA, INSTITUT PASTEURS DE MADAGASCAR, croix rouge, Cristal optique sont les partenaires de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM).

2-1-2 Les différents éléments de salaires

Le salaire est un ensemble des primes et de la gratification, des indemnités. Nous allons analyser les éléments de salaire au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

2-1-2-1 Primes et gratification

La gratification de fin d'année est due en principe à tout agent travaillant de façon permanente au sein de la société. Le montant du salaire brut individuel qui sert de base au calcul de la gratification de fin d'année est celui qui est dû à chaque agent au titre du mois de décembre. Certainement s'entend, sans déduction autre que les impôts correspondants (Impôt sur les Revenus).

L'agent démissionnaire ou en disponibilité en cours d'année aura droit, à la fin de l'année en cours, à une part proportionnelle calculée au prorata temporise du nombre de jours de travail effectif. En cas d'absence ou vacance de poste du Chef d'Agence ou du Chef de service : l'Adjoint assure l'intérim, au cas où l'agent intérimaire n'est pas l'Adjoint, une décision de la Direction Générale est obligatoire.

Les primes des mariés : ce prime est octroyée seulement aux employés célibataires de la société et peut être encaissé après la présentation de certification de mariage. En cas de congé avec solde pour incapacité temporaire résultant pas d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle, la prime d'activité et la gratification de fin d'année subissent les abattements suivants : $1/30^{\text{ème}}$ pour les 7 premières journées calendaires d'absence, $1/60^{\text{ème}}$ par journée calendaire d'absence à partir de la 8^e journée. Tous agents bénéficiant d'un congé sans solde ne pourra, en aucun cas, prétendre à une quelconque prime.

Une Prime de fin de carrière est attribuée à tout agent admis à la retraite ou invalide. Le montant de ladite prime sera calculé sur la base de son dernier salaire mensuel brut et équivaut à un demi-mois de salaire mensuel multiplié par le nombre d'année de service effectif de l'agent.

2-1-2-2 Les indemnités

Les indemnités de transport, de logement, et l'électricité font parties des éléments constitutifs de salaire et figure dans la fiche de paie. Une indemnité occasionnelle sera allouée à tout agent qui assure l'intérim d'un poste d'emploi classé dans la catégorie immédiatement supérieure à celle qu'il occupe normalement, tout intérim doit être sanctionné par une décision notifiée par la Direction Générale dès que l'agent assure l'intérim, sur proposition écrite du chef hiérarchique. La durée dudit intérim doit être supérieure à 15 jours. Ladite

durée ne peut dépasser celle légalement prévue par l'article 44 du Code du Travail. L'indemnité d'entretien est en fonction de la position hiérarchique de l'agent et de sa situation matrimoniale. Son taux varie d'une catégorie à une autre.

2-1-3 : Le salaire

Le salaire est le premier facteur qui motive le salarié à mieux produire. Le salaire est la contrepartie du travail fourni par un employé. Par ailleurs, chacun a le souci d'être traité équitablement et donc de gagner plus s'il fait des efforts qui l'amènent à réussir mieux, être plus productif ou plus efficient que son voisin.

Le salaire brut comprend l'ensemble des sommes convenues et des avantages accordés par l'employeur : salaire de base, avantages en nature, primes, gratifications, pourboires, ainsi que des majorations prévues par la loi ou les accords collectifs (majoration pour heures supplémentaire, travail de nuit du dimanche, travaillent salut ou pénible). Il ne comprend pas les remboursements de frais professionnels, les indemnités présentant le caractère de dommages intérêts (telle l'indemnité de licenciement), ni les sommes versées au titre de l'intéressement ou de la participation.

La politique de rémunération est complexe car elle se situe au carrefour de plusieurs intérêts et contraintes. En premier lieu, la rémunération constitue un coût pour l'entreprise, généralement le plus important, dont le montant et l'évolution doivent être suivis avec attention pour des raisons de compétitivité. En second lieu, la rémunération est instrument de motivation et d'implication du personnel. Elle est donc source de dynamismes et de compétitivité lorsqu'elle est gérée en ce sens et c'est le cas de la Caisse d'Épargne de Madagascar.

2-2 Les motivations non financières :

La motivation non financière se divise en deux sous titre : en premier lieu la relation entre le personnel de l'entreprise, la qualité d'un chef et l'information et la communication.

2- 2-1La relation entre le personnel et la qualité d'un chef

La relation entre le personnel et la qualité d'un chef sont des éléments importants dans la motivation non financière.

2-2-1-1 La relation entre le personnel

Le personnel de chaque service se respecte mutuellement quelque soit leur niveau hiérarchique et s'entraide si c'est nécessaire.

2-2-1-2 Qualité d'un chef

Compte tenu de ses attributions et de ses responsabilités, un chef est à la fois un manager et un leader. Le chef doit appliquer le principe essentiel d'un management réussi qui repose sur trois éléments à savoir : rester calme, savoir écouter, en dire le moins possible. Ce principe doit être respecté pendant une assez longue période, au moins jusqu'au moment où il aura le sentiment de dominer la situation. Le comportement adopté par le chef permet en général de comprendre la logique qu'il sait en matière de direction de son service. Il est principalement guidé par le contrôle des ressources qu'il gère et leur coordination dans le cadre d'une structure organisationnelle formelle où les responsabilités de chacun sous sa délégation sont clairement définies.

Quand on parle de la qualité d'un chef, cela affecte la motivation du personnel. La qualité d'un manager au sein de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM) est très enthousiaste et son ardeur au travail est très prometteuse pour son équipe. Tous ses subordonnés s'épanouissent car leurs mérites sont appréciés et reconnus à leur juste valeur.

2-2-2 L'information et la communication

La communication descendante est la plus classique. Elle consiste à faire descendre le long de la hiérarchie, ou directement au personnel, un ou plusieurs messages. Ce moyen est utilisé pour expliquer, annoncer, convaincre, préciser, justifier (à priori ou à postériori) ou tout simplement pour informer.

Le personnel et la hiérarchie d'une entreprise ont, dans le domaine de la communication, des besoins complémentaires : s'exprimer, d'une part et savoir, d'autre part. Cet aspect de communications dans l'entreprise est souvent négligé, à tort, car il permet tout à la fois de participer à la régulation du climat social et d'identifier les problèmes actuels et potentiels tels qu'ils sont perçus par le personnel. De nombreuses méthodes existent pour mener à bien cette information montante qui, bien sûr, peut aussi transiter par l'intermédiaire des représentants du personnel.

2-3 La gestion des Ressources Humaines chez la Caisse d'Épargne de Madagascar.

Dans une perspective dynamique, on peut dire que la Gestion des Ressources Humaines (GRH) regroupe dans une organisation , l'ensemble des activités d'acquisition (sélection et recrutement), d'adaptation qualitative (formation, gestion des compétences), des rétributions (rémunérations des avantages sociaux , promotions ,gestion de carrières), de recherche de confort (condition de travail, sécurité, contenu de travail, organisation du travail), et d'ajustement(réduction d'effectif, internationalisation).

2-3-1 Le système de recrutement

Les différences entre la promotion interne et le recrutement externe sont les fondamentales. Les mesures de recrutement interne se divisent en deux(2) catégories : la première concerne un accroissement du travail sous forme d'allongement des horaires contractuels (heures supplémentaires, la seconde consiste en une restructuration des tâches liées à des mutations et à des promotions. Les étapes se présentent comme suit : avis de vacance de poste, définition du poste et profil de candidat, choix des moyens et des sources de recrutement, organisation de la campagne de recrutement, sélection des candidatures, décision d'embauche et intégration du nouvel arrivant.

2-3-2 Le système de rémunération

Au sein d'une entreprise, la hiérarchie des rémunérations prend en compte l'ancienneté des employés, leur niveau et leur qualification, le degré de difficulté et la compétence exigée pour leur travail. Il est nécessaire que le système soit ressenti comme équitable par les salariés de l'unité et qu'il soit stimulant afin d'inciter les salariés à contribuer à l'amélioration de la performance.

Le salaire de chaque travailleur est déterminé par la grille de salaire en fonction de la classification correspondante au poste indiquant le point d'indice. Le salaire se décompte par mois. Les indices sont extrapolés en classes et échelons. Le paiement du salaire s'effectue à la fin du mois auquel il correspond. Un bulletin mensuel de paie, comportant tous les éléments de la somme due, d'une part, et de toutes les retenues légales et conventionnelles d'autre part, est établi et remis à chaque agent. Une Avance sur salaire, sur demande écrite, à valoir sur la

rémunération mensuelle est accordée par la Direction Générale à partir du 01er au 20 du mois en cours à concurrence de 50% du salaire mensuel. Au-delà de ce délai, une dérogation motivée peut être accordée. Une Avance à titre exceptionnel, sur demande écrite bien motivée, à valoir sur la rémunération mensuelle est accordée par la Direction Générale, n'excédant pas de deux mois de salaire brut à rembourser dans une période de six mois au maximum. A condition égale de travail, de classification professionnelle, le montant du salaire fixe mensuel est égal pour tous les agents quelque soit leur âge et leur sexe. Un traitement mensuel de base correspond à chaque position et rang hiérarchiques : Fonction, catégorie, classe, échelon.

2-3-3 La formation

La formation détermine le niveau de précision dans l'énoncé des fonctions et des liaisons entre unité. Un haut degré de formalisation se traduit par l'existence des règles et des procédures et procédures détaillés régissant l'organisation. Dans une entreprise où la spécialisation est forte, la coordination hiérarchique étroite et formalisation très poussée. Dans notre cas d'espèce, la formalisation est plus faible et le suivi de résultats de la formation n'est pas encore très pratique.

Le responsable de la formation assure l'analyse qui précède le départ en formation et l'évaluation post-formation. En effet, il reçoit les salariés et l'encadrement qui viennent d'eux-mêmes ou qu'il convoque pour réfléchir ensemble sur les problèmes ou les évolutions qu'ils rencontrent dans leurs travaux. Avant de mettre en place un stage est d'autant plus difficile que la gestion du personnel de la société est peu développée, c'est-à-dire que le service du personnel s'occupe essentiellement des tâches administratives. Ainsi l'étude des postes de travail et de leur évolution dans l'avenir est faite, c'est donc le service de formation qui essaie de s'en charger sans disposer toujours de tous les éléments nécessaire à la formation du personnel.

L'ensemble des informations contenues dans ce chapitre permet de se faire une idée de la situation de cette entreprise au plan de la gestion des ressources humaines et surtout sur la politique de motivation de personnel. Cette partie annonce l'identification de la Caisse d'Épargne de Madagascar et puis nous allons décrire le système de motivation que nous avons rencontré durant notre stage et d'utiliser les informations disponibles au sein de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM).

Conclusion partielle

Cette partie a traité la présentation générale de l'entreprise en mentionnant son identification, son historique, son domaine d'activité et son organisation interne. Par ailleurs, elle stipule les généralités sur la motivation du personnel et la Gestion des Ressources Humaines qui sont le traitement de ce thème à savoir : la définition, cadre pratique, les différents systèmes liés au personnel ainsi que sur l'évaluation de personnel.

Comme nous venons de constater, dans la première partie de cet ouvrage, la place d'une motivation de personnel est importante dans la gestion des ressources humaines. La fonction ressource est un élément clé dans le développement de l'entreprise. Comme toute fonction, celle de la motivation du personnel de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM).

La Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM) présente des points forts et des points faibles au niveau de l'organisation. La deuxième partie sera consacrée à l'analyse du thème qui se divisera en deux chapitres.

**PARTIE II : ANALYSE DE LA SITUATION
ACTUELLE ET IDENTIFICATION DES
PROBLEMES**

Cette deuxième partie exposera l'analyse de la situation actuelle, et identification des problèmes c'est-à-dire analyse des problèmes sur la motivation du personnel. Dans cette partie, nous aborderons les problèmes aux niveaux des ressources humaines (acquisition du personnel, l'absentéisme, la formation, la communication), les problèmes aux niveaux de l'organisation (le style de direction, la gestion de conflit, la gestion de carrière) dans le premier chapitre. Dans le second chapitre, nous allons parler de l'analyse FFOM (forces, faiblesses, menaces, et opportunités).

Dans ce chapitre, nous allons identifier les effets qui en découlent après l'adoption de Gestion de Ressources Humaines liée aux facteurs organisationnelle précités dans la première partie. Ensuite, nous serons amenés à étudier les données chiffrées après avoir expliqué les données.

L'objectif de cette partie est d'énoncer les problèmes constatés au niveau de la Direction des Ressources Humaines, et en cela nous essaierons de tirer les relations de causes à effet. Cette recherche a révélé que les collaborateurs sont d'autant plus motivés quand ils sont à utiliser leurs atouts pour atteindre l'objectif qu'ils jugent réalisables. Si les collaborateurs répondent que le salaire est ce qu'il y a de plus important pour eux, et qu'ils n'y associent aucun objectif, sachez qu'ils n'ont aucun enthousiasme pour le travail.

CHAPITRE I ANALYSE DES PROBLEME SUR LA MOTIVATION DU PERSONNEL

La motivation est aujourd’hui reconnue comme étant un outil essentiel pour aller vers la qualité, indispensable à la survie de l’entreprise. Produits et services deviennent de plus en plus complexes. Il n’est possible d’accepter un petit nombre de défauts à chaque opération d’un processus sans risquer de mettre en péril le résultat final. Entraînés dans la spirale de la complexité, nous devons atteindre le niveau de qualité correspondant, parce qu’une entreprise n’offre pas un client à son concurrent ou ne va s’empresser de l’offrir.

Section 1 Problèmes aux niveaux des ressources humaines

Concernant cette section, nous allons exposer les éléments de la gestion des ressources humaines. Pour fonctionner efficacement, une équipe exige de compétences distinctes. Une équipe a besoin d’individus disposant d’un savoir-faire technique. Elle a besoins aussi d’individu dotés de compétences de résolution de problèmes et de prise de décision afin de pouvoir identifier les problèmes, gérer des alternatives, évaluer ces alternatives et opérer des choix motivés.

1-1 Problèmes d’acquisition du personnel

L’acquisition des ressources humaines est une étape importante de la mise en œuvre des politiques d’emplois. L’évolution de la législation sociale limite les possibilités ultérieures de la séparation et nécessite donc une acquisition rigoureuse.

1-1-1 Non respect de procédure recrutement

« Recruter, c’est investir dans une ressources rare. C’est un acte couteux pour une entreprise et risqué pour le nouvel entrant. Il convient donc ne pas se tromper dans cet acte décisif et donc de conduire avec rigueur la procédure de recrutement »¹¹. En matière d’embauche, le recrutement devrait privilégier un niveau de qualification plus important plus important. En outre le recrutement par bouche à oreille devrait être revu car il n’est pas toujours le garant d’une intégration d’un personnel de qualité (à l’exception bien sûr d’une

¹¹-BERNARD MARTORY, Économie d’entreprise terminales G, pp26

facilité certaine d'adaptation à l'environnement local). Dans le cadre d'un plan de développement économique, des recrutements devraient être réalisés.

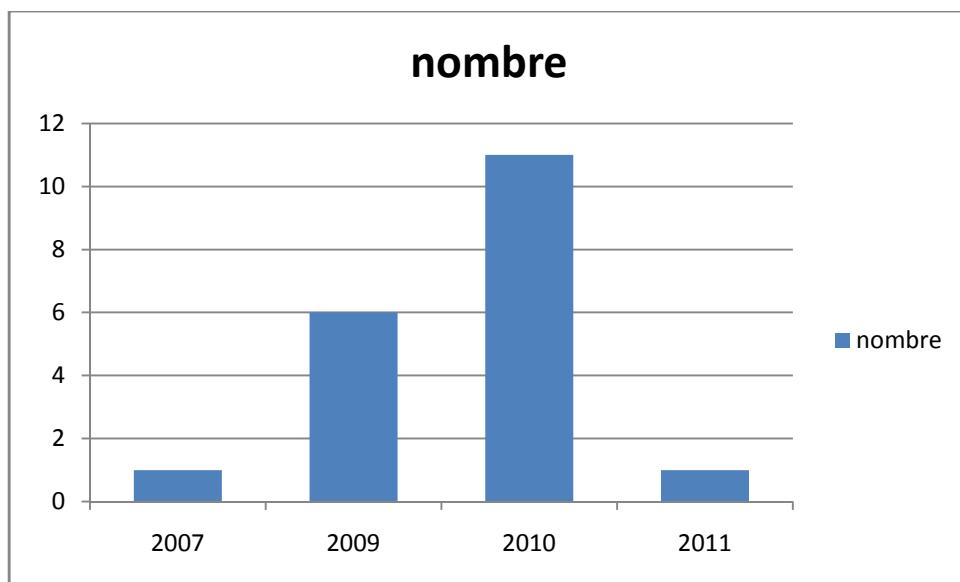
Pour le cas de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM) nous avons constaté que le recrutement externe est rare mais on recourt le plus souvent à la promotion interne. La finalité de la fonction de recrutement consiste à couvrir les besoins quantitatifs, temporels et spatiaux en personnel mis en évidence lors de l'évaluation. Elle se décompose suivant chaque entreprise.

1-1-2 Le licenciement fréquent

C'est une tâche délicate surtout si les employés licencié ne sont pas responsable des évènements menant à une telle décision. Dès qu'un licenciement est à prévoir, le dirigeant de l'organisation auraient intérêt à avertir le plutôt possible les intéressés de façon à les permettre de chercher sans délai un autre emploi.

Dans notre cas d'espèce, c'est-à-dire à la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM) pouvons dire que toute résiliation du contrat de travail d'un salarié par l'employeur, doit être conforme au règlement intérieur ainsi qu'aux dispositions légales et réglementaire en vigueur. Voici le cercle représentatif de la variation du nombre des employés licenciés.

Figure 2 : nombre des employés licenciés depuis 2007-2011



Source : Service de l'Administration du Personnel (08 /04 /11)

Les nombres des employés licenciés depuis 2007 jusqu'à 2011 : en 2007 le nombre de l'employé licencié est 1 ; en 2009 il y avait 6 employés licenciés ; en 2010 nous avons pu observer 11 employés licencié et en fin durant cette année c'est-à-dire en 2011 il y avait 1 employé licencié. D'après ce schéma 3 correspond à l'année 2010 s'occupe la plus grande partie du cercle : il y a une grande importance sur le licenciement des employés.

1-2 L'absentéisme

L'absentéisme coûte cher pour l'entreprise. Il estime qu'en générale les maladies représentent 60 à 70% des absences. Après 3 jours de carence, la sécurité sociale verse aux malades des indemnités journalières et la société Caisse d'Épargne de Madagascar le complément afin qu'il n'y ait pas de perte de salaire. Toutefois pour avoir droit au complément de salaire ; les employés doivent avoir plus d'un an d'ancienneté et un arrêt de travail de plus de 6 jours.

Nous avons pu remarquer au sein de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM), que la plupart des absences sont à l'origine des maladies duquel l'absentéisme représente un signal d'alarme pour la démotivation de personnel ainsi que le retard fréquente des employés. Pour le cas de licenciement pour motif économique, mutation technologique, et réorganisation ; en plus de droits légaux, la société octroi au travailleur une lettre de recommandation pour faciliter sa recherche d'emploi. La société engage, pour une période de 4 mois, un cabinet de placement pour aider le salarié dans sa recherche d'emploi.

Les disciplines et sanctions sont réglementées dans l'entreprise d'Épargne de Madagascar (CEM) par le règlement intérieur de chaque Etablissement ; le code d'éthique de toute Société Financière et Bancaire ; les normes et la politique de la Société dans l'entreprise Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM).

Le tableau ci-dessous nous montre la répartition de l'absentéisme par rapport aux heures travaillées et aux heures non travaillées. Il s'agit de calculer le montant total des heures non travaillées pour chaque employé de l'entreprise. Le montant des heures travaillées diminué du montant des heures non travaillées nous donne le montant total de la base de calcul du nombre des heures réalisées de chaque salarié. Pour le cas de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM), nous avons pu constater une défaillance au niveau de la gestion de ces heures non travaillées puis nous avons remarqué l'absence d'une fiche de pointage pour

chaque employé ce qui explique l'absence des fiches qui comptabilisent les heures travaillées ou non travaillées.

Tableau n°1 : Exemple de la répartition de l'absentéisme par gestion.

Heures	charges	montants
Heures travaillées	directes	24884
	Indirectes	6732
	Heures supplémentaires (25%)	96
Heures payés non travaillées		2204
	Absentéisme	1780
Total		35696

Source : gestion de ressources humaines par l'exemple p. 224, Editions 1991

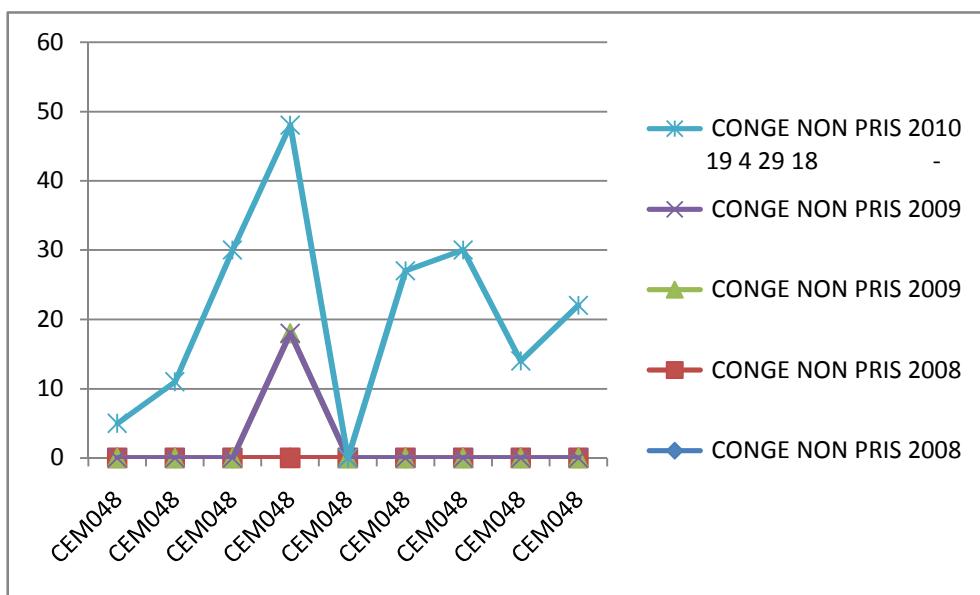
Le taux d'absentéisme est donc égal à $1780/35696 = 5\%$

Avant d'être gérées par voie informatique, toutes les absences font l'objet d'un traitement manuel à l'aide de fiche de pointage. En effet, les responsables de service disposent à gérer les présences et les absences du personnel. Ces fiches comptabilisent les éléments

suivants : nombres d'heures travaillées c'est-à-dire ce pointage est plus important pour le personnel saisonnier qui est payés à l'heure que pour les titulaires, les maladies (en nombre de jours), les congés annuels, les jours accordés pour garder un enfant malade (12 jours par an), les congés exceptionnels, la période de maternité, les accidents de service, les jours fériés travaillés.

Nous avons pu constater que chez la CEM, il n'y a pas encore les fiches qui comptabilisent les éléments que nous avons annoncé donc une défaillance au niveau de la gestion des absences. Mais concernant les congés du personnel cela se présente comme suit :

Figures n°3 : Situation de congé de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM 048)



Source Service de l'Administration du personnel

D'après ce graphe on peut dire que le congé non pris en 2010 est encore abondant. Donc, le manager devrait proposer à ses collaborateurs de prendre ses congés pour éviter la fatigue des employés. Pour accomplir un travail de la façon la plus rentable, l'homme a besoin d'un repos.

1-3 Non évaluation des résultats de la formation

Pour pouvoir identifier clairement les objectifs à atteindre à travers les activités, la situation des moyens utilisés pour exécuter le travail est plus que nécessaire à savoir : les méthodes, les procédures, les machines, les outils, les matériaux et les instruments de

mesures. L'implication dans le travail consiste à déterminer le degré de difficulté des tâches à accomplir qui exige des profits bien claires entre autre la connaissance, les habiletés et les aptitudes spécifiques.

Pour ce faire, nous avons pu observer chez la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM), l'inexistence de l'évaluation du résultat de la formation. L'évaluation et la mesure des résultats de la formation doivent être faites obligatoirement et ce sont les moyens efficace et efficient de connaître si la politique de formation à réussi ou non.

Cette évaluation des résultats de formation doit faire l'objet des affaires particulières du service de formation. En effet, ce service doit avoir une grille d'évaluation bien déterminée des résultats afin d'avoir une meilleure performance de l'employé et en déduire la possibilité d'évolution de carrière.

Le service de formation n'a pas encore procédé à cette évaluation des résultats de la formation. Le fait de ne pas faire cette action entraîne pour le service de formation de problèmes ci-après : l'ignorance des objectifs de la formation assignée à chaque employé ont été constaté. Une manque de plan de progrès pour chaque agent et pour l'ensemble du personnel qui a suivi la formation en vue d'améliorer la performance réelle ; une insuffisance de bilan des formations déjà réalisées, insuffisance pour le service de formation une amélioration du budget pour l'année suivante et aucune suivi des résultats de la formation du personnel qui suit réellement la formation.

1-4 Retard du message à transmettre

Communiquer c'est divulguer, transmettre, faire connaître une information à quelqu'un dans le but de mettre en relation un émetteur et un récepteur (la cible). Il s'agit d'arriver à un changement d'intention ou de conduite du destinataire de l'information. C'est ainsi une manière de mieux intégrer l'entreprise à son environnement.

La communication désigne donc la totalité des flux d'information qui naissent soit entre l'entreprise et son environnement soit à l'intérieur même de l'entreprise.

Pour mettre en commun ou transmettre des informations. Il faut qu'un certain nombre de la commission soient réunis entre autre les points suivants :

1-4-1 L'émetteur

Une source ou émetteur : il s'agit d'une entité personne ou entreprise à l'origine du message. On notera que l'émetteur est appelé annonceur en langage publicitaire c'est l'important dans cette procédure de communication.

1-4-2 Le récepteur

Le récepteur est celui auquel l'émetteur destine le message qu'il a conçu et réalisé. Le but de l'émetteur est donc que son message soit conçu par celui auquel, il le destine. Or ce n'est pas toujours le cas. Au sein de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM), nous avons constaté que le récepteur ne transmet pas le message à savoir l'existence du décalage de temps entre la réception du message et la diffusion vers les autres Directions.

1-4-3 Le décodage

C'est le récepteur qui va décoder le message de l'entreprise en fonction de ces aptitudes à lire, écouter et comprendre. C'est au cours de cette phase véritablement essentiel que l'on voie s'il y a adéquation entre le message que l'entreprise a souhaité faire passer et la façon dont le récepteur l'a interprété. En effet, l'objectif d'une politique de communication c'est de rendre lisible de message que l'entreprise adresse à ces différents public destinataires.

Dans le cas de la Caisse d'Épargne de Madagascar(CEM) tout le monde n'est pas consciente de la nécessité de communiquer et d'y passer plus de temps, de former le personnel, de faire suivre les informations reçues, c'est-à-dire les transmettre, d'enregistrer les réunions pour que toutes les idées soient analysées et éventuellement exploitées, de mieux connaître les clients et les concurrents pour essayer de bien situer l'entreprise dans son environnement commercial, de fixer les objectifs à long terme.

Section 2 Problèmes aux niveaux de l'organisation

L'organisation est un élément important dans la gestion des ressources humaines. Dans cette section nous allons parler de la négligence de procédure, de l'organisation, des conflits entre le personnel et de la difficulté de la gestion de carrière.

2-1 Négligence de la procédure et l'organisation de personnel

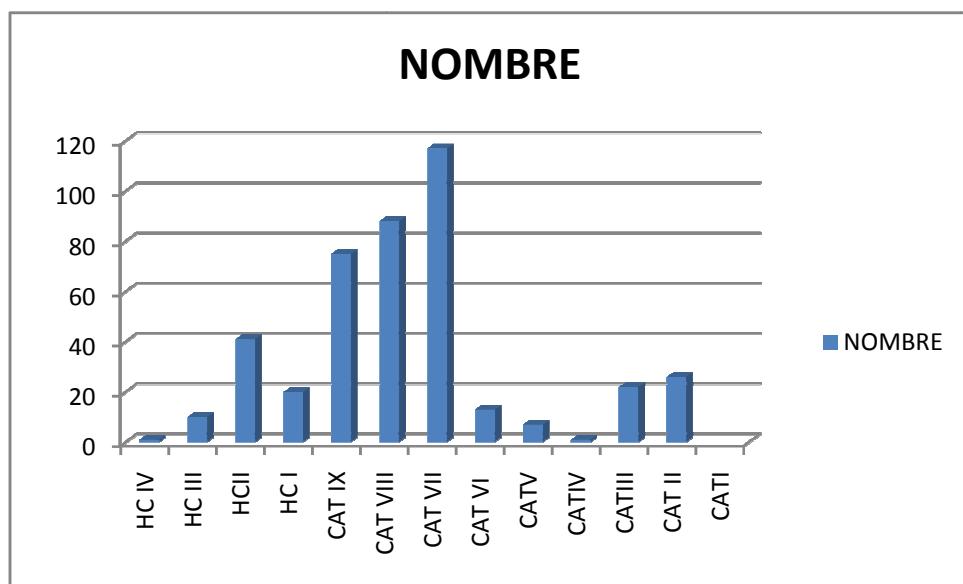
« Un des problèmes du management d'aujourd'hui est la difficulté pour l'encadrement intermédiaire, qui recouvre une large gamme de managers (Du chef de service, au chef de département et de fonction), de bien remplir son rôle »¹².

2-1-1 Les différentes catégories du personnel

Pour pouvoir bien analyser la situation organisationnelle, nous devons analyser les différentes catégories de personnel.

FIGURE 4 Diagramme des catégories des employés de la Caisse d'Épargne de Madagascar CEM

Avant il y a une confusion entre la fonction et grade. Alors, la Caisse d'Epargne de Madagascar décide de catégoriser et de bien spécifier la fonction et le grade



Source Service de l'Administration du personnel (SAP)

¹² Cercle de qualité : mode l'emploi pour réussir, RAYMOND Laridan ; n° D'éditeur5086, p.10

Hors catégorie(HC) correspond au niveau baccalauréat +3, à partir de catégorie VII, VIII, IX niveau baccalauréat et plus.

Ce figure nous montre que la catégorie (CAT VII) est le plus abondant dans l'ensemble du personnel de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM). Donc nous pouvons dire que la plupart des employés occupent la première catégorie si on parle de la catégorie de chambre d'hôpital. Cette analyse peut influencer le système de motivation des employés.

2-1-2 Procédures non formalisées

Diriger de façon participative c'est de faire un choix dans la manière d'opérer pour prendre des décisions. Tout homme a la capacité de traiter les problèmes qui le concernent. Mais son jugement n'est pas infaillible. Ce qui le corrige c'est le « feed-back » c'est-à-dire les conséquences de la solution choisie. A partir des conséquences on améliore les solutions.

Les procédures appliquées au sein de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM) sont toutes informelles car elles ne sont pas conservées par écrit dans un manuel de procédure. Elles sont l'une des origines des problèmes importants de l'organisation car, par son côté informel, elles sont négligées même méconnues par les agents d'exécution.

Généralement, les procédures sont systématiquement violés lorsqu'elles ne sont pas mémorisées dans un document tel que le manuel de procédure ; ce qui favorise une mauvaise exécution des opérations pénalisant l'obtention de l'objectif de l'entreprise ainsi que la qualité des informations produites par la société. Le plus souvent, même si les informations sont inscrites dans un manuel, certaines personnes ont toujours tendance à l'ignorer. Cette situation affecte surtout la motivation de personnel.

2-2 Conflits entre le personnel

Le conflit est l'expression d'une opposition entre des personnes, des idées, des enjeux ou des groupes constitués. Il peut se traduire par des affrontements ouvert rester latent ou s'exprimer de façon indirecte à travers des symptômes des « conflictualités ». Par exemple : l'agressivité interpersonnelle et l'absentéisme organisationnel.

Le conflit est tantôt interpersonnel (conflit des rôles ou intra personnel) à savoir désir antagoniste chez un même individu. D'un point de vue organisationnel, les conflits peuvent

également se situer à différents niveaux : intra ou intergroupe ; intra ou inter organisation. Certains sont verticaux (entre supérieure et subordonné) et d'autre horizontaux (entre salarié de même statut). Les conflits peuvent engendrer différentes situations tels que les conflits consomment des ressources (perte d'énergie, de temps). Les conflits peuvent déplace l'objectif, entraîne le conformisme, suscites la méfiance, réduire la confiance mutuel.

La gestion des conflits entre les collègues au sein de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM)¹³. Les conflits qui proviennent du stress et ses conséquences sur les activités sont : les jalouses, les attentes incompatibles, les différends entre les tâches de chaque employé au niveau de front office (de la caisse) et du back office (dans chaque département).

Il y a aussi le fait de l'existence de l'interdépendance entre les collaborateurs, l'augmentation de la charge de travail et la pression extérieure.

Nous avons pu constater sur les conflits au sein de la société qu'il y ait une défaillance sur l'échange d'information par le partage complet des renseignements disponibles, au niveau de la communication pour cerner la nature ainsi que les participants. Ensuite, il y a une manque de sensibilisation des salariés à l'atteinte de l'objectif de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM), de son image de marque et de sa notoriété.

2-3 Difficulté de la gestion de carrière

Une carrière étant une succession d'affectations à des postes de travail différents qu'il s'agit de gérer de façon cohérente au sein des structures d'entreprise, en ce sens, toutes gestion de carrières résulte d'un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et les souhaits exprimés par les salariés. La gestion des carrières est ainsi un acte de gestion prévisionnelle, car il s'agit d'anticiper, de préparer et de suivre l'évolution de chaque salarié dans l'entreprise. C'est dans cette problématiques que situent les systèmes d'évaluation, cette dernière n'a pas de sens que s'il existe des plans de carrières systémique de la fonction Direction des Ressources Humaines (DRH). Les techniques d'évaluation ont connu ces dernières années une évolution considérable. L'évaluation-sanction laisse de plus en plus

¹³ ENRELEY. , du conflit à la motivation la gestion sociale, Management 2000, Institut de gestion sociale, Les éditions d'organisation198

place à une évaluation de concertation des résultats obtenus par le salarié à partir de laquelle une réflexion est engagée.

Elle est le plus souvent réalisée, les outils sont conçus par les directions des ressources humaines. Cette procédure est une occasion pour les salariés d'exprimer leurs attentes en matière d'orientation (professionnelle et/ ou formation complémentaire). Les pratiques d'évaluation permettent souvent l'individualiser les rémunérations dans la mesure où les entreprises cherchent de plus en plus à indexer le niveau des salaires sur la contribution effective des salariés. Toutefois, les entreprises restent prudentes sur les techniques d'évaluation qui peuvent être source de tension.

En prenant le cas de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM), le plan de carrière c'est-à-dire avec l'inventaire de leur effectif, les organisations déterminent les employés qui ont un certain potentiel pour accéder à des postes hiérarchiquement supérieurs ou à un des postes à créer. Pourtant, au sein de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM) il y a des salariés qui occupent le même poste pendant 10 ans donc le plan de carrière est encore une défaillance au niveau de la gestion du personnel au sein de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM.)

Le personnel au sein de la Caisse d'Épargne Madagascar évolue et il est certain que cette évolution a une conséquence au niveau de la Gestion des Ressources Humaines. Ce chapitre analyse les failles au niveau de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et au niveau du management. La vulnérabilité du recrutement est en quelques sortes due aux crises politiques que le pays a subit de temps en temps ces deux dernières années. En fait, le nombre des employés licenciés en 2010 est très élevé. On constate qu'il y a eu une défaillance au niveau de la gestion des absences au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar et nous avons pu constater que les procédures ne sont pas formalisées. Mais le deuxième chapitre exposera l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et les menaces de la situation actuelle de l'entreprise.

CHAPITRE II ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES

Décisions de son personnel – sa flexibilité humaine – dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à leurs capacités potentielles. Par ailleurs les mentalités évoluent, en particulier les attitudes vis-à-vis du

travail, de l'autorité. Le travail n'est plus seulement source de salaire et éventuellement de prestige social, mais il doit apporter des enrichissements personnels. L'autorité, quant à elle, ne peut plus être considérée comme une valeur absolue liée à la position hiérarchique ; elle est de plus en plus fondée sur la compétence. On a pu dire à juste titre que ceux qui ont l'autorité laissent la place à ceux qui font l'autorité.

Section1Les forces

Chaque entreprise a son point fort mais en prenant le cas de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM). Leur point fort sur la motivation de personnel concerne la relation interpersonnelle.

1-1 Relations professionnelles entre le personnel de l'entreprise

Il est important en outre de prendre en compte les coûts de régulation relationnelle c'est-à-dire les dépenses en temps et en énergie destinées à former, à expliquer, à réduire les malentendus, résultant d'un climat social fait d'incompréhension favorisées, par différentes clivages (âge, ancienneté, diplômes).

Tous le personnel de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM) se saluent tous les matins et se disent au revoir en quittant le lieu du travail pas seulement pour la politesse mais aussi et surtout pour montrer le respect mutuel et le respect mutuel et le respect des horaires de travail.

1-2 Participation organisationnelle

Dans la pratique la participation organisationnelle renvoie à des situations où les salariés en tant qu'acteur de l'entreprise ont la possibilité d'influencer le fonctionnement de l'organisation. La question de la participation organisationnelle repose fondamentalement sur trois principes complémentaires. En premier lieu, on peut identifier en principe productiviste qui est un héritage de l'école des relations humaines. Ce principe repose sur l'idée que l'information et la consultation des salariés, visant à accroître leur influence sur les décisions, contribue à amélioration de la productivité. La prise en considération des idées et point de vue des salariés est donc envisagée comme un moyen efficient d'amélioration de performance de l'entreprise. Ce principe implique le développement de l'autonomie et de la responsabilité au sein des équipes de travail, on peut dire que la participation du personnel

constitue un moyen très important dans la vie d'une entreprise cela fait partie de la force de cette dernière.

Le principe universel est le troisième principe d'action. Il s'agit de chercher par participation organisationnelle à diminuer les tensions et les conflits latents dans une perspective de paix sociale. Ce principe vise ainsi à réduire les énergies conflictuelles par l'expression directe de salariés et l'amélioration des conditions de travail. Cependant, force est de reconnaître qu'il faut que chacun puisse avoir la possibilité de critiquer les moyens de fonctionnement proposés pour qu'il y ait une participation effective. Enfin, il convient de souligner que toute situation de travail est relation d'échange en termes de contribution rétribution et que la participation ne peut échapper à cet échange. Dans ce cadre, la politique de participation des salariés doit contribuer à l'amélioration de l'échange, notamment en termes de pouvoir d'achat et d'évolution de carrière.

1-3 Montant de salaire satisfaisant

La politique de rémunération est complexe car elle se situe en carrefour de plusieurs intérêts et contraintes. En premier lieu, la rémunération constitue un coût pour l'entreprise, généralement le plus important, dont le montant et l'évolution doivent être suivis l'attention pour des raisons de compétitivité. En second lieu, la rémunération est un instrument de motivation et d'implication du personnel. Elle est donc source de dynamismes et de compétitivité lorsqu'elle est gérée en ce sens Enfin, la rémunération est le revenu des apporteurs du facteur de travail. Elle représente le prix de l'effort fourni et doit donc correspondre à la valeur de cet effort dans une perspective d'équité sociale.

La rémunération est considérée comme un point fort au sein de l'organisation, car elle est le principal facteur motivation : le montant du salaire des employés de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM) se situe en second rang après la banque Centrale de Madagascar selon un employé de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM). Les contraintes juridiques découlent de la législation du travail, laquelle enserre la politique salariale dans un carcan de lois et de réglementations qui limitent la liberté de l'entreprise.

Du point de vue des périphériques de rémunérations : l'émergence et le développement de nouvelles formes de rétribution des salariés caractérisent le fait que les

politiques de rémunération des entreprises et sa complexité sont liés au développement de ce que l'on appelle les périphériques de rémunération.

En prenant le cas de la Caisse d'Épargne de Madagascar les conditions d'ambiance physique au travail, entre autre, l'ambiance sonore à savoir l'exposition au bruit, perception des signaux auditifs, possibilité d'avoir une conversation au sein de la société est considérer comme une force de l'entreprise.

Si on s'intéresse sur l'ambiance visuelle : possibilité d'avoir des éclairage et l'éblouissement au poste de travail , les salariés de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM) ont des avantages concernant l'éclairage du poste .

Section 2 Les faiblesses

La fonction ressources humaines s'est progressivement constituée à partir d'une architecture d'ensemble qui regroupe quatre grandes politiques en matière de gestion de personnel. Plusieurs spécialistes de la fonction ont suggéré le regroupement de ces politiques sous l'appellation de personnel-mix ou encore de mix-social. Par analogie au marketing-mix ou mix-social , Bernard MARTORY ou encore Henri Mahé de Boislandelle proposent de passer la diversité des principes d'actions et des pratiques professionnelles dans une proposition d'architecture globale constitue une grille d'analyse possible d'une politique de gestion des ressources humaines.

En prenant le cas de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM) on peut dire que l'action sur les conditions de travail se développe dans trois directions : l'ergonomie, l'organisation de travail, la sécurité.

2-1 Insatisfaction au travail

Certain poste n'est pas motivant. « D'une part le travail est pénible du fait que de la répétitivité des opérations, des pointes d'activité et de l'humeur pas toujours plaisante des chefs hiérarchiques, d'autre part les possibilités de promotion sont minces »¹⁴

¹⁴ Henri Mahé de Boislandelle., ressources humaines par l'exemple, CHOTARDS Éditeurs, p.22 ,1991

Évaluer le travail, implique de prendre au sérieux ce que travailleur veut dire. Un travail fait des ruses, d'inventions, de trouvailles, qui se déroule bien souvent loin du regard des gestionnaires, comme des évaluateurs. Un travailleurs, qui se dérobe à toute mesure ; car travailler pour les chercheurs c'est combler l'écart entre ce qui est prescrit et le réel de l'activité. C'est pallier les imprévus, les dysfonctionnements intempestifs, les failles de l'organisation. On comprend que, malgré l'efficacité, les salariés aient tout intérêt à dissimuler ces inventions. Les salariés gardent pour eux leurs ficelles afin de préserver leur position au sein de l'organisation. Ils peuvent aussi ne pas avoir conscience que les astuces qu'ils mobilisent sont d'authentiques contributions à l'efficacité productive parce qu'ils ne parviennent pas à mettre en mots leurs pratiques. Tous ces facteurs se conjuguent pour expliquer la difficulté qu'il y a à rendre visible le travail.

En prenant le cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM), la visibilité du travail ne reflète absolument pas les multiples échecs, la déception ; les découragements, l'envie de tout abandonner. C'est ce que les pratiques usuelles d'évaluation du travail tendent à nier. Inciter à mettre en avant les résultats obtenus et l'absence de défaut, les travailleurs en viennent à laisser dans l'ombre et à occulter même leur pratique.

La mesure du travail apparaît d'autant plus délicate qu'avec le développement des technologies de l'information et l'évolution des modes de production, la relation de proportionnalité entre l'habileté du travailleur et la part visible. L'essor des activités de service consacre quant à elles le règne du travail immatériel. La relation de service, celle qui se noue entre le prestataire et son client, suppose de faire coopérer le bénéficiaire à la production même de ce service.

Ainsi, l'évaluation du travail doit alors reposer non plus sur des variables quantitatives mais sur des critères qualitatifs ; fonder non plus sur la mesure mais sur le jugement. Cette forme de jugement mobilise deux critères distincts ; le premier consiste dans la conformité avec les règles de l'art : l'objet respecte un certain nombre de principes érigés en règles du métier par les collectifs du travail ; le second critère est celui de la simplicité.

« Les conditions de travail sont un des facteurs importants sur la motivation des ressources humaines parce que cela favorise ses efforts et les fidélise à leur travail. Et par la

suite un effet sur son rendement de travail, d'où la satisfaction mutuelle du personnel et de l'entreprise ».¹⁵

2-2 Manque de l'adéquation de besoin et des ressources

La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle du personnel a pour objectif de révéler les ajustements indispensables à la bonne marche de l'entreprise. Deux types d'action s'offrent à elle.

2-2-1 Les régulations internes

Les régulations internes qui reposent sur les seules forces de l'organisation et qui consiste à adapter les ressources disponibles aux besoins prévus par des politiques d'ajustement de la durée du travail en cas d'écart quantitatifs ; par les qualifications, les compétences et les niveaux hiérarchiques actuels qui coïncident avec les exigences des nouvelles technologies.

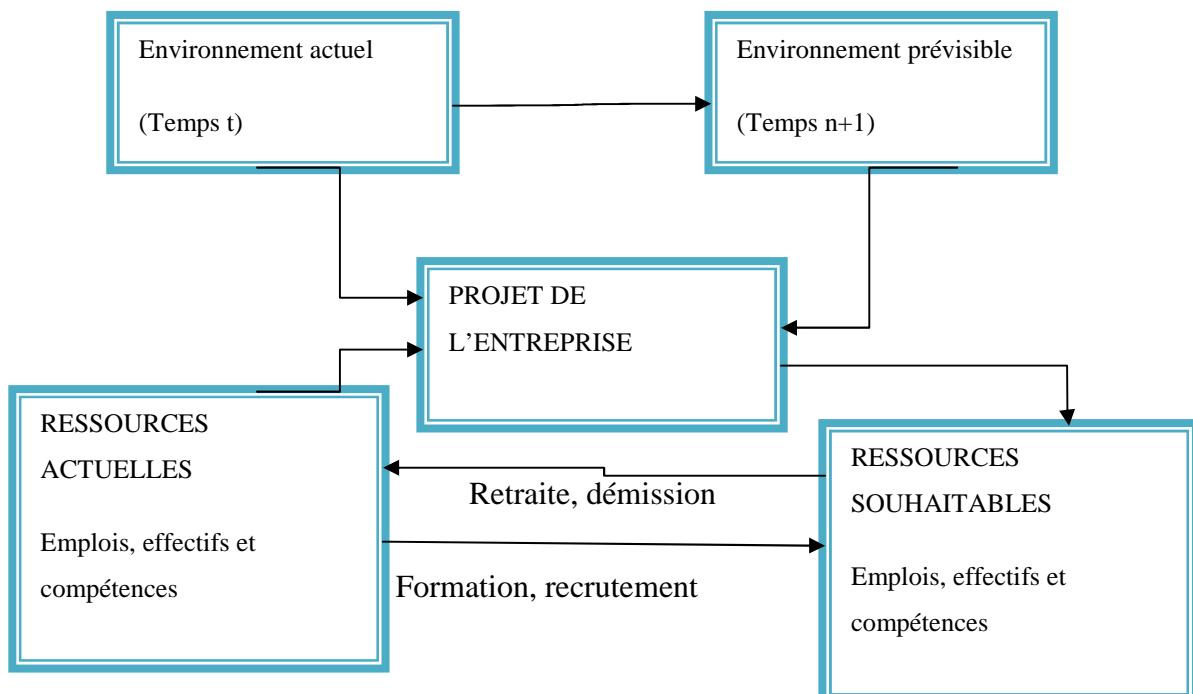
2-2-2 Les régulations externes

La politique d'emploi peut conduire à des régulations externes. Elles se traduisent par le recrutement de nouveaux salariés ou la réduction des effectifs actuels, par des licenciements, des mises à la retraite anticipées ou des incitations au départ volontaire le plus souvent dans le cadre de plans sociaux. Une démarche appelée Gestion Prévisionnelle des emplois et des Compétences (GPEC) fondée sur le concept d'emploi-type, s'est fortement développé au sein des entreprises. En effet vise à détecter au sein de l'entreprise des emplois-types, c'est-à-dire une des situations de travail présentant des contenus d'activité identiques, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée. En ce sens, un emploi-type regroupe plusieurs postes différents dans leur intitulé, les catégories de salariés, les statuts concernés présents dans des établissements et des entreprises différentes au sein d'un groupe ou d'un département professionnel. L'intérêt principal de cette méthodologie est la recherche de mobilité professionnelle et géographique mais également de transversalité. Cette approche repose sur la conception d'un salarié acteur ayant une stratégie de carrière et faisant preuve de rationalité, c'est-à-dire de volonté et d'intelligence, pour arriver à des

¹⁵ Matory Et Crozet, Gestion des Ressources humaines, 1979, p1979

résultats significatifs. La Gestion Prévisionnelle des emplois et des Compétences (GPEC) place le concept de compétence au cœur de la démarche. En effet- les compétences sont envisagées comme un ensemble de stabilité de connaissances, de savoir –faire, « de conduites-types », de procédures et de raisonnement standard que le salarié peut mobiliser dans l'action. L'emploi, les effectifs et les compétences sont ainsi appréhendés dans une vision prospective qui fournit un cadre général dans lequel s'articulent plusieurs types de décisions relatives au recrutement, à la formation ou à la définition même des emplois. Il est essentiel de souligner que la Gestion Prévisionnelle des emplois et des Compétences (GPEC) n'a pas pour vocation de résoudre directement le problème des l'emploi mais repose sur une contribution méthodologique qui permet une meilleure maîtrise de l'adéquation de l'emploi et des ressources. Il s'agit d'éviter les situations de sureffectifs liées à une insuffisance de gestion mais surtout de développer les compétences de l'entreprise dans une perspective de modernisation et d'amélioration de sa compétitivité. Cette approche constitue un axe de professionnalisme et de développement du potentiel humain de l'entreprise dans une perspective stratégique, transversale et prospective. On représente sous forme de graphe

Figure n°5 : Exigence de l'environnement au travail



Source : Auteur

Le problème se pose entre l'équilibre la quantité de l'effectif actuel et la retraite ou la démission. L'environnement actuel correspond à situation de l'entreprise face à son environnement interne à l'entreprise tandis que l'environnement prévisible concerne l'environnement de l'entreprise après quelque mois ou années. Donc, il faut tenir compte des nombres des employés retraités, ou démissionner par rapport à au recrutement pour contrôler l'effectif du personnel.

2- 3 La formation du personnel pas assez fréquente

La formation professionnelle était sous la responsabilité du chef de service de développement de personnel chez la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM). La philosophie de la formation de l'exploitation peut se résumer par la formule suivante : un stage de formation ne doit pas partir d'une commande de mais d'une analyse approfondie. C'est cette analyse qui va permettre une meilleure adaptation des actions de formation aux besoins mis en évidence. Dans notre cas d'espèces, la fréquence de la formation n'est pas encore assez.

2-4 La démotivation

Les entreprises créent les conditions de démotivation plus souvent plus que celles de motivation, parce qu'il y a des différences entre la situation et l'expression de l'entreprise, et celle de la ou les personnes qui la composent. Et parce que chacun (entreprise, personne physique) a des réalités et des vérités bien différentes.

Notre étude concerne l'entreprise, il s'agit à la fois du chef d'entreprise, de l'ensemble des hommes et femmes qui la composent, comme des différentes institutions qui l'accompagnent (syndicat, Comité d'Entreprise(CE), actionnaires (par types), sections, réseaux, services, filiales, établissements).

Le tout aboutissant dans certains cas à un paroxysme qui ne peut trouver de solutions que dans l'éclatement, lorsque toutes les composantes n'ont aucune capacité à rectifier.

Les risques existent lorsque les managers ne contrôlent pas les positionnements, ou se trompent, ou communiquent au gré de l'actualité, sur des réalités ou des vérités, quelquefois à quelques jours d'intervalles. La vérité étant, d'après eux, toujours mise en application, notamment en cas de crise. Dans ce cas, il s'agit de 'partager' la vérité, qui devrait s'imposer à chacun en lieu et place des réalisations antérieures.

Section 3 Menace et opportunités

Au sein de l'entreprise on constate diverses menaces de société par rapport à l'environnement externe. Dans cette section, nous allons présenter les menaces et les opportunités de la motivation du personnel au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar. Les menaces se divisent en deux sous-sections : l'inflation et la bataille concurrentielle. Cette section permet d'analyser la situation de l'environnement interne et externe.

3-1 Les menaces

Toutes les entreprises ne peuvent pas éviter l'environnement mais il faut s'adapter tous simplement avec. Nous allons parler de l'inflation, de la bataille concurrentielle. Ces menaces peuvent entraîner la démotivation du personnel. La démotivation provoque le désengagement des salariés.

3-1-1 L'inflation

L'environnement des organisations à tendance à devenir de plus en plus instable, incertain et hétérogène, il est clair que celui-ci à tendance de présenter des morphologies de plus en plus différenciées, à accentuer leur diversité interne Smith estime que les organisations devront courir de manière systématique à l'expérimentation si elles veulent survivre. Il s'agit d'expérimenter continuellement de nouveaux paradigmes organisationnels afin de bâtir un registre de réponses où l'organisation pourra puiser en cas de nécessité, c'est-à-dire en cas de modification des demandes d'un environnement dont l'évolution est de plus en plus imprévisible.

En prenant le cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar, l'inflation est une menace concernant le niveau de vie des employés à savoir le ticket de repas de 44000Ar par mois c'est-à-dire 2000 Ar par jour est devenu insuffisant à cause de l'augmentation du prix du riz actuellement. Si on parle le niveau de la rémunération, l'inflation est une menace qui entraînera la diminution de pouvoir d'achat de l'inflation. Donc, l'inflation engendre une menace de démotivation.

3-1-2 La bataille concurrentielle

Toute entreprise connaît sans doute ses concurrents à un moment donné. Mais ce n'est pas la question qui nous intéresse mais la réflexion stratégique. La vraie question est de savoir qui sera les concurrents dans la dizaine d'années à venir ou, en d'autres, qui sont les concurrents potentiels de l'entreprise. Pour l'instant les principales concurrentes de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) sont les différentes institutions financières à Madagascar.

3-2 Les opportunités

L'environnement externe peut être aussi un avantage de l'entreprise et de ses salariés en exposant quelques exemples. Les opportunités comprennent la relation syndicale et la pérennité. La société Caisse d'Epargne de Madagascar possède des point forts concernant l'environnement externe que allons expliquer.

3-2-1 La relation syndicale

La Direction de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM), s'engage : à ne pas prendre en considération le fait d'appartenir ou non à un syndicat, d'exercer ou non des fonctions syndicales ; à ne pas tenir compte des opinions politiques ou philosophiques, des croyances religieuses ou de l'origine sociale ou raciale des travailleurs pour arrêter ses décisions, en ce qui concerne l'embauche, la rémunération, la conduite ou la répartition du travail, les mesures de discipline, le congédiement ou l'avancement.

Elle s'engage également à ne faire aucune pression sur les employés en faveur de tel ou tel syndicat. Les employés s'engagent, de leur côté, à ne pas prendre en considération dans le travail : les opinions des autres employés ; leur adhésion à tel ou tel syndicat ; le fait de n'appartenir à aucun syndicat.

Des panneaux d'affichage sont mis, dans chaque Agence et au siège de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM), à la disposition des organisations syndicales des travailleurs pour leurs communications au personnel. Ils sont apposés à l'intérieur de l'Agence/siège dans un endroit accessible à tous. Les communications doivent avoir un objet exclusivement professionnel et syndical et ne revêtir aucun caractère politique. Elles sont affichées par les soins d'un responsable travaillant dans l'établissement après accord préalable de la Direction donné dans les 24 heures de la demande formulée par le représentant.

3-2-2 La pérennité

Les employés de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) sont motivés à cause de la résistance de l'entreprise même face à la crise actuelle. Tout licenciement des représentants du personnel (délégué d'établissement et membres du comité d'entreprise) doit être obligatoirement soumis à la décision de l'Inspecteur du travail du ressort qui doit intervenir dans un délai de quarante cinq jours de la saisine ; passé ce délai, le silence de l'Inspecteur du Travail vaut autorisation de licenciement. Toutefois, en cas de faute lourde, la Direction ne peut prononcer la suspension du contrat de travail de l'intéressé qu'après avoir avisé l'Inspection du Travail du ressort. Si le licenciement est refusé, la décision prise par la Direction est nulle et non avenue.

Si le refus de licenciement est confirmé par le juge administratif, le travailleur intéressé a droit au rappel des salaires et autres droits non perçus pendant la période de suspension décidé par l'employeur et peut prétendre à des dommages et intérêts fixés par la juridiction compétente. La même procédure est applicable au licenciement des délégués du personnel pendant une durée de six mois à partir de l'expiration de leur mandat, et des candidats aux fonctions de délégués du personnel dès le dépôt des candidatures et pendant une durée de trois mois après le scrutin. Toute affectation des représentants du personnel (délégué d'établissement et membres du comité d'entreprise) doit être obligatoirement soumise à la décision de l'Inspecteur du travail du ressort qui doit intervenir dans un délai de quarante cinq jours de la saisine ; passé ce délai, le silence de l'Inspecteur du Travail vaut autorisation d'affectation.

L'identification de l'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) dans ce chapitre consiste, donc, à rechercher dans l'entreprise les forces de la motivation et les faiblesses qui représentent des failles provoquant la démotivation des employés. On peut dire que le respect mutuel entre le personnel de la Caisse d'Epargne de Madagascar est considéré comme sa force. La participation organisationnelle et le montant de salaire satisfaisant représentent des points forts de la société. Concernant les faiblesses de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM), nous avons parlé de l'insatisfaction au travail et le manque d'adéquation de besoin en ressources. L'environnement externe nous a évoqué les menaces de la diminution de pouvoir d'achat des employés et la bataille concurrentielle. Cette synthèse nous conduit à proposer des solutions.

Conclusion partielle

Cette étude de la deuxième partie a permis d'exposer l'ensemble des problèmes que nous avons rencontré au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM). Ainsi, nous avons pu analyser ces problèmes et ces données chiffrées et mieux les illustrés par des figures et de diagramme en vue de les interpréter aisément.

C'est grâce à cette analyse que nous avons pu expliquer et justifier ce qui est en cause. Pour vérifier les motifs de la situation actuelle et de faire l'analyse par rapport à la motivation, nous avons pu démontrer l'octroi des facteurs de motivation lié aux impacts directement ou indirectement sur le personnel.

L'objectif de cette partie est donc de faire une démonstration complète des problèmes afin d'aboutir à une proposition de solutions, résultats attendus et impacts dans le côté pratique dans la troisième partie.

PARTIE III : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS

Après avoir vu l'absence de collaborations, d'esprit d'entraide qui sont des signes avant- coureur, l'observation d'une montée de l'absentéisme ou des retards, les salariés pressés de partir, des comportements revendicatifs sont aussi alarmants. La motivation du personnel coûte cher, que ce soit en termes d'image, de qualité, de chiffre d'affaires ou encore de relations sociales. Un seul salarié manque à l'appel et l'organisation de l'entreprise s'en trouve bouleversée. Les problèmes étant abordés dans la deuxième partie, laquelle étant consacrée à l'analyse de la situation de l'entreprise concernant la motivation du personnel ainsi que l'analyse de la gestion de ressources humaines adoptées chez la de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM), nous nous permettons dans cette partie d'apporter notre contribution personnelle.

D'abord, elle va nous permettre de faire des propositions de solution afin d'améliorer la situation existante au sein de la Direction de Ressources Humaines de la Caisse d'Épargne de Madagascar. Un adage courant dit « recrutez sur la base de l'attitude et formez ensuite pour la qualification ». Ceci parce que l'homme est têtu au changement. Mais ce n'est pas entièrement vrai, il ya la possibilité que les gens changent.

Enfin, nous devrions même pouvoir faire sortir les impacts des solutions proposées mais aussi des solutions générales qui mettront les propositions en pratique sur l'importance de la motivation dans la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE I PROPOSITION DE SOLUTIONS SUR LA MOTIVATION

Les propositions de solutions sont des recommandations d'adoption d'une politique de motivation plus adapté à la demande du personnel : politique proportionnelle au facteur interne et externe de l'entreprise. Ce chapitre comporte l'amélioration au niveau de l'évolution de carrière des employés et l'amélioration des stratégies de managers. Un bon nombre de dirigeant d'entreprise, sans remettre en cause le bien -fondé de la motivation, se posent de nombreuses questions sur son efficacité réelle. Disons plutôt que cette réaction des dirigeants est peut-être due, il faut le reconnaître ; aux façons dont ont été conçus et organisés la motivation dans certaines entreprises. C'est l'application permet de découvrir, en déclinant toutes phases qui autorisent d'aller à l'amélioration de la motivation du personnel.

Section 1 Amélioration de l'évolution de carrière des employés

Nous proposons comme solution sur la motivation de répondre aux questions, comment améliorer le recrutement et quelles sont les mesures à prendre. Nous allons voir le respect des procédures de recrutement qui explique le démarche pour progresser le recrutement et les mesures destinées à améliorer le recrutement. Nous allons parler aussi la diminution du taux d'absentéisme.

1-1 Respect des procédures de recrutement

Un responsable d'étude et de recrutement est rattaché au Service des Directions des Ressources Humaines. Ce responsable doit participer à la mise en œuvre de la politique de recrutement au sein de la société sur le plan national. A ce titre, sa mission consiste à identifier, attirer et sélectionner les meilleurs talents du marché pour la Directions Générale ainsi que pour les agences : par le biais d'un appel à manifestation d'intérêt. Le Responsable participe à toutes les étapes des recrutements. Le manager doit être amené à prendre en charge des projets spécifiques tels que la mise en œuvre de nouveaux outils et processus de recrutement, l'organisation d'événements de recrutement ou l'animation de formation au recrutement pour nos opérationnels.

Le recrutement, il doit faire l'objet de certaines précautions ; il repose sur un fait un examen sérieux, porté à la fois sur la compétence des personnes intéressées et sur leur moralité. En effet, les qualités le plan d'organisation ne peut fonctionner convenablement que

si le personnel a une formation suffisante pour le comprendre, l'appliquer et, éventuellement, l'améliorer. Il n'existe pas de méthodes parfaitement objectives de sélection des candidats ; seules quelques aides à la décision peuvent être utilisées ; le plus souvent il s'agit : des analyses graphologiques, des interviews ou discussions de groupe, des simulations de situations réelles rencontrées dans le poste, de l'utilisation des tests et de modèles mathématiques de classement. « Interlocuteur privilégié du Chefs de service et des candidats, conduit à l'amélioration constante de la qualité de recrutements ainsi qu'au développement de l'image de l'entreprise »¹¹

1-1-1 Démarche pour progresser le recrutement

« Il est difficile de faire des propositions à partir d'un schéma simplifié de recrutement. Cependant, sur un point particulier, celui de l'accompagnement »¹⁶.

Actuellement Selon le besoin spécifique du poste à pourvoir, la Direction Générale peut procéder à un recrutement externe, simultanément à la prospection interne. Si un descendant direct du personnel de la Société participe au test s'y rapportant, à notes et valeurs égales, le poste lui sera attribué en priorité. Il faut vivre avec le candidat pour mieux cerner son profil (points forts/ points faibles) avant tout engagement définitif. Mais il paraît difficile de faire attendre un candidat pendant quelque temps sans lui donner une réponse, alors qu'il a souvent à choisir entre plusieurs sociétés. A propos du niveau de recrutement, il semble pour le futur employé de s'orienter vers le curriculum vitae des hommes de terrain et d'expérience, qui préconise pour des raisons d'équilibre une répartition respective 1/3 ou 2/3 des intéressés.

1-1-2 Mesure destinées à améliorer le recrutement

Accorder à la prise de contact avec la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM), lors des étapes du recrutement plusieurs journées sont la meilleure façon à déceler les incompatibilités et réduire en conséquence certains recrutements hâtifs et hasardeux. Puis définir des perspectives de carrières susceptibles de retenir le plus grand nombre, c'est-à-dire endiguer une partie du flux des départs prématurés de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM).

¹⁶Henri Mahé de boislandelle, Gestion des ressources humaines par exemple, p.89

1-2 Diminution du taux d'absentéisme et favoriser de vraies relations

La diminution du taux d'absentéisme est nécessaire au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

1-2-1 Diminution du taux d'absentéisme

Nous proposons comme solution pour chaque exploitation de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) que les absences de la semaine devraient être notées par les exploitants sur des rapports hebdomadaires qu'ils doivent amener le lundi suivant au service du personnel (Cette proposition concerne les agences à Tananarive) ; mais pour les autres agences leurs rapports doivent envoyer par mail. Un Responsable devrait contrôler l'exactitude de ces absences. Il faut vérifier, en particulier, si un congé payé ou un arrêt pour accident de travail n'ont pas été notés en maladie ou en absence sans motif. Ensuite, la responsable du personnel remplit les feuilles de présence qui vont servir à la détermination des bulletins de paie. De plus, chaque jour les employés pointent leur présence mais cette mesure à surtout pour le but d'impressionner plutôt que de continuer.

1-2-2 Favoriser de vraies relations

Les relations interpersonnelles représentent une seconde priorité. Il est légitime qu'une personne qui travaille puisse aspirer à être soi-même et à nourrir des relations vraies y compris dans son activité professionnelle. Ceci suppose une culture d'entreprise qui favorise l'altérité, c'est-à-dire une identité forte de chacun des acteurs. Réciprocité, écoute, décentrement de soi pour intégrer la position de l'autre, comprendre son cadre de référence contribuent fortement à créer cette culture qui développe à la fois vie personnelle et la construction d'une intelligence collective.

1-2-2-1 vivre la confiance

La confiance est le fruit d'un vrai service de la personne, elle en est aussi la condition. L'alchimie de la confiance à une part irrationnelle pourtant certaine de ces composantes est repérable : vérité, fidélité, respect d'autrui, accueil et estime de l'autre à compétition ou de soupçon, l'excès de défense ou de contrôle, la manipulation ou la malveillance. Bien souvent, la clé de la confiance résidera dans une mutation du sens du pouvoir : passer d'un pouvoir de domination à un pouvoir de service.

1-2-2-2 Vivre la gratuité

Le mot gratuité n'est pas forcement le bienvenu dans le monde du tout quantifié ou du tout rentable. Cependant l'homme est ouvert au gratuit. Les cyniques penseront le contraire, mais il leur échappera sans doute le plus précieux de la vie. La gratuité ne signifie pas un abandons ses perspectives de rentabilité, elle affirme que la vie et les relations humaines ne se limitent pas au pur utilitarisme et à l'instrumentalisation d'autrui à savoir une vraie attention ou un intérêt vrai à la personne, une poignée d main, un sourire bienveillant, un accueil sincère, un service, de l'amour mis dans ce que l'on fait, un geste de politesse.

1-3 Évaluation des résultats de la formation

La solution pour améliorer la formation,c'est l'investissement des employés dans la formation pour rétrécir l'écart entre les compétences actuelles requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif. L'investissement en formation produit plusieurs bénéfices tels que amélioration de la performance organisationnelle, la situation et la rétention des employés, l'amélioration de la qualité des services, la satisfaction des clients, la croissance des ventes et l'augmentation de la profitabilité .

Avant d'entreprendre la formation des employés, il est recommandé d'effectuer une analyse des besoins de formation. Cette analyse des besoins permet de savoir si la formation est le meilleur moyen pour améliorer la performance organisationnelle. Si un employé n'atteint pas le niveau de performance désiré, il peut y avoir plusieurs raisons : un manque d'outils, des objectifs imprécis, des conflits de priorités, ou un manque de motivation. Deuxièmement, la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie.

Le but ultime de la formation étant l'amélioration de la performance, la formation doit viser à améliorer les comportements. Les meilleures entreprises créent un environnement où une nouvelle formation peut être appliquée immédiatement après celle déjà faite. Elles fournissent aussi les incitatifs pour encourager les employés à faire en sorte que les nouveaux comportements deviennent permanents. Changer de façon de performer requiert à la fois , sur une longue période, des ressources humaines, techniques et financière.

Peu d'entreprises sont prêtes à continuer à dédier des ressources importantes longtemps sans avoir des résultats concrets. C'est pourquoi, il est nécessaire d'implanter des indicateurs de succès qui permettront de mesurer les résultats en fonction des objectifs de performance.

section 2 Amélioration des stratégies des managers

La stratégie des managers joue un rôle important dans la gestion des ressources humaines c'est pour cela que nous devrons parler du style de management. Perdre son sang froid, crier, hurler, taper sur la table, lancer des objets à travers la pièce, dénotent de l'immaturité de la part d'un manager. Patience infinie et parfaite maîtrise de soi devront être les maîtres mots ou attitudes d'un bon manager qui, toutefois peut exprimer sa colère contre les erreurs et contre les individus même si parfois ils en sont responsables. Nous allons proposer la considération du style de management en favorisant le travail en commun, créer et entretenir un esprit d'équipe. Nous abordons les solutions proposées pour les collaborateurs démotivés.

2-1 Le style de management

Nous proposons aux managers de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) de tenir compte que leurs groupes soient performants : développer une capacité stratégique beaucoup plus puissante et systématique de l'environnement. Le groupe pourra ainsi mieux déterminer ses priorités d'action et en organiser la mise en œuvre systémique. La stratégie peut être définie comme l'ensemble des manœuvres qui permet au groupe de mener victorieusement ses luttes concurrentielles. La capacité stratégique beaucoup plus performant repose sur 4 éléments : d'abord l'explication et la diffusion des orientations générales du groupe ; puis par la maîtrise du processus de réflexion stratégique, ensuite le contrôle stratégique ; la gestion des cadres. Un manager qui prend des décisions conséquentes, un manager dont les diverses orientations contribue efficacement au succès de l'entreprise qu'on dirige. Chose curieuse, il n'est pas si évident de drainer les autres derrières ses convictions, ses idées. Et pourtant vous pouvez y arriver en transformant la génération de vos idées en un processus minutieux et rigoureux, par la réflexion stratégique, ce processus par lequel vous apprenez à traduire la vision de votre entreprise en réalité, à travers le développement de votre aptitude à travailler en équipe, à résoudre les problèmes, à mener une réflexion critique assez pointilleuse. La réflexion stratégique est cet outil qui vous aide à mieux affronter les

changements s'opérant autour de vous. Changement souvent imprévisibles, à mieux programmer et effectuer les transitions au sein de votre entreprise, à déceler des nouvelles possibilités et opportunités.

La réflexion stratégique suppose la détermination d'un but qui vous envisagez atteindre pour votre entreprise ainsi que la constitution d'un scénario traçant le comment qui doit vous conduire à la réalisation de l'objectif préalablement fixé.

2-1-1 Favoriser le travail en commun

Le travail en commun s'agit de la coopération et non d'intimidation. Il soit coopérer avec son groupe de travail, avec son supérieur et avec les cadres de l'entreprise. En principe, un bon manager considère les intérêts de l'entreprise dans son ensemble. Son rôle consiste donc à trouver un juste équilibre entre les besoins de l'entreprise et ceux de son supérieur et des autres cadres.

2 -1-2 Crée et entretenir un esprit d'équipe

Le bon moral et l'esprit d'entreprise sont deux composantes essentielles dans un groupe. L'esprit d'équipes concerne l'enthousiasme, les résultats gratifiants, le plaisir ; il revient au manager d'avoir un soupçon d'imagination pour les petites attentions telle que un bouquet de fleurs sur un bureau , un gâteau livré par le patissier du coin. En somme, il doit s'impliquer pour montrer qu'il prend son rôle à cœur. De cela, il verra ses efforts largement récompensés.

2-1-3 Transmettre le savoir

Les meilleurs managers passent beaucoup de temps à améliorer les compétences de leurs subordonnés, à transmettre leur savoir de façon à permettre aux autres de progresser. En cela le cadre qui a formé son futur remplaçant est le plus apte à obtenir une promotion.

2-2 Les solution envisagées pour les collaborateurs démotivés

« il s'agit de bâtir un système de rémunération variable gagnant-gagnant : c'est-à-dire construire la politique de rémunération variable d'une équipe commerciale, c'est répondre à deux exigences, à savoir créer une meilleure système de motivation et surtout

doper le résultat de l'entreprise ».¹⁷ Un des meilleurs moyens pour motiver ses collaborateurs est de leur permettre de grandir, de se développer les capacités de vos collaborateurs. Travailler avec ses collaborateurs permet à formuler les objectifs, à développer une stratégie en vue de réalisation. Même si les objectifs individuels ne sont pas directement liés à la mission de l'organisation de façon subsentielles leurs capacités à contribuer à la performance de l'entreprise.

2-2-1 Définir la progressivité des primes

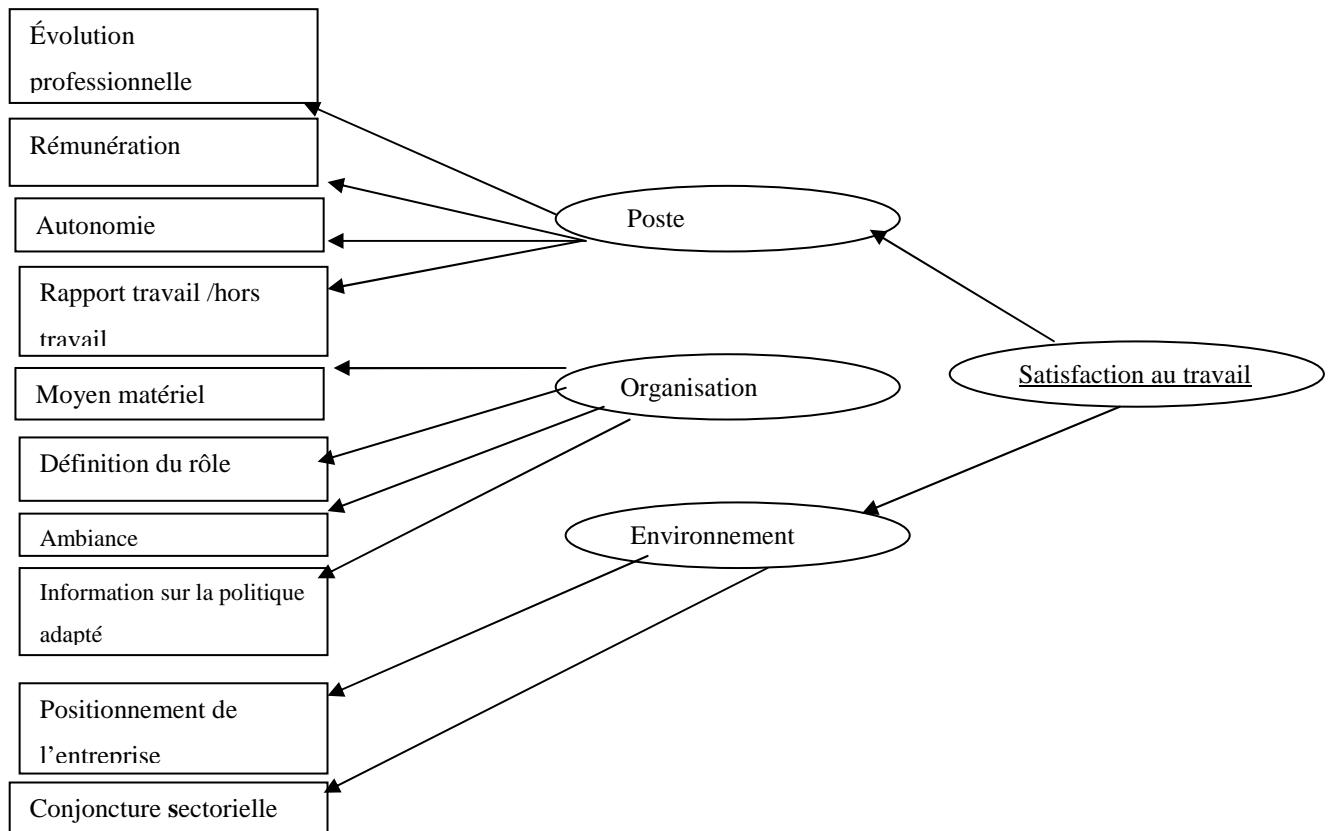
Pour que le dispositif de primes serve de stratégie, les managers doivent estimer la variation des performances de ses subordonnées sur chaque critère (chiffre d'affaires, nombre de client acquis, etc). Des résultats dispersés feront préférer une courbe dont la progressivité lente permet de garder un nombre adéquat de gagnants et des primes motivantes. Une concentration des performances appellera une progression des prime plus rapide. Cette adaptation permet de maîtriser votre budget et sa répartition entre les subordonnés. Et une amélioration sur la valeur des avantages sociales : pour le PPN(Produit de Première nécessité) et le sur le ticket de restaurations.

2-2-2 Assurer la satisfaction au travail

La satisfaction au travail est une dimension le plus étudié dans la recherche sur le comportement organisationnel. Connaître les sentiments des individus à l'égard de leur travail apparaît central. La satisfaction entretient des liens potentiels avec la performance. Créer une liste de toutes les tâches journalières, hebdomadaire ou mensuelles. A partir de cette liste, regarder ce qu'on peut continuer de prendre en charge et ce qu'on confie à une autre personne. Donc, il faut définir un plan de délégation. Faire une liste de tout ce qu'on a et déterminer comment nous aimons qu'on le fasse. Pour cela, définissez clairement ce qu'on souhaite faire faire et de façon exacte. Pour y arriver, il faut décrire tout le processus de l'exécution efficace de la tâche. Déterminer le résultat à atteindre, le détail des étapes pour y arriver. En fonction des tâches actuelles, définir les compétences dont on a besoin. Au lieu de laisser les employés à eux seuls, une fois les tâches assignées, choisir sur l'évolution des tâches : un peu comme coach qui envoie ses joueurs sur le terrain et qui demande un temps morts pour de petits réglages. Choisir vraiment une date précise.

¹⁷ management stratégique des groupes industriels de philippe de WOOT, p 12,147 ;1984

Figure n°6 : amélioration de la satisfaction au travail



Source : Auteur

Ce schème montre la suggestion de l'amélioration de satisfaction au travail par le respect des différents étapes. Le travail en équipe donne de meilleurs résultats lorsque les collaborateurs disposent de liberté et d'autonomie , de l'opportunité d'utiliser différents savoir-faire et compétences, de la capacité à mener à bien dans son intégralité une tâche identifiable qui, en outre, aura un impact substantiel sur les autres. L'expérience prouve que ces caractéristiques stimulent la motivation de membres de responsabilité et d'appropriation par rapport au travail et parce qu'elles rendent le travail intéressant à accomplir.

2-3Les conditions favorisant les résolutions des conflits

Il existe des conflits dans toute organisation ; dans une certaine mesure, les conflits sont signe d'un sain échange de vues et de créativité. Les conflits peuvent cependant être nuisible et entraîner le mécontentement des employés, une baisse de la productivité, un piètre service à la clientèle. Dans cette section , nous allons étudier la gestion des conflits quotidiens qui se produisent dans tout milieu de travail- comment percevoir et les comprendre ,et comment les gérer efficacement. Les managers peuvent uniquement contrôler la façon de

gérer un conflit, non le résultat. Il arrive que les personnes aient tout simplement une caractère difficile et rien de ce que ils pourraient faire ne changera cette réalité. Le plus souvent, le comportement d'une autre personne dépend de facteurs sur lesquels nous n'avons aucune influence ,mais bien qu'il soit important de comprendre ce fait, cela n'atténue pas l'influence négative ni les fortes émotions qui peuvent être suscitées. Il peut être inévitable de devoir composer avec des personnes au caractère difficile ; mais lorsque qu'on veut cerner la meilleure stratégie à utiliser pour résoudre un conflit, il faut aussi considérer l'impact de l'efforts et l'énergie qui sera nécessaire. Comme exemple, dans beaucoup d'organisation communautaires: l'établissement d'un consensus est une d'appréciation et de prise des décisions . Pour des raisons évidentes ; lorsqu'une situation se règle à la faveur d'un consensus ou d'une collaboration, toutes les parties impliquées y trouvent une plus grande satisfaction. Mais ce n'est pas toujours la meilleure approche. Car c'est le style de conflit le plus difficile à gérer en raison du haut niveau de participation et de collaboration, et du temps nécessaire de la part du manager et de la personne des autres personnes impliquées. Avant d'aborder toute situation de conflit, prenez un peu de recul (respirer) et évaluer rapidement la situation afin de vous assurer de choisir l'attitude la plus appropriée.

Enfin, cette situation consiste à vérifier la perception des différentes aspects du conflit est attiré aux problèmes , non aux personnes. Les conflits peuvent contribuer à renforcer les relations, à comprendre ce qui est le plus important , à exprimer ses émotions, et à purifier les relations en éliminant l'irritation et le ressentiment. Ultimement, les conflits qui sont gérés efficacement peuvent bâtir et accroître la confiance. Partons d'une exemple de conflit.Si vous vous réchauffez, la chaleur va monter davantage. Il faut adopter une approche toute différente : la coopération. N'oublier pas que le rôle n'est pas de dire que tel ou tel a raison. Ce qui est intéressant c'est ce qui ronge l'organisation et qu'il faut arrêter forcément si que bien qu'on ne peut résoudre le problèmes du point de vue de l'organisation : faire comprendre aux protagonistes que l'organisation a besoin de chacun et de tous pour atteindre ses objectifs. Si procédant ainsi, on aperçoit que les esprits se réchauffent davantage, il est nécessaire de prendre une pause. Et prenne ensuite tout orientant la discussion vers la recherche d'une solution.

CHAPITRE II LES RESULTATS ATTENDUS ET IMPACTS

La mise en place des différents outils de gestion , constitue pour l'entreprise une sorte d'amélioration de sa performance. Et c'est le chapitre qui illustre les différents résultats obtenus par l'application des solutions proposées que nous verrons à la section ; et l'autre section sera réservée à l'impact. Les managers qui réussissent le plus souvent sont ceux qui ont compris que s'ils devenaient le « génie universel » il ne le sont ou ne le seront que par les autres. Ils ne le sont ou ne le seront que part les autres. Ils mobilisent autour d'eux des hommes disposés chez qui ils créent motivation et adhésion afin de mettre en place des équipes dynamiques et efficaces. Ils organisent les tâches, composent efficacement leurs équipes , répartissent les ressources de façon approprié, adapte leur style au contexte et à l'environnement, tout en tenant compte des diverses variables de leurs processus.

Section 1 Résultats attendus

L'application des différents outils de gestion permet à l'entreprise d'améliorer sa situation tant sur le plan écomique et social. Nous allons parler du niveau organisationnel composé de l'amélioration de la communication et l'amélioration de la politique motivationnelle. Nous allons proposer l'utilisation de la formation professionnelle continue en expliquant l'amélioration de l'entretien individuel et l'amélioration de l'entretien de performance.

1- 1 Au niveau organisationnel

L'organisation de l'entreprise est un élément importante dans la vie de l'entreprise donc nécessite une amélioration.

1- 1-1 Amélioration de la communication

Les technologies récentes sont de nature à rendre très efficace la communication interentreprise et intraentreprise. Elles sont utilisées pour que la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) soit parmi les entreprises la plus avancée, mais bien des applications nécessitent une analyse. La qualité des actions de communication interne nécessite l'évaluation de la qualité de la communication dans l'entreprise. Sont principalement appréciées les manières de communiquer de la hiérarchie par rapports aux informations

possédées. L'évaluation de la communication externe est nécessaire pour l'évaluation de la qualité de la communication.

Les conditions nécessaires à la réussite d'une politique de communication sont : d'abord, une volonté de la direction générale de mettre en œuvre une réelle politique de communication ; ensuite, une implication de l'encadrement ; et enfin, l'élaboration et la mise en place d'un système de communication finalisé et cohérant .

Le dispositif d'information interne à l'entreprise doit poursuivre plusieurs objectifs : fournir à chacun les éléments dont il a besoin pour effectuer son travail ; satisfaire les aspirations du personnel qui souhaite très généralement comprendre le sens de ce qu'il fait ; c'est-à-dire être assuré que les risques et les incertitudes ne sont pas excessifs,,bénéficier d'une information particulière qu'il ressentira comme une marque de considération,pouvoir s'exprimer sur sa situation ;assurer la coordination des réalisations des divers agents en suscitant la poursuite d'objectifs communs négociés,générant des attitudes de solidarité ; permettre aux instances dirigeantes d'être tenue au courant des difficultés rencontrés dans les unités.

Pour le recrutement , la société peut faire les annonces par internet pour éviter le recrutement par bouche à oreille . Si on prend le cas de la communication interpersonnel , il faut que les chefs de service organisent des fichiers qui contiennent la situation des absences de chaque service. Il faut tenir compte que le temps c'est de l'argent pour l'entreprise .

1-1-2Amélioration de la politique sur la motivation de personnelle

Motiver ses collaborateurs, c'est aussi manifester les preuves d'une prise en compte de leurs besoins spécifiques, à travers des actions et des mesures diffusées : participation, écoute, information. Depuis plusieurs années , les entreprises ont compris combien la relation entretenue avec leurs clients était capital pour leur devenir. Les moyens déployés pour optimiser la relation client sont sans effet si elles ne sont pas relayés par des collaborateurs efficaces. La communication peut faire gagner. Cette idée merveilleuse d'entreprise ou ce nouveau projet qui va faire passer l'entreprise au degré suivant, il faut savoir communiquer. Parce qu'en fait il faut savoir persuader : Persuader les collaborateurs, les partenaires (banquiers, actionnaires).

1-1-2-1 Formation professinnelle continue

La formation professionnelle continue est importante pour le cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

a L'entretien individuel

L'entretien professionnel, entretien d'évaluation, entretien d'appréciation ou autrement, ce qu'importe aujourd'hui dans l'entreprise. Cet entretien a lieu périodiquement ,une ou deux fois par an au minimum. Naturellement, le travail fournit l'occasion d'échange fréquent entre le responsable direct et chaque collaborateur de son groupe mais il s'agit là de relations fugitives, brèves pour régler les questions courantes mais ne constituent pas véritablement un outil de management dont chacun a besoin. Les éléments ou critères qui serviront de normes pour expliquer les résultats : connaissances et aptitudes professionnelles, comportement dans le travail ; activité d'encadrement(en fonction du niveau du poste, les supports écrits (un pour le responsable , un pour le collaborateur).

b Amélioration de l'entretien de performance

La performance représente le résultat des actions menées par une personne dans son poste sur une période déterminée. Cet entretien permet : d'apprécier les performances, c'est-à-dire les résultats obtenus en les comparant aux résultat visés ; d'analyser les raisons pour lesquelles les objectifs sont atteints ou non ; de se projeter sur l'avenir en déterminant les objectifs futurs, d'initier la réflexion sur les besoins de renforcement de compétence. D'évidence, la motivation se sophistique. La demande traduit aujourd'hui un certain désinvestissement du corps au profit de l'intelligence, et notamment des trois dimensions non rationnelles de l'intelligence : émotionnelle, relationnelle, contextuelle.

Donc les résultats attendus c'est la participation et l'actionnariat salarié invité les entreprises à se saisir des dispositifs d'épargne salariale ? création d'un « dividende du travail », qui pourra être versé au salarié sous la forme de supplément d'intéressement et/ou de participation(dans la limite de 20% de la masse salariale) ou se traduire par le versement d'actions gratuites placées, pendant cinq ans, sur le plan d'épargne entreprise. Seule condition à remplir. Les actions devront être attribuées à tous les salarié , de manière homogène. L'amélioration des conditions de travail ne saurait se limiter aux aspects environnementaux et

physiques. Le contenu du travail est un élément crucial. Les formules proposées sont : la rotation, l'élérgissement, l'enrichissement, les groupes. Concernant les avantage sociaux le l'entreprise , nous propose qu'on peut donner un petit GOUTER unique pour les salariés par exemples une fois par jours à 10h du mation pour motiver les employeur.

En prenant compte des tickets de PPN(Produit de Première Necessité) et les tickets de restauration des employés au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar , il faudrait les évaluer proportionnellement à l'augmentation du taux de l'inflation chaque année : à savoir si pour cette année 2011 si le taux d'inflation augmente de 10% cela permet d'une augmentation de 10% de la valeur des avantages sociaux . L'importance, c'est d' atteindre l'objectifs dès la création de ces avantages pourque cela affecte vraiment la situaton économique de chaque salarié. Il devrait instaurer, pour chaque type de poste d'emploi et de fonction, des avantages et accessoires de salaire. Ils peuvent ainsi être différents du point de vue de leur nature, de leur type et du taux qui leur sont appliqués, et ceci d'une fonction à une autre. L'affectation à un poste d'emploi donné responsabilise l'agent titulaire à une fonction bien précise. Du moment où il n'occupe plus le poste d'emploi, il ne pourra plus bénéficier des avantages et accessoires de solde liés à celui-ci.

Tableau n°2: Proposition statistiques sur l'absentéisme

Taux global d'absentéisme	2009		2010		2011	
	TOTAL	%	total	%	total	%
	5183	100	5488	100	6227	100
Absentéisme en partie compressible	3134+ 763=397	75.2	3663+ 562=4225	77	4243+ 645=488	12.2
Absentéisme d'une vie sociale interne	776	15	556	10.1	761	12.2
Absentéisme externe	8+ 58+444=510	9.8	179+ 97+431=707	12.9	143+ 104+331=578	9.3

Source : Auteur

L'absentéisme en partie compressible concerne des actions d'innovation socio-économique ,maladie ,accident de travail.

L'absentéisme représentatif d'une « vie sociale » interne à l'entreprise : L'absentéisme d'origine externe à l'entreprise : absence pour maternité, absences pour raisons familiales , absences imputables d'autres causes. La rotation est une solution qui consiste à faire tourner les ouvriers sur différents postes. On fait alterner la fatigue visuelle avec la fatigue au cours d'une même journée. L'élargissement consiste en une recomposition partielle d'opération parcellisées à l'extrême. Ce procédé est souvent utilisé sur des opérations d'assemblage. L'enrichissement de compétence consiste à donner plus de responsabilité à l'opérateur en lui confiant des tâches plus qualifiés, comme le petit entretien, des tâches de réglage et de contrôle de la qualité.

1-1-2-2 Utilisation du Système Permanent d'Observation Stratégique

Pour éviter aux entreprise de se laisser surprendre par la concurrence , la société de consultants Solving vient de mettre au point un stratégique SPOS (Système Permanent d'Observation Stratégique) qu'elle implante actuellement dans plusieurs firmes .

Il s'agit de construire un tableau de bord receuillant les données dont l'observation peut permettre de cerner , avec deux ou trois ans d'avance, les menaces qui pèsent sur l'entreprise. Il y a quatre niveaux d'observation :d'abord, la technologie ; le SPOS (Système Permanent d'Observation Stratégique) surveille et compare les performances des produits similaires . Objectif : éviter des erreurs d'investissement, comme celle de l'entreprise ancienne, par exemple »¹⁵. Puis le système de distribution : montant de marges, efficacité du réseau.

La clientèle : la plus part des entreprises se contentent d'études de marchés ponctuelles. Le SPOS (Système Permanent d'Observation Stratégique), lui,suit régulièrement les facteurs qui peuvent avoir une influence plus ou moins directe sur la consommation de tel ou tel produit, évolution socio-culterelle, rapports de qualité prix par comparaison de produits (service) substituables. Enfin , la concurrence, avec mise à jour permanente des

¹⁵ :système d'information pour le management stratégique ; de Humbert LESCA .P124 ;136

informations que l'on peut avoir sur les sociétés travaillant dans le même secteur. La méthode peut, à la demande, être étendue à toutes les activités de l'entreprise, ou seulement axée sur les produits les plus menacés. Avant qu'il ce soit trop tard.

1-2 Au niveau administratif

Il faut apporter des solutions nécessaire pour toutes les problèmes que nous avons vu dans la deuxième partie de cet ouvrage.

1- 2-1 Formalisation des procédures

La procédure est l'ensemble des règles, des instructions à appliquer et des principes à suivre des instructions à appliquer et des principes à suivre pour la réalisation des tâches. Elle doit être faite par écrit en vue d'assurer une réalisation efficace des opérations contribuant à l'obtention des résultats attendus ainsi qu'à la bonne marche de l'entreprise. L'écrit constitue une preuve probante et un guide pratique, complet et rationnel pour l'exécution des tâches. Par exemples, les hésitations dans le déroulement des opérations sont résolues par consultation du manuel de procédures. Pour un manager, il ne passe pas de jour sans qu'il ne prenne de décision. Le matin quand il vient au bureau il doit décider, il faut qu'il se décide, il est obligé de décider et souvent de vite décider. La formulation de procédure est une décision nécessaire pour un bon manager.

Il ne faut pas oublier qu'une procédure formelle met à terme les fausses interprétations et les risques de changements d'informations. La création des procédures doit être faite et diffusé par le responsable de chaque service pour assurer le déroulement du travail. Cette procédure doit être clairement définie et aussi précise que possible ; simple, concise et adaptée aux langages des utilisateurs ; détaillé au fur et à mesure lorsqu'elle descend dans la hiérarchie inférieure.

Les avantages de ce procédure si elle est bien formalisée sont : gains de temps dans la formation des nouveaux employés. On peut dire la formulation de procédure permet de prendre de bonnes décisions. Savoir prendre de bonnes décisions : c'est un exercice auquel tout le monde peut faire. Les bonnes décisions sont en effet qui sont prises à l'aide de procédés bien définis. Elles dépendent certes des vues et perceptions du décionnaire, mais suppose une évaluation des alternatives et option. Les procédures et réglementaires en vigueur

s'appliqueraient à tous les cas non prévus par la présente convention. Elles mettraient également dans les cas des dispositions plus favorables au personnel que celles de la présente convention.

1-2-2 Mise en place d'une gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle des compétences nous permet en tant que gestionnaire des ressources humaines de planifier le besoin de l'entreprise en ressources humaines par rapports aux postes dont l'entreprise dispose, en quantité et en qualité. Elle permet d'élaborer un plan stratégique permettant d'acquérir des personnels compétents pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Ensuite, cette étude nous permet de se spécialiser, de maîtriser des problèmes des entreprises, surtout celles des pays en voie de développement et d'être capable de se situer dans un proche ou long avenir de l'entreprise en gestion des ressources humaines.

Section 2 : Impact

La vision systémique de la gestion des ressources humaines n'est pas limitée aux rapports de l'économie et du social. Faisant suite à ces différentes solutions (mise en place d'un système de mesure fiable, établissement d'un fiche d'absence par centre de responsabilité et dans le but d'amélioration continue de la performance de la société d'un processus, d'une activité ou des caractéristiques d'un produit/service, les divers impacts entre autre devront être établis).

2-1 Economiques

Les mesures des résultats économiques atteints ne sont donc pas une mesure original. Les parts de marché, le taux de rentabilité, les volumes des ventes, sont normalement déjà mesurés dans l'entreprise.

2-2-1 Résultant l'application des outils de gestion

Résultant l'application des outils de gestion tournant principalement vers des informations sur les indicateurs financiers ou non, des indicateurs interne qu'externe, société va augmenter sa valeur économique(augmentation de la part de marché, amélioration des coûts et de rentabilité, amélioration de la notoriété). Par minoration d'absentéisme il faut

entendre toutes les déductions de salaires y sont incluses les indemnités journalières , les absences non rémunérées.

L'impacts économique de la formalisation de procédure c'est pour une meilleure organisation et meilleure productivité, réduction des erreurs coûteuses commercialement et financièrement, meilleure qualité se service concernant le marketing de service. Ainsi que la responsabilisation des employés par une définition claire des fonctions et responsabilités ,transparence des étapes successives de traitement d'une opération et permettre surtout à la motivation des employés qui est le principale base de notre recherche.

Si le personnel est motivé par l'ensemble des éléments cités au cours de cet ouvrage, il déployera tous ses efforts et moyens qui existent permettant d'atteindre son objectif et celui de l'institution. Si les objectifs individuels sont atteints alors, il sera facile pour les directions ou les services d'atteindre les leurs. L'ensemble de ces réussites aboutira à une avancée au niveau de l'entreprise et au niveau nationale parce que la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) est une entreprise publique qui crée des services pour les besoins publics et cela va contribuer a u développement même de l'économie nationale.

Grâce à la capacité de communication, l'entreprise arrive à lever le financement nécessaire au démarrage du projet. Pour recruter les ressources humaines dont la société aura besoin pour faire grandir l'organisation à travers la mise en place d'une équipe qui gagne, il faudra communiquer. La capacité de communication demeurera un besoin pressant et partout présent pour garder une bonne relation avec les différents partenaire : l'équipe de direction, ses employés et ses fournisseurs. Lorsque le reponsable save attirer l'attention quand il parle, il arrivera qu'on le suive juste parce que son verbe séduit.

2-1-2 Attributions économiques

Le Comité d'Entreprise, Organe consultatif bipartite, est une plate-forme de négociation, de dialogue et de collaboration intervenant dans le cadre de l'Entreprise. Il est consulté et émet son avis sur toute les questions intéressant la vie des salariés : conditions de travail, licenciement individuel et collectif pour motif économique, différend du travail. Le Comité d'Entreprise veille à l'application des lois et règlements en vigueur et émet des propositions pour l'amélioration du fonctionnement de l'Entreprise.

Le Comité d'Entreprise est institué au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar (C.E.M). Les membres jouissent des dispositions de protection des Représentants du Personnel. Il veille à l'application des lois et règlements en vigueur et émet des propositions pour l'amélioration du fonctionnement de l'Entreprise.

2-2 Sociale

Les impacts sociales résultant l'application des outils de gestion sur la motivation de personnel va accroître la motivation du personne, intégration du personnel, amélioration de la compétence). Cependant ces outils resteront inéfficaces voire non performant si les responsables ne seront pas convaincus de l'importance de ces informations en respectant les différents conseil.

2-2-1 : réorganisation du plan de congé

Après l'analyse de la réorganisation du plan de congé, il y a une impact sur la gestion du plan de congé. Il y aura pour cela une dimunition de service en intérim pendant la période de vacances scolaire. Tous les services de directions sont en effectif normal ;pas de personnel en surcharge de tâches pendant la période de vacances. L'inacception de compromis du chef de service sur le changement de calendrier de congé ;bonne organisation des activités au niveau de service sur changement de calendrier de congé. L'impact conduit à l'amélioration de la structure au niveau de la direction de resouces humaines .

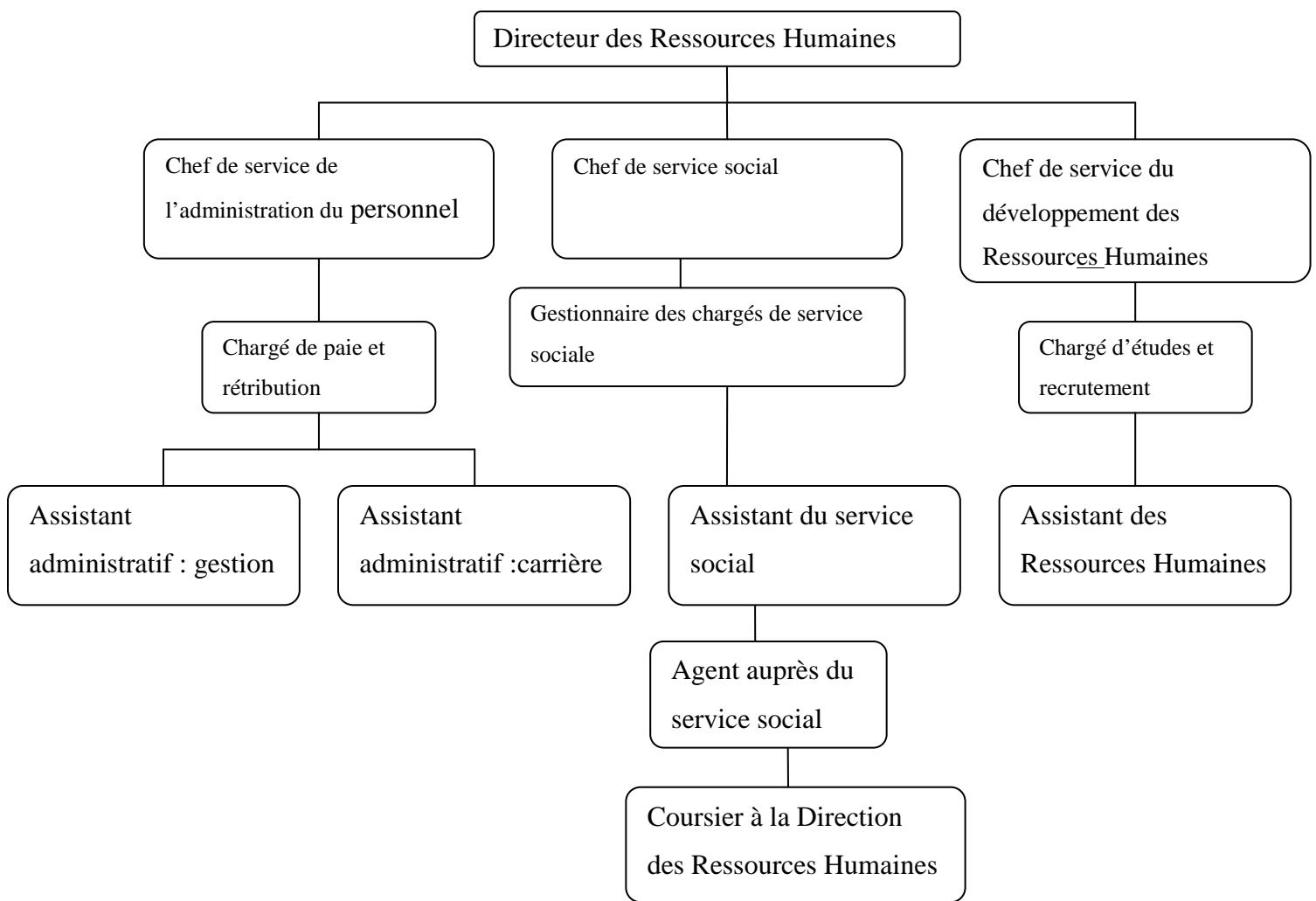
En fin d'année , le responsable de s absences calcule le solde des congés restant à prendre par chaque agent. Il doit ajouter aux jours ouvrables de congés annuels les congés exceptionnels, les jours éventuellement accordés pour garder un enfant malade e les ponts. De ce total, il retranche les jours de congés effectivement pris par l'agent afi de calculer le solde qu'il devra reporter sur l'année suivante.

2-2-2Attributions sociales

Les activités sociales et culturelles tendent à l'amélioration des conditions de bien-être, telles que la cantine, la cité ouvrière, le centre de loisirs et de sport, le service médical autonome. Le comité d'entreprise assure, contrôle et participe à la gestion convenue de toutes les activités sociales et culturelles établies dans l'entreprise au bénéfice des salariés et de leur famille. Les membres du Comité d'Entreprise disposent de 20 heures par mois pour leur

permettre d'exercer leurs fonctions et ces heures sont payées comme heures de travail normal. Le comité d'entreprise élabore un projet de budget relatif au fonctionnement et aux activités socio culturelles et sportives qui fait partie intégrante du budget de l'entreprise.

Figure n°7 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Source : organigramme chez la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) améliorer selon notre recherche

Cet organigramme représente l'organigramme à proposer de la Direction des ressources humaines : cette nouvelle organigramme consiste à fusionner deux tâches de la direction sociales pour minimiser les dépenses de l'entreprise .

Comme le montre l'organigramme : le Directeur des Ressources Humaines est rattaché directement avec les différentes services . Il assure en général la Direction des services concernant les ressources humaines : paie, charges sociales (frais médicaux, sport, restauration) et gestion prévisionnels de carrières.

Une limite tient au fait que la conception d'une système de motivation doit tenir compte de contrainte financière. Les bénéfices tirés de la motivation du personnel par conséquent doit évaluer par rapport au coût . Pour assurer la réussite de ces solutions il faut que la volonté de l'amélioration de la système de la motivation serait la première condition pour diminuer les risques et les obstacles .

Donc ce chapitre permet d'identifier les conséquences de la recherche effectuée au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar. On peut rappeler ici que la solution doit s'intégrer nécessairement dans un démarche de gestion, c'est-à-dire tenir compte plusieurs solutions s'inscrivant dans la redéfinition d'une politique de Gestion des Ressources Humaines.

Bref, la motivation du personnel très efficace peut développer la société Caisse d'Epargne de Madagascar, c'est-à-dire amélioration des services octroyer par la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM).

Conclusion partielle

Cette dernière partie nous a permis d'apercevoir des solutions face aux difficultés que rencontrent la gestion des ressources humaines, en particulier sur la motivation du personnel de l'entreprise, afin qu'ils puissent donner une meilleure qualité de service.

Nous avons préconisé le respect de la procédure de recrutement. En fait, si nous avons suggérer la formalisation de procédure c'est seulement pour améliorer la situation actuelle de l'entreprise.

Nous avons aussi suggérer la mise en place d'une fiche qui comptabilisent les absences et la création d'une fiche de pointage pour chaque service.

Le dernier chapitre nous a évoqué les résultats attendus et les impacts économiques, sociaux après avoir effectué ces analyses.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La motivation est un facteur déterminant dans la réussite d'une stratégie de gestion des ressources humaines. Les entreprises en sont conscientes et essaient par conséquent, de comprendre pourquoi les salariés sont motivés ou démotivés afin de répondre leurs attentes. « Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Motiver le personnel doit être une des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines »¹⁷

Dans la réalisation de cet ouvrage, nous pouvons dire que la Direction des ressources humaines représente un grand rôle dans l'animation de personnel. Il s'agit alors de motiver et d'animer des équipes. Assurer une bonne communication avec les subordonnés pour assurer une cohésion d'ensemble. La motivation de personnel permet aussi d'assurer le suivi des objectifs fixés lors de la planification, permet de contrôler le travail des subordonnés afin d'assurer le bon déroulement du plan d'action et la réalisation des objectifs veillent au respect du standard de la qualité et de quantité.

L'équipe de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) agence Andravoahangy nous a bien accueillis et nous a considérés comme étant l'un des leur. Notre séjour fut agréable et nous pouvons même dire réussi grâce à la collaboration de l'équipe de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM). Nous tenons encore une fois a exprimé notre remerciement et notre gratitude surtout à l'équipe des ressources humaines.

Le stage pratique que nous avons effectué au sein de cette entreprise nous a permis de mettre les connaissances acquises pendant les quatre années d'études faites à l'Université et nous a permis également de dégager un certain nombre de problèmes rencontrés au niveau de la motivation du personnel au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM);

Dans la première partie nous avons expliqué l'identification de l'entreprise Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM). Lors de l'identification de l'entreprise nous avons pu raconter l'historique, les activités de l'entreprise qui veut dire que la société est une société publique dans l'ambition actuellement de devenir une institution financière. La Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) appartient à 100% à l'Etat Malgache.

¹⁷ <http://www.lamicrofinance.org/ressoucecenters/ressourceshumaines> consulté le 15/11/2011

Son système de motivation de personnel aujourd’hui peut récapituler en deux (2) catégories à savoir les avantages sociales des tickets PPN (Produit de Première nécessité) et des tickets de restaurations, et le salaire de personnel c'est aussi un élément de base de motivation. Les primes et les indemnités font parties des motivations financière que l’entreprise accorde aux employés. Les gratifications sont considérées comme des motivations financière. Les frais médicaux sont considérés comme un complément très important dans la motivation financière de salariés de la Caisse d’Epargne de Madagascar (CEM).

La gestion des ressources humaines au sein de la Caisse d’Épargne de Madagascar est divisée en trois (3) services rattachés directement à la Direction des Ressources Humaines. Le service social occupe des prises en charges, des gestions des avantages sociales au sein de la Caisse d’Epargne de Madagascar (CEM) composé de trois personnes. Le service social recherche des nouveaux organismes sanitaires privés pour réaliser un contrat qui satisfait la demande employés concernant l’efficacité de certains organismes.

Le service de l’administration du personnel fait la gestion de paie (le retenu obligatoire), le traitement de congé des employés et fournit les informations nécessaire à la distribution des médailles aux employés. Le service de développement du personnel traite le recrutement de personnel avec l’accomplissement de toutes les démarches nécessaires pour arriver au recrutement final. Ce service organise les formations du personnel et fait aussi la description des postes de tous les services de la Caisse d’Epargne de Madagascar (CEM). Actuellement, le personnel de l’entreprise est au nombre de 438.

La seconde partie de cet ouvrage concerne l’analyse de données rassemblées au sein de la société par rapports aux différentes théories que nous étudions à la faculté à l’Université d’ Antananarivo. Donc faire la comparaison des cas pratiques avec le cas théorique. On fait l’analyse des ressources humaines par l’explication de recrutement, l’absentéisme, la formation, l’information et la communication. Cette partie referme l’analyse de l’environnement interne et l’environnement externes de l’entreprise (forces, faiblesses, menaces, opportunités).

La troisième partie était consacrée par les propositions des solutions aux problèmes rencontrés dans la deuxième partie de cet ouvrage et d’expliquer les impacts probable après la réalisation de ces solutions au sein de l’entreprise. Cette partie définit l’importance de notre

thème à cause des impacts économique et sociales engendré par la réalisation de ces solutions pourtant il faut que les managers ont conscient du problème au sein de chaque service.

Lorsque le personnel est motivé, leur travail influence sur l'augmentation de profit de l'entreprise à savoir par la satisfaction des clients par rapports au service octroyé par les agents de front office. Cette situation provoque l'augmentation des clients s'ils sont satisfaits donc la motivation de personnel est un facteur important dans le développement du personnel.

Les managers ont des rôles importants sur la gestion des ressources humaines. Le style de management appliqué par le manager est important dans la motivation de personnel par l'application de style paternaliste qu'influence sur la motivation de son collaborateur ou de ses subordonnées.

Dans cette étude nous avons pu voir l'importance de la motivation du personnel. Nous proposons aussi l'ouverture de l'analyse sur l'effectif du personnel pour vérifier les tâches effectués pour certains employés de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM).

BIBLIOGRAPHIE

ELFIKY, Top Manager : Les éditions Tranontinental Inc. ., 1996

ENRELEY. , du conflit à la motivation : la gestion sociale, Management 2000, Institut de gestion sociale, Les éditions d'organisation198

MAHE DE BOISLANDELLE Henri., ressources humaines par l'exemple, CHOTARDS Éditeurs, 1991, p13

MICHEL PLANE Jean; La gestion des ressources humaines,; achevé d'imprimerie en décembre 2000, édition FC572902

LEVY-LEBOYER, C., La motivation dans l'entreprise "modèles et stratégies "Editions d'organisation, p.3, 2001

MARTORY Bernard, Économie d'entreprise terminales G, p26

MASLOW, A. (1943), « A Theory of human motivation »,the psychological Review,vol.50 ,n°4,p.370

PHILIPPE de woot, management stratégique des groupes industriels, p 12,147 ;1984

RESNIK (Ed.), « metacognitive aspects of problem solving », In L.B. The nature of intelligence

RAYMOND Laridan, Cercle de qualité : mode l'emploi pour réussir, n° D'éditeur5086

ROSSEL, P. (2000) « la motivation au travail concept et théories » ; n°326.OCTOBRE 2000

VALLERAND, J. et Thill, E.E (EDS) introduction à la psychologie management stratégique des groupes industriels de philippe de WOOT, p 12,147 ;1984

~ VIII ~

Cours

Cours de management, 4ème année, 2009/2010

Cours de la Gestion des Ressources Humaines, 4ème année, 2009/2010

Webographie

www.medecinedelapersonne.org/pub/2006 consulté le 07/11/11

<http://www.lamicrofinance.org/ressoucecentters/ressourceshumaines> consulté le 15/11/2011

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- Annexe I : Questionnaire à soumettre aux stagiaires (en période d'essaie)
- Annexe II : Questionnaire à soumettre au personnel en cours d'emploi
- Annexe III : Agence de la Caisse d'Epargne de Madagascar
- Annexe IV : Grille d'évaluation
- Annexe V : Organigramme
- Annexe VI : Exemple de planning de congé CEM 043 année 2011

ANNEXE I Questionnaire à soumettre aux stagiaires (en période d'essaie)

I- Profil du stagiaire

1) Sexe

Masculin

féminin

2) Tranche d'âge

20 à 24 ans

25 à 30 ans

31 à 34 ans

35 à 40 ans

3) Situation matrimoniale

Célibataire

Marié

veuf

II- Le système de motivation

N°	QUESTION	Réponse
201	Le salaire et les autres avantages sont-ils motivants ?	Oui : non :
202	Comment percevez-vous les relations professionnelles avec votre chef ? Et celles avec vos collègues ?	
203	L'environnement physique et matériel vous convient-il ?	Oui : non :
204	Comment trouvez-vous les procédures et les règlements ?	Impossible à respecter : <input type="checkbox"/> Difficile à respecter : <input type="checkbox"/> Adéquats : <input type="checkbox"/> Indispensable : <input type="checkbox"/>
205	Seriez-vous capable d'apporter vos compétences dans le travail ?	Oui : non :
206	Les éventuels problèmes

ANNEXE II : Questionnaire à soumettre au personnel en cours d'emploi

I- Profil du personnel

1) Sexe

Masculin

feminin

2) Tranche d'âge

20 à 24 ans

25 à 30 ans

31 à 34 ans

35 à 40 ans

41 à 44 ans

44 à 50 ans

51 à 54 ans

55 à 60 ans

3) Situation matrimoniale

Célibataire

Marié

veuf

II- Le système de motivation

N°	QUESTION	Réponses
201	Le salaire et les autres avantages sont ils toujours motivants_d'après vous ?	Oui : non :
202	Et les relations professionnelles avec votre chef ? quels seraient vos critères.	
203	Les relations professionnelles avec vos collègues se situent-elles dans un cadre	Agréable, sociable, Moyen, Viable, <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
204	L'environnement physique et matériel vous convient-il ?	Oui : non :
205	Quels sont vos avis sur d'éventuels recyclages ?	
206	Dans l'accomplissement de votre travail, quels sont les problèmes que vous rencontrez souvent ?	
207	Les solutions aux quelles vous aviez en recours étaient elles satisfaisantes ? vos suggestions	Oui : non :

ANNEXE III : Agence de la Caisse d'Epargne de Madagascar

CEM 001	Tsaralalàna
CEM 002	Fianaratsoa
CEM 003	Tamatave I
CEM 004	Majunga
CEM 005	Ambositra
CEM 006	Diégo
CEM 008	Tuléar
CEM 009	Antsirabe
CEM 010	Fort Daufin
CEM 011	Morondava
CEM 012	Western union Nosy-be
CEM 016	Sainte Marie
CEM 017	Abatondrazaka
CEM 018	Manakara
CEM 019	Moramanga
CEM 020	Tsiroanamandidy
CEM 024	Ambatolampy
CEM 029	Fandriana
CEM 043	Ambanja
CEM 046	Sambava
CEM 048	Andravoahangy

ANNEXE IV : Grille d'évaluation

Agents de maîtrise et Agent d'Exécution

Nom et prénoms :

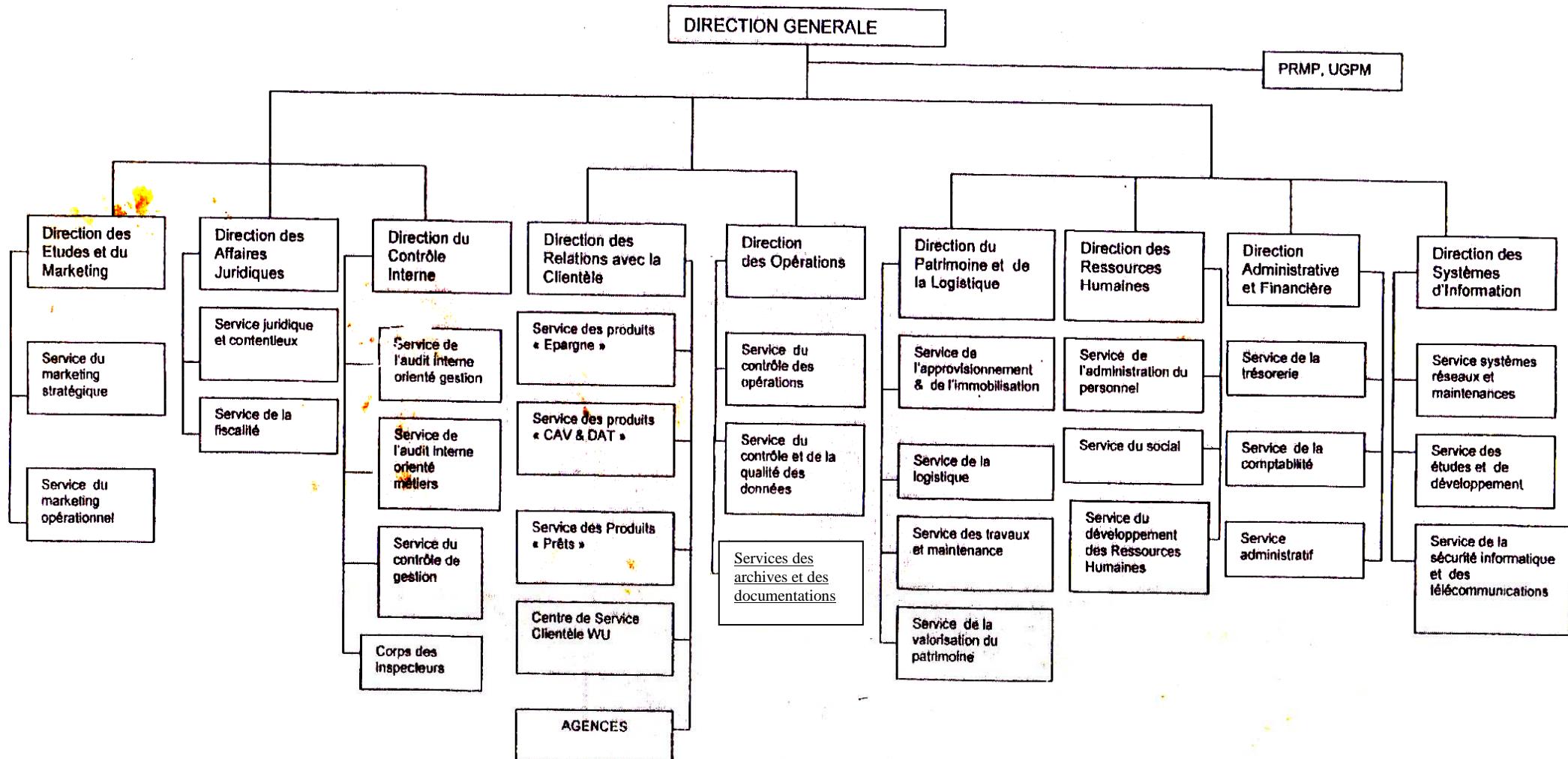
N° Matricule :

Fonction :

Direction/Service :

<u>Critères</u>	<u>Notes</u>	<u>Notes Obtenues</u>
-	-	-
<u>Responsabilité</u>	<u>5</u>	-
<u>Recherche Personnelle</u>	<u>2</u>	-
<u>Respect des heures de travail</u>	<u>2</u>	-
<u>Confidentialité</u>	<u>1</u>	-
-	-	-
<u>Professionnalisme</u>	<u>5</u>	-
<u>Respect de délais</u>	<u>0.5</u>	-
<u>Qualité des travaux</u>	<u>2</u>	-
<u>Disponibilité dans les travaux</u>	<u>2</u>	-
<u>Capacité d'assimilation</u>	<u>0.5</u>	-
-	-	-
<u>Respect des directives</u>	<u>5</u>	-

ANNEXEV : ORGANIGRAMME



~ XVIII ~

ANNEXE VI : EXEMPLE DE PLANNING DE CONGE CEM 043 ANNEE 2011

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : PRESENTATION ET CADRE THEORIQUE	4
Introduction partielle	5
Chapitre 1 : PRESENTATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR ..	6
Section 1 : Identification et historique	6
1-1 Identification de la CEM.....	6
1-2 Les objectifs	7
1-1-2: Les activités	7
1-1-2-1: Le compte livret	7
a- L'ouverture du livret.....	8
b- Le versement.....	8
c- La rémunération	9
d- Le remboursement	9
e- Les intérêts	9
f- Le contrôle	10
1-1-2-2 Le compte spécial épargne (CSE)	10
1-1-2-3 Le compte spécial retraite.....	10
1-2 Historique.....	11
Section 2 : Structure organisationnelle.....	13
2-1 : Le Conseil d'Administration, Direction Générale	13
2-2 : Les directions	13
2-2-1 : Direction du Système d'information	13
2-2-2 : Direction des études et marketing	14
2-2-3 : Direction du contrôle interne.....	14

2-2-4 : Direction des affaires juridiques.....	14
2-2-5 : Direction des opérations	14
2-2-6 : Direction du patrimoine et de la logistique	15
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL	
ET LE SYSTEME DE MOTIVATION ADOpte CHEZ LA	
CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR.....	15
Section 1 : cadre théorique de la motivation du personnel	15
1-1 Notions sur la motivation du personnel	16
1-1-1Première définition	16
1 1-2 Secondes définitions	16
1-1-3Troisième définition	17
1-2 :L'évolution de la pensée	17
1-2-1 : La théorie classique.....	17
1-2-2 : La théorie des besoins de Maslow.....	17
1-2-2-1Les besoins physiologiques	19
1-2-2-2 Les besoins de sécurité.....	19
1-2-2-3Besoins d'appartenance et d'amour	19
1-2-2-4Les besoins d'estime	19
1-2-2-5Les besoins de réalisations	19
1-2-3 L'approche cognitive.....	20
1-2-4 La théorie de fixation des objectifs.	21
Section2 : le système de motivation adoptée chez la Caisse d'Épargne de Madagascar	21
2-1 La motivation financière	22
2-1-1 Les motivations sociales.....	22
2-1-2 Les différents éléments de salaires	23

2-1-2-1 primes et gratification.....	23
2-1-2-2 Les indemnités	23
2-1-3 : Le salaire	24
2-2 Les motivations non financières :	24
2-2-1 : La relation entre le personnel et la qualité d'un chef	25
2-2-1-1 La relation entre le personnel	25
2-2-1-2 Qualité d'un chef.....	25
2-2 -2L'information et la communication.....	25
2-3 La gestion des Ressources Humaines chez la Caisse d'Épargne de Madagascar....	26
2-3-1 : le système de recrutement	26
2-3-2 Le système de rémunération.....	26
2-3-3 La formation	27
Conclusion partielle.....	28
PARTIE II : ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE ET IDENTIFICATION DES PROBLEMES	29
Introduction partielle	30
CHAPITRE I : ANALYSE DES PROBLEME SUR LA MOTIVATION DU PERSONNEL.....	31
Section 1 : Problèmes aux niveaux des ressources humaines	31
1-1 problème d'acquisition du personnel	31
1-1-1 : non respect de procédure recrutement.....	31
1-1-2 : Le licenciement fréquent	32
1-2 : l'absentéisme	33
1-3 : Non évaluation des résultats de la formation.....	35
1-4 : Retard du message à transmettre.....	36

1-4-1 L'émetteur	37
1-4-2 Le récepteur	37
1-4-3 Le décodage	37
Section 2 : problèmes aux niveaux de l'organisation.....	37
2-1 : Négligence de la procédure et l'organisation de personnel	38
2-1-1 les différentes catégories du personnel.....	38
2-1-2 Procédures non formalisées	39
2-2 : Conflits entre le personnel	39
2-3 : Difficulté de la gestion de carrière.....	40
Chapitre II : ANALYSE FORCE, FAIBLESSE, OPPORTUNITE ET MENACE.....	41
Section1- les forces	42
1-1 : Relations professionnelles entre le personnel de l'entreprise	42
1-2 : la participation organisationnelle	42
1-3 : montant de salaire satisfaisant	43
Section 2 Les faiblesses.....	43
2-1 Insatisfaction au travail	44
2-2 Manque de l'adéquation de besoin et des ressources.....	46
2-2-1 Les régulations internes	46
2-2-2 Les régulations externes	46
2- 3 La formation du personnel pas assez fréquente	48
2-4 La démotivation	48
Section 3 : Menace et opportunités	48
3-1 Les menaces	49
3-1-1 L'inflation.....	49
3-1-2 La bataille concurrentielle	50

3-2 Les opportunités	50
3-2-1 La relation syndicale.....	50
3-2-2 La pérennité	50
Conclusion partielle.....	52
PARTI III : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS.....	53
Introduction partielle	54
Chapitre I : PROPOSITION DES SOLUTIONS SUR LA MOTIVATION	55
Section 1 : Amélioration de l'évolution de carrière des employés	55
1-1 Respect des procédures de recrutement	55
1-1-1 Démarche pour progresser le recrutement.....	56
1-1-2 Mesure destinées à améliorer le recrutement	56
1-2 Diminution du taux d'absentéisme et favoriser de vraies relations	57
1-2-1Diminution du taux d'absentéisme.....	57
1-2-2Favoriser de vraies relations.....	57
1-2-2-1Vivre la confiance	57
1-2-2-2Vivre la gratuité.....	58
1-3 Évaluation des résultats de la formation	58
section 2 : Amélioration des stratégies des managers	59
2-1 : Le style de management	59
2-1-1Favoriser le travail en commun	60
2-1-2Créer et entretenir un esprit d'équipe	60
2-1-3 Transmettre le savoir	60
2-2 Les solution envisagées pour les collaborateurs démotivés.....	60
2-2-1 : Définir la progressivité des primes.....	61
2-2-2 Assurer la satisfaction au travail.....	61

2-3 Les conditions favorisant les résolutions des conflits.....	62
CHAPITRE II : LES RESULTATS ATTENDUS ET IMPACTS	64
Section 1 Résultats attendus.....	64
1-1 Au niveau organisationnel	64
1-1-1 Amélioration de la communication	64
1-1-2 Amélioration de la politique sur la motivation de personnelle.....	65
1-1-2-1 formation professionnelle continue	66
a L'entretien individuel	66
b Amélioration de l'entretien de performance	66
1-1-2-2 Utilisation du Système Permanent d'Observation Stratégique	68
1-2 Au niveau administratif	69
1-2-1 : formalisation des procédures.....	69
1-2-2 Mise en place d'une gestion prévisionnelle.....	70
Section 2 : Impacts	70
2-1 Economiques.....	70
2-2-1 Résultant l'application des outils de gestion	70
2-1-2 Attributions économiques	71
2-2 Sociales	72
2-2-1 réorganisation du plan de congé	72
2-2-2 Attributions sociales	72
Conclusion partielle.....	75
CONCLUSION GÉNÉRALE	76