

# **SOMMAIRE**

Remerciement .....	i
Sommaire .....	ii
Liste des abréviations.....	iv
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures .....	vi
<b>INTRODUCTION GENERAL.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE I : MATERIELS ET METHODES .....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>8</b>
SECTION 1 : HISTORIQUE ET IDENTIFICATION DE LA SOCIETE AUXIMAD .....	8
SECTION 2 : ACTIVITES ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE .....	10
SECTION 3: L'ORGANISATION ET DESCRIPTIONS DES RESPONSABILITES DE CHAQUE POSTE .....	13
SECTION 4: AUTRES INDICATION ESSENTIELS .....	14
<b>CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE D'ANALYSE ET D'OBSERVATION .....</b>	<b>17</b>
SECTION 1 : COMPTE RENDU GLOBAL DU STAGE.....	17
SECTION 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE .....	19
SECTION 3 : L'ANALYSE SWOT OU FFOM.....	25
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>	<b>26</b>
<b>PARTIE II : RESULTATS .....</b>	<b>27</b>
<b>CHAPITRE 1 : LES ASPECTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE .....</b>	<b>28</b>
SECTION 1 : NOTION SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	28
SECTION 2 : NOTION SUR LA PERFORMANCE.....	31
SECTION 3 : LES LIENS ENTRE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.....	33
<b>CHAPITRE 2 :LES ASPECTS THEORIQUES SUR LE RECRUTEMENT .....</b>	<b>34</b>
SECTION 1 : NOTION DU RECRUTEMENT .....	34
SECTION 2 : PROCESSUS DE RECRUTEMENT .....	34
<b>CHAPITRE 3 : LES RESULTATS OBTENUS AU SEIN DE LA SOCIETE AUXIMAD .....</b>	<b>36</b>
SECTION 1 : LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT AU SEIN DE LA SOCIETE .....	36
SECTION 2 : RELATION ENTRE COMPETENCE ET PERFORMANCE .....	39
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>44</b>
<b>PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>45</b>
<b>CHAPITRE 1 : DISCUSSIONS.....</b>	<b>46</b>
SECTION 1 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.....	46

SECTION 2 : VALIDATION HYPOTHESE .....	57
<b>CHAPITRE 2 : RECOMMANDATION.....</b>	<b>58</b>
SECTION 1 : PROPOSITION SUR LE RECRUTEMENT .....	58
SECTION 2 : PROPOSITION AU NIVEAU DU SERVICE PERSONNEL.....	61
SECTION 3 : PROPOSITION AU NIVEAU DES PROBLEMES RENCONTRES A L'ENVIRONNEMENT EXTERNE .....	63
 <b>CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE .....</b>	 <b>64</b>
 <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	 <b>65</b>
 <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	 <b>I</b>
 <b>ANNEXE.....</b>	 <b>II</b>

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

A.Cap : Accord pour la Conduite de l'Activité Professionnelle

AUXIMAD : Société Auxiliaire Maritime de Madagascar

BU : Bibliothèque Universitaire

CNaPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

CV : Curriculum Vitae

D°G : Direction Générale

D°RH : Direction Ressources Humaines

DAGP : Département des affaires générales et personnel

DG : Directeur Général

DRH : Directeur Ressources Humaines

D°RH : Direction Ressources Humaines

FRH : Fonction Ressources Humaines

FFOM : Force, Faiblesse, Opportunité et Menace

GPE : Gestion Prévisionnelle d'Emploi

GPEC : Gestion Prévisionnelle d'Emploi et Compétence

GRH : Gestion des Ressources Humaines

LOGI-RH : Logiciel Ressources Humaines

OSIE : Organisation Sanitaire Inter- Entreprises

PERS : Service personnel

PESTEL : Politique, Economique, Social, technologique, Ecologique et Légal

PPE : Plan Prévisionnel des Effectifs

RH : Ressources Humaines

SAG : Service affaires générales

SIA – GES DOS : Système d'Information Gestion Dossier

SIA – GESCOM : Système d'Information Gestion commerciale

SWOT: Strength Weakness Opportunities Threats

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b><u>Tableau 1</u></b>	: Renseignement général.....	09
<b><u>Tableau 2</u></b>	: Actionnaires .....	09
<b><u>Tableau 3</u></b>	: Effectif du personnel.....	14
<b><u>Tableau 4</u></b>	: Chronogramme du déroulement du stage .....	19
<b><u>Tableau 5</u></b>	: Nombre des personnes enquêtés .....	22
<b><u>Tableau 6</u></b>	: Réponse de la question : combien d'année travaillez-vous au sein de l'AUXIMAD ?.....	38
<b><u>Tableau 7</u></b>	: Réponse de la question : quel parcours d'étude avez-vous suivi ?.....	39
<b><u>Tableau 8</u></b>	: Réponse de la question : vous-avez des expériences, combien d'année de travail avait vous effectuez avant d'entrée à l'AUXIMAD ?.....	39
<b><u>Tableau 9</u></b>	: Réponse de la question : comment se présente-t-elle la satisfaction des salariés ?.....	40
<b><u>Tableau 10</u></b>	: Réponse de la question : comment trouvez-vous la position de votre société par rapport aux concurrents ?.....	40
<b><u>Tableau 11</u></b>	: Réponse de la question : selon vous, la compétence et l'expérience de chacun est une source de performance ?.....	41
<b><u>Tableau 12</u></b>	: Réponse de la question : comment trouvez-vous le climat social au sein de votre société ?.....	41
<b><u>Tableau 13</u></b>	: Réponse de la question : les clients sont-elles satisfait ?.....	42

## **LISTE DES FIGURES**

<b><u>Figure 1</u></b>	: Organigramme spécifique du service personnel de la société AUXIMAD...	13
<b><u>Figure 2</u></b>	: Part de marché en 2013.....	15
<b><u>Figure 3</u></b>	: Les 5 étapes du GPEC.....	61

## **INTRODUCTION GENERAL**

Dans un monde en permanente évolution, les organisations industrielles, commerciales, administratives doivent se modifier, se transformer pour répondre aux exigences multiples de leur environnement. Cette nécessité d'évolution et d'adaptation touche particulièrement l'administration par l'expression d'une demande de plus en plus de compétence, développement de responsabilité<sup>1</sup>.

Toutefois, quel que soit leur forme, toutes les entreprises présentent une ressemblance qui est la recherche du profit, en satisfaisant sa clientèle. L'entreprise ne fonctionne jamais sans la combinaison des différentes fonctions à savoir la fonction administrative, la fonction financière, la fonction de production, la fonction ressources humaines, la fonction comptable, la fonction de sécurité<sup>2</sup>.

Face au nouvel environnement économique et social, les entreprises investissent sur leur capital humain et le placent au cœur de leur stratégie de développement axée sur la performance et l'optimisation des ressources humaines.

Le capital humain réunissant les connaissances, le savoir-faire et les compétences des femmes et des hommes travaillant à la réussite de l'organisation, offre à l'entreprise la capacité de s'adapter face aux changements, de s'engager dans une dynamique de recherche permanente de meilleures performances et de répondre aux attentes des clients, des parties prenantes et des salariés, tout en respectant des valeurs d'éthique et de professionnalisme<sup>3</sup>.

Aujourd'hui, seule l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. A la limite, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier. Toute décision en matière de Gestion des Ressources Humaines ou GRH a donc des implications sur la vie de l'entreprise<sup>4</sup>. Les enjeux de la GRH sont donc très importants et la fonction se situe au cœur des préoccupations des dirigeants d'aujourd'hui. Pour augmenter la performance des organisations, les managers des ressources humaines sont obligés de mettre en place des politiques fiables pour faire face aux tâches qui incombent à cette dernière dans l'entreprise.

Entre autres domaines, nous pouvons citer : le recrutement et la formation, les conditions de travail, les relations professionnelles, l'administration du personnel, la gestion des carrières, l'évolution des performances.

---

<sup>1</sup> MARTORY Bernard et CROZET Daniel, Gestion des Ressources Humaines, Paris, Edition Nathan, 1988

<sup>2</sup> Cours d'organisation en 1ère année à l'Université d'Antananarivo dans les objectifs principales de l'entreprise année universitaire 2008-2009.

<sup>3</sup> Le capital humain : facteur clé de succès de l'entreprise, CHAfrique\_secteur\_privée.pdf

<sup>4</sup> Gestion des Ressources Humaines, Christian POLLLOT, INSA de Lyon 2004

Le recrutement est le fondement de l'efficacité d'une entreprise et le déclenchement de sa prospérité avec l'intensité souhaitée et qui est le début de l'épanouissement d'une organisation. Il est le moteur, le déterminant rationnel, vecteur de tout développement qui caractérise la satisfaction au travail<sup>5</sup>.

Le levier de performance d'une entreprise est véritablement aujourd'hui ses ressources humaines : l'objectif de la GRH, c'est de créer de la valeur. Voilà pourquoi l'entreprise ne peut plus fonctionner simplement par l'aspect technique, financier, mais développer l'aspect stratégique, porteur d'innovation et d'amélioration continue, lorsque la GRH est bien ciblée<sup>6</sup>.

De plus, l'environnement aussi bien juridique que social tend à rendre cette mutation de la gestion du capital humain obligatoire et uniforme au sein de toutes les entreprises, faisant prendre conscience aux dirigeants des grandes organisations, de ses apports pour le développement et la pérennité de leurs entreprises<sup>7</sup>.

Gérer les hommes est un concept qui remonte à l'organisation des premières unités sociales : un chef, une division des activités nécessaires à la vie, ou à la survie, un partage des responsabilités. Dans toute entreprise, les ressources humaines ne sont pas toujours considérées comme des partenaires privilégiés. L'idée du partenariat interne n'a pas encore fait son chemin de manière effective. Elle subit encore les contrecoups de l'approche taylorienne puisqu'encore souvent, ils ne sont considérés que comme des éléments de production au même titre que tout équipement ou matériel utilisé.

Ainsi dans sa forme primitive, cette organisation de vie sociale a nécessité la formation de groupes distincts aux activités différentes, mais complémentaires, et institua le concept de relations entre individus : travailler, vivre ensemble.

Avec le développement de la civilisation, et face aux difficultés rencontrées, le besoin de recruter des individus qui savent, se fait de plus en plus ressenti. La première forme de recrutement intelligent apparaît dans le concept de l'organisation de forces de sécurité interne et de protection externe. Ces forces ayant besoin de structures solides et permanentes, de logistiques de tous genres (approvisionnement, ravitaillement, formation, entraînement) l'organisation et la hiérarchisation des groupes se fit jour<sup>8</sup>.

Ainsi, les directions des ressources humaines se plaignent d'être confrontées à des difficultés pour trouver et fidéliser du personnel qualifié. Ces difficultés ne doivent pas occulter le fait qu'un recrutement est un acte majeur qui engage l'entreprise pour une longue

<sup>5</sup> Jean-Marie Peretti, Gestion des Ressources Humaines, 5<sup>ème</sup> édition

<sup>6</sup> Jean-Michel Plane, Gestion des Ressources Humaines

<sup>7</sup> [www.manager-go.com/ressources-humaines/mars 2013](http://www.manager-go.com/ressources-humaines/mars-2013)

<sup>8</sup> [http ://cgjmk.blogspot.com](http://cgjmk.blogspot.com)

durée. Les échecs ont un coût social, économique et humain important, et de lourdes conséquences à court moyen et long terme<sup>9</sup>.

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la raréfaction de certains profils de spécialistes ou d'experts.

L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des Ressources Humaines (R.H.) et de l'individu lui-même au sein de l'organisation.

La question de la rétention est importante, les jeunes étant plus sensibles à l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou occupant de plus en plus souvent des postes sans lien avec leur qualification qu'ils quittent dès que le marché de l'emploi est plus favorable à leurs aspirations. L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection sont des facteurs de réussite dans un environnement compétitif.

Le recrutement constitue une ouverture sur l'extérieur. Il est un outil de sélection et conséquemment, facteur de marginalisation des individus.

Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus RH tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs. Malgré l'utilisation de techniques de sélection visant à rationaliser le recrutement, il existe des échecs.

L'évocation de la marginalisation et des échecs inhérents au recrutement nous rappelle les difficultés liées à cette procédure mais nous renvoie aussi aux préoccupations premières de l'entreprise, vivre et être performante dans un univers fortement concurrentiel<sup>10</sup>.

Donc il ne suffit pas, pour une entreprise, d'établir de bonne structure en son sein et d'avoir des gros moyens matériels et financiers pour atteindre ses objectifs. Pour le bon fonctionnement d'une entreprise, l'adaptation de la fonction ressource humaine est vraiment primordiale. Une entreprise afin d'être compétitive sur le marché doit coûte que coûte assurer la bonne qualité de son capital humain. Cela favorise non seulement le développement de l'entreprise mais aussi l'atteinte des différents objectifs tel que : l'obtention du maximum de profit, la satisfaction de ses clients. Donc la mise en place d'une bonne personne à la bonne place est plus que jamais un pilier de la performance de l'entreprise<sup>11</sup>. L'erreur d'embauche dans une entreprise est la pire chose qui peut arriver aux ressources humaines.

<sup>9</sup>[http://www.memoireonline.com/02/12/5363m\\_La-gestion-du-recrutement19.html](http://www.memoireonline.com/02/12/5363m_La-gestion-du-recrutement19.html), « Toute la fonction ressources humaines », Annick COHEN, Edition Dunot, Paris 2006, p.90

<sup>10</sup> Formation des gestionnaires des collectivités locales et des cadres des services administratifs de la Wilaya de Tétouan, Chap 1, p.17

<sup>11</sup> [www.gregoriae.com/index.php](http://www.gregoriae.com/index.php)



Cette erreur coûte cher non seulement pour le salarié, mais aussi pour l'entreprise. Pourtant, l'erreur de recrutement est fréquente dans les entrepreneurs, laissant ainsi comprendre que le recrutement n'est pas une science exacte. Pour éviter les erreurs<sup>12</sup>, le recrutement doit s'inscrire dans une démarche préalable à long terme réfléchie et construite. Une clarification des objectifs de l'entreprise, de ses métiers et de son évolution future est un préalable indispensable à la définition d'une politique de recrutement. Les préalables de la politique de recrutement de l'entreprise doivent se fonder sur un réglage des entrées et sorties de main d'œuvre appropriée aux activités et à la logique de développement de l'entreprise. Les préalables de la gestion du recrutement doivent s'inscrire dans les lignes directrices qui permettent d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi comme thème de cette étude : **« LA GESTION DE RECRUTEMENT ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE »**.

L'intérêt de la présente recherche nous conduit à connaître que la fonction ressources humaines (FRH) tient une place importante dans le fonctionnement d'une organisation. Ainsi, une société n'atteint pas ses objectifs si les personnes employées au sein de l'entreprise sont incompetents en plus c'est à partir des travailleurs que la performance de l'entreprise apparait. C'est la FRH qui tient les responsabilités en ce qui concerne le personnel de l'entreprise dès l'embauche jusqu'à son retraite. Ainsi, nous avons su que le recrutement est un des systèmes de la GRH qui requiert plus de techniques possibles afin qu'il soit efficace, le développement d'une entreprise dépend en premier lieu d'un bon recrutement car celui-ci est parmi les bases de la GRH.

Nous avons aussi la possibilité de confronter, à la réalité du monde professionnel, toutes nos connaissances théoriques acquises tout au long de notre parcours universitaire. Les questions ayant trait à la GRH sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires d'entreprise. Nous montre que les dirigeants d'entreprises, qui se veulent plus performants, ont intégré les RH dans leurs stratégies et leurs prévisions de croissance. Ainsi, les RH dans l'entreprise méritent donc une attention toute particulière, parce qu'elles en constituent l'essentiel du noyau dur, c'est-à-dire l'investissement le plus important<sup>13</sup>. Dans le souci de la compétitivité, la rentabilité, la productivité et l'obtention du meilleur résultat d'une entreprise, il est évident de mettre en valeur les 4 grands domaines qui constituent la GRH dont<sup>14</sup> : l'Administration du personnel ; Communication,

<sup>12</sup>[http://www.memoireonline.com/02/12/5363/m\\_La-gestion-du-recrutement19.html](http://www.memoireonline.com/02/12/5363/m_La-gestion-du-recrutement19.html), « La gestion des ressources humaines, un pilier de la compétitivité pour l'entreprise », Radouane BNOU-NOUCAIR, édition Bénévent 2008, p49

<sup>13</sup><http://www.le-recrutement-la-formation-et-la-remuneration-du-personnel-dans-une-entreprise.html>, J.R ISSAFO,

<sup>14</sup> Jean-Marie Peretti, Gestion des Ressources Humaines, 5<sup>ème</sup> édition, p18

motivation et information ; Etude et développement social ; Relation syndicale. Ces domaines ont tous leur utilité dans l'entreprise mais nous allons nous concentrer dans un domaine plus précis : l'étude et développement social en choisissant la variable recrutement. Ce qui nous amène à poser la problématique suivante : **« Dans quelle mesure l'étude du recrutement peut être source de la performance de l'entreprise ? »**

L'objectif de ce mémoire est donc de chercher à montrer que le recrutement est un facteur clé de réussite qui pousse l'entreprise à être performante. Pour mesurer la performance<sup>15</sup>, il faut déterminer les critères d'évaluations de celle-ci, c'est-à-dire les grandeurs de références permettant de quantifier ou qualifier. Un critère de performance se définit comme un instrument quantitatif (un ratio, un chiffre, un pourcentage) donnant une indication sur la performance d'une organisation ou d'un processus. Certains critères de performance peuvent être orientés vers la relation humaine.

Le travail de recherche que nous nous proposons de faire vise à démontrer que le recrutement constitue une étape décisive pour l'acquisition des salariés qu'on souhaite vraiment obtenir suivant le poste à pourvoir. Le recrutement est généralement défini comme le processus visant à fournir un nombre suffisant de candidats qualifiés, parmi lesquels l'organisation pourra choisir les plus aptes à occuper les postes vacants. Autrement dit, le principal objectif du recrutement est d'attirer des compétences certifiées. Cette fonction est donc une importance capitale pour l'organisation, puisqu'elle lui fournit les compétences nécessaires à la mise en œuvre de ses stratégies d'affaires<sup>16</sup>.

Cette recherche vise à démontrer aussi que le recrutement de personne compétente et expérimentée apporte plus de la valeur au sein d'une organisation qui est source de la performance.

La FRH, comme les autres fonctions de l'entreprise, se doit d'apporter toujours plus de valeur dans un contexte où la performance de l'organisation devient le but ultime. Pour cela nous avons deux hypothèses ce qu'on va essayer de démontrer afin de répondre la problématique.

Ces hypothèses peuvent se présenter : dans un premier temps, une bonne maîtrise et le respect du processus de recrutement sont vitaux pour recruter un personnel compétent et expérimenté, en second lieu, la performance de l'entreprise dépend en grande partie de la compétence du personnel recruté.

Pour réaliser cette étude nous avons effectué un stage, durant le stage, le responsable du personnel nous donne des documents adéquate de notre thème, mais cela est insuffisant

<sup>15</sup> <http://performancezoom.com/performance.php>

<sup>16</sup> <http://fr.scribd.com/7186164/login>

pour finir la recherche de ce fait, nous faisons un entretien personnel avec le responsable du service personnel ainsi des enquêtes auprès des diverses personnes qui travaillent au sein de la société qui nous aide à obtenir des informations nécessaires pour étoffer nos études.

A part le stage, nous avons ainsi collecté des informations sur internet, dans la bibliothèque universitaire (BU) d'Antananarivo. Nous consultons aussi des ouvrages de référence sur la GRH au sein de l'entreprise qui nous a beaucoup aidé de cerner un peu plus la particularité de la GRH au sein d'une organisation : prenant comme exemple les tâches à accomplir, les profils exigé pour un responsable de RH.

Les connaissances acquis durant le cours de GRH pendant l'année précédente c'est-à-dire en 4<sup>ème</sup> année dans la matière tronc commun ont été d'une importance capital étant donné la complémentarité des connaissances théoriques avec leurs aspects pratiques en les composant et en les appliquant à la réalité du monde professionnel. Ainsi, la consultation des cours dès la première année à l'université d'Antananarivo, surtout dans la matière d'organisation pour revoir comment on utilise le diagnostic FFOM.

Enfin nous avons utilisés la méthode d'analyse SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threats) ou FFOM (Force, Faiblesse, Opportunité, Menace) qui permet de repérer les facteurs qui ont une influence stratégique sur l'entreprise. Elle peut également aider à élaborer un plan d'action pour une nouvelle initiative. Les facteurs peuvent être d'origine interne ce sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ou d'origine externe ce sont les opportunités et menaces de l'environnement. Afin de suggérer des solutions aux problèmes rencontrés. Dans notre cas c'est de détecter les points forts et les points faibles ainsi les menaces et les opportunités de recrutement au sein de la société AUXIMAD.

Pour mener à bien cette mémoire, nous allons présenter ce travail en trois (3) grandes parties qui se répartissent comme suit :

Dans la première partie, nous allons parler les matériels et les méthodes qui sont utilisés pour mieux collectés des informations pertinentes à notre étude.

Dans la deuxième partie, nous évoquons les résultats obtenus après toutes les démarches qu'on a suivies tout au long de cette recherche.

Enfin dans la troisième partie, nous montrons les discussions nécessaires et les recommandations par l'analyse des problèmes qui sont trouvés après l'étude en proposant des solutions adaptées aux problèmes trouvés.

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

C'est une partie intéressante de la recherche. Les matériels et les méthodes sont le cœur de la recherche. Nous allons parler dans cette partie les différents matériels et méthodes que nous avons utilisés lors de la collecte et du traitement des informations.

Un bon nombre de personnes est intéressé de la vie d'une entreprise du fait de leurs divers intérêts, entre autres les propriétaires, les dirigeants, les salariés, l'Etat et d'autres tels que les individus qui voulaient l'intégrer à travers le recrutement. De ce fait, avant de mener les diagnostics et analyses nécessaires concernant la politique du recrutement de l'entreprise que nous avons effectué notre stage, il est nécessaire de faire la présentation de l'entreprise pour le bien du travail. Il s'agit de montrer la spécificité de l'entreprise en tant que société, en tant qu'organisation.

Ainsi il est utile de présenter les différents moyens pour acquérir les informations adéquates à notre recherche. Les méthodes qui aborderont les façons dont notre travail sera réalisé.

Dans cette partie nous allons parler en premier lieu la présentation de l'entreprise qui est la société AUXIMAD, cette présentation va évoquer en quelques mots ce qu'est la société (son histoire, ses raisons d'être, ses activités, sa structure organisationnelle, ses objectifs et missions, l'effectif de ses employés)

Ensuite en second lieu nous parlerons de diverse méthode pour la collecte des informations nécessaires pour mener à bien nos travaux et le traitement et analyse des informations collectées.

## **Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise**

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

### **Section 1 : Historique et identification de la société AUXIMAD**

#### **A- Historique**

La société AUXIMAD est fondée en année 1952 sous le nom de « WHARF DE TAMATAVE » qui signifie « Pont vers le Bateau ». Comme son nom l'indique, la société s'occupait surtout de ce qui concerne le navire, en particulier l'embarquement et le débarquement des marchandises. C'était la compagnie Havraise et Nantaise Péninsulaire qui la détenait. C'est vers l'année 1902 que la société était nommée sous l'appellation AUXIMAD qui est une société de prestataire de service.

Depuis sa constitution, l'activité de la société n'a pas changé, c'était « la consignation » son activité principale mais au fur et à mesure du temps passé, la société exerce des activités secondaires. Vers les années 1970, elle s'est lancée dans le domaine du « Transit » et vers l'année 1991 ses activités se sont diversifiées par la création d'autres activités comme : l'assurance, le groupage et le dégroupage, l'entreposage et la manutention et le colis express international en 1992.

Grace à ses expériences et son ancienneté, actuellement la société possède le plus grand réseau d'agence maritime et aérien à Madagascar. La société AUXIMAD couvre ses agences dans les 8 grands ports de Madagascar dont : Antsiranana, Toamasina, Mahajanga, Toliary, Ford-Dauphin, Manakara, Mananjary, occasionnellement le petits port de Vohemar. En fin la société a une agence à Antsirabe qui s'explique par la présence de nombreuses industries de renommé nationales et internationales dans la ville (COTONA, STARS, CHOCOLAIT...).

## B- Identification

**Tableau 1 : Renseignement général**

Dénomination sociale	Société AUXIMAD
Forme juridique	Société Anonyme
Capital social	220 000 000 Ar
Siege sociale	18 Rue J.J Rabearivelo-Antsahavola
Numéro d'Identification Fiscal	00014425
Numéro Statistique	617 101 000 106
Registre de Commerce	2003 B00732/2955 Antananarivo
E-mail	auximad@auximad.mg
B P	1081-Antananarivo
- BNI	0111015BAR
- BFV	21000/00065
- BTM	51000/206445L
- BMOI	0115/00000291
- CCP	557
Téléphone	(261-20)22-310-98
Fax	(261-20)22-225-02

**Source** : siège sociale Antsahavola, Document guide des stagiaires, année 2013.

Ce tableau nous est utile pour faire connaître l'identité de la société dont on a effectué notre recherche, ainsi, toutes entreprises devraient s'inscrire dans le registre de commerce afin d'être accepté par l'Etat, donc ce tableau montre que la société AUXIMAD acquis la norme nécessaire pour construire une entreprise à Madagascar vu par les numéros (statistique, fiscal et le numéro de registre de commerce) dans le tableau.

Le capital de 220 000 000 Ar de la société se repartît selon le tableau ci-dessous entre les principaux actionnaires :

**Tableau 2 : Actionnaires**

Actionnaires	Nombre d'Actions	Montant en Ar	Part pourcentage
ARO	6932.2	138644000	63,02
SMTM	1542.2	30844000	14.05
SCIPPA	1337.6	26752000	12,16
CMN	983.4	19668000	08,94
NY HAVANA	59.4	1188000	0,54
DUBOSC	19.8	396000	0,18
Autres	102.3	2046000	0,93
TOTAL	11000	220000000	100

**Source** : Investigation Personnelle, année 2013

Ce tableau nous montre que l'assurance ARO est l'actionnaire majoritaire de l'AUXIMAD qui tient le 63,02% de la capitale sociale et la société DUBOSC est l'actionnaire minoritaire qui détient que 0,18% du capital. (Cf. annexe 1) pour les calculs.

## **Section 2 : Activités et objectifs de l'entreprise**

Une activité c'est un ensemble de phénomène par lequel se manifeste une forme de vie, de fonctionnement, un processus. Donc pour qu'une entreprise fonctionne à merveille, la société devrait mettre en place ses activités afin d'atteindre ses objectifs la satisfaction des clients en obtenant le maximum de profit : maximum de client possible pour accroître son profit ; satisfaction de ses clients en offrant des services de bonne qualité montant due ; fidélisation de ses client en optant une politique efficace de fidélisation de la clientèle ; préservation de la notoriété de la société pour attirer l'attention des clients ; amélioration et augmentation du portefeuille commercial ; amélioration de partenariat avec les armateurs étrangers ; consolidation la coopération avec les institutions financières pour favoriser les prêts en cas de nécessité ; soin le tarif ; pensée de l'intérêt général de la société ; utilisation des matériels innovants pour accélérer le travail. Pour répondre aux besoins de ses clients, la société AUXIMAD offre des divers activités comme la consignation des navires et le transite, l'activité principale et les activités secondaires concernent l'assurance, le groupage et le dégroupage, l'entreposage et la manutention.

### **A-Activités principales**

#### **a- La consignation des navires**

Lorsqu'on parle de la consignation, ça concerne le navire. Il s'agit de représenter l'Armateur ou le propriétaire du navire. L'AUXIMAD est l'un des consignataires qui effectue ce travail.

Pour assurer la qualité du service et la confiance des Armateurs qui confient ses intérêts à un consignataire, ce dernier représente plusieurs armement et possèdent sur place des équipes complexes et bien structurés capables d'effectuer tous les services nécessaire à l'escale d'un navire.

Le rôle du consignataire est d'effectuer les activités quotidiennes de l'Armateur en recevant en contre partie des commissions. Le rôle peut se décrire en quatre (4) étapes dont :

- Préparation avant l'arrivée du navire

En cas de non-conformité des dates, des décalages qui peuvent se produire, le consignataire avise le chargeur, les réceptionnaires, les autorités portuaires et le service des douanes, le service émigration et le médecin arraisonner en envoyant un télétext confirmant l'arrivée exacte du navire adressés par les Armateurs.

- L'arrivée du navire

Le consignataire annonce la date et l'heure d'arrivée, tous les intéressés se préparent aux opérations qui leur incombent respectivement et l'agent en particulier procède à l'entrée du navire. Dès que le navire est à quai, il monte à bord afin de remettre au commandant ses courriers éventuels, récupérer les documents exigés par les autorités et faire les dernières mises au point pour le bon déroulement des opérations durant l'escale du navire.

- L'escale du navire

Le consignataire au navire, ce dont il a besoin est de suivre de près les opérations commerciales comme le chargement et les déchargements de marchandise.

- Le départ du navire

A ce stade, le consignataire doit informer l'Armateur de l'heure exacte du départ du navire, délivrer au chargeur les connaissements originaux et traiter les contentieux éventuels. Enfin, il établit les manifestes comptables, document qui lui permet de décompter ses commissions et facturer l'Armateur.

Remarque : l'établissement du facture (Cf. annexe2) dans les grandes agences se fait par ordinateur mais pour les petites agences se fait manuellement mais les imprimés utilisés doivent comporter une entête qui contient les renseignements sur le client et le consignataire, les débours contiennent les dépenses nécessaires à l'escale du navire, enfin les rémunérations ou les commissions que le consignataire devra recevoir.

## **b- Le transit**

Chez AUXIMAD, toute opération commence par la réception d'un ordre de transit. Par définition le transit est l'action de faire traverser des marchandises à un pays, au cours d'un voyage ou d'un transport vers un autre pays. C'est le transitaire qui procède cette tâche. Et AUXIMAD en est un. Ce dernier et le commissionnaire en marchandise qui s'occupent l'importation et l'exportation.

Le rôle du transitaire est de : garantir le transport des marchandises qui lui est confié, fournir les diverses formalités administratives que l'utilisateur n'est pas toujours en condition de les remplir personnellement, déclarer des marchandises auprès de la douane et payer les droits



et taxes y afférant, vérifier des documents et réclamer les pièces manquantes, contrôler le déroulement des opérations, enfin la livraison et la facturation des marchandises.

Remarque : l'établissement de la facture est idem à celui du consignataire.

La commission de transit calculée sur le poids ou le volume de la marchandise, les honoraires agréent en douane calculés sur la valeur de la marchandise.

## **B- Activités secondaires**

### **a- L'assurance**

La société AUXIMAD collabore avec la société ARO, elle offre plusieurs branches d'assurances à savoir :

- L'assurance transport (terrestre, maritime, aérien) ;
- L'assurance vie ;
- L'assurance automobile ;
- L'assurance mobilière ;
- L'assurance pour certains risques comme les catastrophes naturels ;
- L'assurance concernant les maladies, les accidents et retraite complémentaire.

### **b- Le groupage et le dégroupage**

Le groupage consiste à grouper dans un conteneur unique les marchandises de deux ou plusieurs expéditeurs, destiné à deux ou plusieurs réceptionnaires. AUXIMAD assure ce groupage au cas où l'un de ses clients n'arrive pas à remplir un conteneur. Dans ce cas, il recherche d'autres clients qui pourraient remplir le conteneur en question. Ce groupage permet au final de réduire les frets payés par un expéditeur qui n'arrive pas à remplir un conteneur.

Le dégroupage consiste à sortir la marchandise du conteneur. Il revient aux transitaires d'identifier et de dédouaner les marchandises de ses clients.

### **c- L'entreposage et la manutention**

L'entreposage consiste à mettre les marchandises dans un lieu ou dans un entrepôt quelconque. AUXIMAD dispose de plusieurs sites d'entreposage et ceux ou celles qui décident d'utiliser ces sites payeront en contre partie des droits d'entreposages.

La manutention est l'action qui consiste à manipuler ou à déplacer des marchandises en vue de l'emmagasinage.

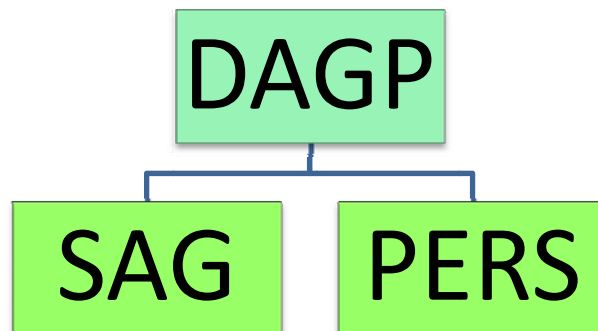
### **Section 3: L'organisation et descriptions des responsabilités de chaque poste**

#### **A- Organisation fonctionnelle**

Nous allons présenter l'organigramme de la société AUXIMAD. Cette structure organisationnelle relate la répartition et la hiérarchisation de différentes fonctions au sein de la société. Ensuite nous décrirons les responsabilités de chaque fonction.

##### **a- Organigramme de la société**

**Figure 1 :** Organigramme spécifique du service personnel de la société AUXIMAD



**Sources :** Siege AUXIMAD Antsahavola, année 2013

##### **Légende**

DAGP : Département des affaires générales et personnel

SAG : Service affaires générales

PERS : Service personnel

Son organigramme structurel et les attributions de chaque responsable se trouveront en annexe 3.

##### **b- Description des postes**

DAGP : Ce département est l'ensemble du service SAG et PERS.

SAG : Ce service est chargé de mettre à la disposition de tous les services, direction, département et agences l'appui logistique nécessaire à leur bon fonctionnement. Ainsi, il assure la gestion du patrimoine dont dispose la société et le bon entretien de ce patrimoine.

PERS : Ce service est chargé de la GRH de la société AUXIMAD. Ainsi, il gère les charges du personnel, il procède au paiement de salaire. Il occupe aussi de la gestion des carrières, de la formation et le recrutement du personnel.

#### **B- Organisation hiérarchique**

L'organisation hiérarchique de la société a subi plusieurs modifications vu l'évolution de ses activités. Actuellement, la répartition et la hiérarchisation des fonctions se sont centrées sur les activités principales et secondaires.

## **C- Organisation technique**

L'organisation technique concerne le fonctionnement général de la société pour le déroulement de son activité quotidienne. Etant donné que les principales activités de la société AUXIMAD tournent autour des opérations de transit et de douane, l'organisation technique se concentrera donc sur ce sujet. (Cf. annexe4)

Pour en connaître la demande des clients, l'AUXIMAD commence par un entretien avec le client. Après avoir connu sa demande, la société va procéder à l'étude de cotation qui déterminera le prix relatif de l'opération demandée par le client. Ensuite, la société envoie des prix au client afin que ce dernier puisse prendre la décision d'accepter ou non.

Dès que le client mis d'accord, AUXIMAD établit la liste des documents essentiels à produire. Les documents sont ensuite transmis aux agences concernées pour l'achèvement de l'opération en ouvrant un dossier codifié et répertorié. Après, la société en question demande de transfert de fond pour l'opération à effectuer.

Dès que tous ces démarches sont terminés, nous entrons maintenant dans la réalisation même de l'opération par la livraison des marchandises à son destinataires afin d'établir la facture et le recouvrement.

## **Section 4: Autres indication essentiels**

### **A- Effectif du personnel AUXIMAD/Catégorie au 01/01/13**

**Tableau 3 : Effectif du personnel**

<b>Lieu</b>	<b>Cadres</b>	<b>Agent de Maitrise</b>	<b>Employé</b>	<b>TOTAL</b>
- <b>Toamasina</b>	07	06	66	79
- <b>Antananarivo</b>	07	03	63	73
- <b>Mahajanga</b>	01	00	21	22
- <b>Mananjara/Manakara</b>	00	00	02	02
- <b>Toliary</b>	01	01	11	13
- <b>Antsiranana</b>	03	01	25	29
- <b>Nosy-be</b>	01	00	10	11
- <b>Ford-Dauphin</b>	01	00	07	08
- <b>Antsirabe</b>	01	01	05	07
- <b>Agence Générale ARO</b>	04	04	11	19
- <b>Direction</b>	26	11	33	70
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>27</b>	<b>254</b>	<b>333</b>

**Source :** Service personnel de l'AUXIMAD, Février 2013

Ce tableau nous montre le nombre total de personnel de l'AUXIMAD dans toutes les régions.

Les cadres regroupant les personnes titulaires d'un diplôme de licence ou DEA ayant acquis au moins 5ans d'expériences ; les agents de maitrise regroupant les personnes ayant le diplôme de DTS ou baccalauréat plus deux (2) et enfin les employés sont ceux qui ont le diplôme de baccalauréat au maximum et BEPC au minimum.

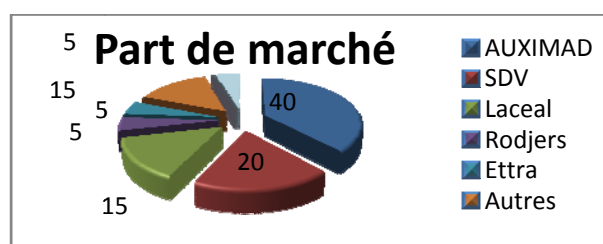
## **B- Les concurrents de la société AUXIMAD et sa part de marché**

Comme toute entreprise, la société AUXIMAD aussi a ses propres concurrents en matière de transit qui sont la société SEAL, la société TRAM, la société STTE et dans le domaine de consignation on trouve la société SEMACGM, la société MSC et la société DELMAS.

L'AUXIMAD est le leader à son domaine, elle tient une part de marché supérieure que les autres sociétés concurrente. Elle domine les 40% de la part de marché.

Plusieurs objectifs ont été alors fixés afin d'améliorer cette situation et surtout d'affronter les concurrents.

Figure 2 : Part de marché



Sources : Service commercial de l'AUXIMAD, mars 2013

## **C- Les clients de la société AUXIMAD et ses fournisseurs**

La société AUXIMAD se catégorise ses clients en trois (3) catégories :

- Catégorie 1 : Gros client qui apportent plus de chiffre d'affaires à l'entreprise
- Catégorie 2 : même type que la catégorie 1 mais le chiffre d'affaires n'est pas le même
- Catégorie 3 : les clients occasionnels

Dans chaque activité telle que la consignation, le transit et l'assurance, la société AUXIMAD a ses propres clients.

Dans l'activité de consignation elle n'a pas des clients mais de partenaire. Ses partenaires sont : les armateurs espagnols, Mauriciens, Sud-Africain et le Français.

Dans l'activité de transit, ses clients se divisent en quatre (4) groupes qui sont : dans le premier se trouve les bailleurs de fonds, les organismes internationaux (USAID, PNUD, PAM, UNICEF, etc.), l'ONG (MSF France, Médecins du monde, Catholique Relief Service,

GTZ) et les Ambassadeurs. Dans le second groupe se trouve les sociétés industrielles et commerciales (AQULAM, SICAM, SIPROMAD, Telecom Malagasy, INTERKEM, PNB, AQUAMEN). Dans le troisième groupe se trouve les sociétés étrangères et les entreprises franches (DAIHO Corporation, SOGECO, Ho Up Construction, China Engineering Company, Urbantoney). Dans le dernier se trouve les opérations ponctuelles de grandes envergures (QMM, CHERIT, COLAS).

Ses partenaires dans ce domaine sont le service de douane, Air Madagascar et Air France.

Enfin dans l'activité d'assurance, ses clients sont les particuliers, le personnel de la gendarmerie. Les fournisseurs de la société sont : JIRAMA, ORANGE, TELMA (pour la communication) et les sociétés de camionnages (pour le transport terrestre).

### **D- La masse salariale**

A l'AUXIMAD, comme dans toutes les organisations bien structurées, il existe un barème pour déterminer le salaire de chaque salarié. Le DRH est chargé de communiquer le salaire que chaque employé recevra, de dresser la liste de tous les employés avec des mises à jour; il indique au service financier le montant du salaire de chaque employé. (Cf. annexe 5)

Comme pour toute société, la détermination du salaire de son personnel dépend aussi de la situation matrimoniale et de l'ancienneté dans le grade initial. Le tableau en annexe 5 nous montre que le salaire minimum de l'AUXIMAD varie entre 101440Ar et 203280Ar par mois pour les nouveaux recrutés. Pour les anciennes varie entre 104040Ar et 222880Ar par mois.

En résumé, dans ce premier chapitre, nous avons pu présenter l'entreprise où nous avons effectué notre stage. Ce chapitre s'est subdivisé en cinq (5) sections dont l'historique et identification de la société ; activité de l'entreprise ; objectifs et missions de la société ; l'organisation et description des responsabilités de chaque poste et enfin les autres identifications nécessaires.

La présentation de l'entreprise est utile pour connaître la société dont nous avons choisi comme cadre d'étude. C'est dans la présentation même de la société que nous avons pu constater le caractère de la société, ses services qu'elle offre à ses clients, le nombre de personnel qui travaille au sein de la société, ses propres concurrents.

Donc, c'est à partir de la connaissance parfaite de la société étudiée que nous pouvons tirer des informations dont nous avons besoins pour notre thème sur le recrutement.

## **Chapitre 2 : Méthodologie d'analyse et d'observation**

Tout travail scientifique requiert une méthodologie adéquate et objective pour approfondir les connaissances sur un thème de la recherche.

Selon le dictionnaire LAROUSSE, la méthode c'est une démarche rationnelle de l'esprit pour arriver à la connaissance ou à la démonstration d'une vérité mais la méthodologie c'est une étude systématique, par observation, de la pratique scientifique, des principes qui la fondent et des méthodes de recherche qu'elle utilise.

Toute recherche quel que soit son domaine doit faire l'objet d'une démarche pertinente dans la collecte des données. Ainsi elle implique le recours à des méthodes judicieuses pour obtenir des données fiables sur le sujet en question. Après avoir fait un tour d'horizon de quelques travaux et recherches antérieurs relatifs à la performance de l'organisation et les pratiques de GRH, la véritable étude débute par une descente sur terrain pour explorer la problématique. Dans ce cas nous avons effectué un stage au sein de la Société Auxiliaire Maritime de Madagascar.

Nous allons répartir ce chapitre en deux (2) sections pour retracer comment les données ont été collectées, la première où nous exposerons le compte rendu global du stage qui se repartie en trois (3) parties dont le déroulement du stage, la condition de travail et l'évolution après le stage. La deuxième qui nous rapportera sur la présentation de la méthodologie qui se subdivise en trois (3) sous sections dont : le système de collecte de données, des traitements de données et enfin l'analyse SWOT et FFOM.

En allant rencontrer les responsables et le personnel de l'organisation étudiée, l'objectif est de confronter les théories étudiées avec la réalité. Dans tout travail de recherche, la méthodologie est un outil indispensable puisqu'elle permet d'exposer les différentes étapes suivies pour aboutir aux résultats escomptés. A cet effet, elle doit suffisamment être précise.

### **Section 1 : Compte rendu global du stage**

Ce chapitre abordera l'organisation pratique du stage, la méthodologie de travail adoptée, les activités menées ainsi que les difficultés rencontrées.

#### **A- Déroulement du stage**

Durant les deux mois (02) de stage, après notre mise en contact avec le service du personnel, nous avons établi un programme d'activité que nous avons mené selon une chronologie. Ces activités ont consisté à la connaissance parfaite des attributions du service

du personnel, de son fonctionnement et des tâches exécutées dans tous les services qu'il compose.

Dès le premier jour du stage, le responsable du personnel qui nous a recueillis n'hésite pas de nous fournir les documents qui nous sont utiles à préparer notre mémoire.

Le responsable nous a communiqué le guide pour les stagiaires qui indique tous les renseignements complémentaires de la société dont : ses activités principales et ses activités secondaires, la structuration organisationnelle de la société, l'identité de la société, l'historique.

Par la suite, nous avons été mis au courant de la gestion administrative du personnel exécutant dont le document de base y trouve le code de travail, le registre de l'employeur, le calendrier fiscal et social, manuel d'organisation comptable, code général des impôts, grille des salaires officielles (JORDM) et le guide de la CNaPS. Ainsi les différentes tâches des employés.

Durant ce stage, nous avons parcouru tous les services opérationnels. Mais c'est notre séjour au service du personnel qui nous a permis de meubler les recherches et de développer le thème choisi. En effet, c'est à la gestion du Personnel qu'il incombe de mettre en œuvre la politique de recrutement à la société.

Nous nous sommes familiarisées avec les pratiques administratives et avons compris un peu plus la politique de recrutement de la société.

## **B- Condition de travail**

Pour assurer le bon fonctionnement de toute organisation, il faut offrir au personnel les meilleures conditions de travail et de sécurité.

L'AUXIMAD fait tout pour mettre ses employés dans les meilleures conditions de travail possible. Mais souvent c'est difficile de répondre aux besoins de chaque individu, puisque chacun a ses propres besoins, surtout par rapport aux salaires.

Selon l'organisation interne de la société, les stagiaires ne travaillent qu'une demi-journée par jour. Mais les employés travaillent à partir de 08h30 jusqu'à 12h le matin et du 14h à 17h30 l'après-midi. Les stagiaires ont leur choix de renforcer l'équipe du matin ou d'après-midi. De notre part, nous avons choisi l'équipe du matin qui débutait de 09h à 12h, mais s'il y avait un contretemps, un changement est toujours possible.

Toute personne qui veut s'intégrer dans une organisation a le droit de savoir les conditions exigées par l'entreprise avant de s'y intégrer.

### **C- Evolution après le stage**

Etant étudiante en 4<sup>ème</sup> année, et ayant passé notre stage au sein de la société AUXIMAD dans le service personnel, ce stage nous a beaucoup évolué et d'intégrer dans un monde professionnel. Ainsi, nous avons pu mettre en pratique les cours de la GRH à l'Université d'Antananarivo.

D'un point de vue personnel, l'apprentissage des cours de GRH nous a facilité la compréhension des différentes tâches, il ne faut pas le négliger même si nous sommes de l'option Finance et Comptabilité, cela nous est aussi utile dans notre future fonction.

Ce stage nous a également permis d'observer de près le mode et la technique de travail des employés dans leurs tâches quotidiennes, d'améliorer notre capacité de communication, de savoir ce qu'il faut faire ou pas dans le monde professionnel.

Nous avons appris à nous intégrer dans le monde du professionnalisme notamment au niveau de la ponctualité, de façon de s'habiller et le sens de la responsabilité dans le domaine du travail. Aussi, nous avons pu confronter nos études théoriques avec les réalités du terrain, en matière de politique de recrutement. Vivre l'ambiance au travail et la culture d'entreprise, se conformer aux disciplines et aux règlements.

### **Section 2 : Présentation de la méthodologie**

La condition de réussite d'une étude n'est autre que la fiabilité des données collectées et traitées. Elles doivent être alors pertinentes afin de réaliser un travail efficace et de qualité.

Le chronogramme des activités représente le déroulement des activités que nous effectuons lors de l'élaboration de ce mémoire en précisant les tâches et les périodes concernées.

Pour l'accomplissement de notre étude, nous avons suivi les démarches suivantes :

**Tableau 4 : Chronogramme du déroulement du stage**

Première semaine	Contact avec le responsable du personnel et analyse de l'activité de l'AUXIMAD ainsi que son historique.
Deuxième semaine	Analyse de la gestion administrative du personnel d'exécutant au sein de la société AUXIMAD.
Troisième semaine	Analyse des principales attributions des responsables au sein de la société AUXIMAD.



Quatrième semaine	Analyse de la politique de recrutement de l'AUXIMAD.
Cinquième semaine	Analyse du règlement intérieur : organisation de travail et l'application du travail dans les entreprises à Madagascar.
Sixième semaine	Analyse de la politique de rémunération de l'AUXIMAD.
Septième semaine	Analyse des relations individuelles de travail.
Dernière semaine	Recherche personnelle

**Source :** Investigation Personnelle, année 2013

En résumé, notre étude s'est déroulée en trois (3) phases :

- **La collecte d'information**

Observation directe

Les documents venant du responsable personnel

Recherches documentaires

Interview

- **Exploitation des données**

Catégorisation des données

Regroupement des données

Ordonnancement des données

- **Finalisation**

Analyse et traitement des données

Choix variable et établissement du plan

Rédaction

Afin de rédiger cet ouvrage, nous avons utilisé l'observation directe, la recherche documentaire, d'interview avec le responsable du personnel et d'entretien avec le responsable commerciale et responsable informatique ainsi la référence aux ouvrages des anciens étudiants au CERG et à la bibliothèque Universitaire d'Antananarivo.

Ainsi notre méthodologie s'est concentrée sur l'exploitation des données. En fait, les données que nous avons recueilli ont été un par un catégorisé ensuite regroupé afin de les utiliser et les ordonner.

## **A- Les méthodes de collecte de données**

Toute méthode est toujours accompagnée de ses outils. Ainsi, la technique est un moyen utilisé pour la collecte des données. En tant qu'instruments scientifiques servant à collecter les données dans une recherche, les techniques choisies minutieusement nous serviront à étayer de manière rationnelle les informations relatives à notre sujet d'étude afin de le vêtir d'une véracité dans la preuve de nos hypothèses.

L'utilisation des techniques de recherche est très importante parce qu'elle permet de collecter des données à soumettre à l'analyse, à l'exploitation, à la description et à l'interprétation.

Pour la collecte de données le responsable personnel nous a consacré son temps pour fournir les documents nécessaires à notre travail. Elle a répondu avec bienveillance à toutes nos questions.

Comme technique, nous userons de trois techniques particulières notamment l'observation directe étant donné que nous faisons partie du personnel de cette institution ; des interviews avec la principale instance impliquée dans le processus de recrutement et de la gestion du personnel qui est le responsable du personnel ainsi que des enquêtes avec quelque personnel de l'AUXIMAD pour en connaître les compétences et expériences des salariés au sein de la société ; et enfin l'analyse documentaire basée essentiellement sur l'exploitation de certains documents internes dont les permissions préalables ont été requises et des documents externes que nous avons recherché sur internet.

### **a- Interview**

La technique d'interview nous a aidé à recueillir certains renseignements sur la gestion des ressources humaines auprès du responsable de l'entreprise étudiée ;

L'interview s'est tenu avec le responsable du personnel en lui posant les questions concernant le processus de recrutement au sein de la société.

Pendant l'interview avec le responsable du personnel de la société, nous avons posé des questions à propos de la société dont elle intègre, et les questions sur le recrutement (politique de recrutement, procédures de recrutement, ...) au sein de l'entreprise, ainsi que des questions à propos du personnel qui y travaille.

### **b- Entretiens**

Concernant l'entretien, à part l'interview avec le responsable du personnel de la société AUXIMAD, nous nous sommes entretenues avec 2 responsables dont le responsable commercial et le responsable informatique pour pouvoir obtenir plus d'information.

Nous avons demandé au responsable commercial les concurrents de la société, sa part de marché par rapport aux entreprises qui ont les mêmes services qu'elle, ainsi que ses clients. Et pour le responsable informatique, nous avons demandé les différents logiciels utilisés dans tous services pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Pour l'entretien qui s'effectuait auprès de ses 2 responsables, vu les différentes tâches qu'un responsable devrait accomplir, pour éviter le dérangement, nous avons pris 5 à 10 minutes au maximum de leurs temps pour demander les données que nous avons besoins.

### **c- Questionnaire**

Nous avons élaboré un questionnaire sur les différents points du processus que nous voulions connaître. Ce questionnaire nous a servi à cadrer les conversations de la manière la plus suivie. Loin d'être statique ou figé, le questionnaire s'est révélé très dynamique et s'est adapté aux données particulières de notre recherche.

Puisqu'on ne peut pas réaliser un entretien auprès de tous les agents de la société, c'est pour cela que nous avons établi le questionnaire pour le personnel. Ainsi, le seul recours aux documents ne peut garantir la collecte optimale des informations complètes en rapport avec le problème traité. Pour pallier à cette déféctuosité des ressources écrites, nous avons élaboré un questionnaire.

Un échantillon est un prélèvement de la population mère, c'est l'extrait de l'ensemble des personnes considérées. Il doit être représentatif de la totalité du sujet à examiner. Vu les missions et le nombre élevé des employés qui travaillent dans cette société, il est quasi impossible de procéder à une interrogation exhaustive de ces derniers.

La détermination de la taille de l'échantillon est importante parce qu'elle assure la fiabilité des informations recueillies. En effet, plus la taille de l'échantillon est élevée plus le résultat est satisfaisant.

De notre part nous avons eu recours à l'échantillonnage stratifié proportionnel, qui d'après SAUNDERS, M. Et al. (2003 :183), consiste à diviser la population cible en sous-groupes homogènes ou "strates", puis à tirer de façon aléatoire un échantillon dans chaque strate ; l'ensemble des échantillons ainsi choisis constitue l'échantillon final qui sera l'objet de l'étude. Il affirme que 30% est raisonnable pour déterminer la taille de l'échantillon.

**Tableau 5 : Nombres de personne enquêtées**

<i>Nombre des strates</i>	<i>Effectif totales</i>	<i>Pourcentage des employés présentant chaque strate</i>	<i>Echantillon</i>
Cadre	26	37,14	8
Agent de Maitrise	11	15,72	3
Employé	33	47,14	10
<b>TOTAL</b>	70	100	21

**Source :** Investigation Personnelle (cf. annexe 6 pour le calcul), année 2013

#### **d- Observation directe**

L'observation peut être définie comme étant l'étude sur le terrain, elle s'intéresse souvent à un groupe réduit, bien délimité et localisé. Alors, elle doit être attentive et spécifique à un phénomène, à un milieu, à une action ou encore à un individu. Ainsi, cette phase d'observation va s'être réalisé à travers les différentes visites que nous avons effectuées au sein de l'entreprise.

La technique d'observation nous est d'une grande utilité à la rédaction de ce travail. L'observation nous a permis d'observer directement le fait que nous étudions pendant que nous enquêtons.

Notre observation est focalisée sur les matériels utilisés et les habitudes des individus au travail. Elle s'est déroulée au bureau du responsable personnel de ladite société après les séries d'entretiens que nous avons effectué. La qualité du personnel, les équipements et les comportements des agents durant l'exécution de leurs tâches sont liés étroitement à la performance des ressources humaines.

Durant les deux (2) mois de stage, les observations que nous avons vu sont :

- L'adaptation à l'environnement et au mode de vie du personnel
- La compréhension des différentes tâches des responsables
- La réalité dans l'entreprise
- Le climat social des employés

#### **e- La recherche documentaire**

La technique documentaire nous a aidés à lire des documents, des articles, des textes officiels, des notes de cours et ouvrages susceptibles de nous aider à aborder les définitions des concepts et les généralités sur la gestion des ressources humaines.

La recherche documentaire constitue l'une de nos sources de données qui a permis d'enrichir notre rapport en ce qui concerne le recrutement dans une société.

### **f- Recherche bibliographique**

Comme notre mission est délimitée dans la Direction General de l'AUXIMAD, nous avons recueillis tous les renseignements et documents dont nous avons besoin. Nous avons pris connaissance des procédures de GRH au sein de l'AUXIMAD, de la convention collective et du règlement intérieur de l'entreprise. Nous avons utilisé des documents qui nécessitaient des traitements pour élaborer des bases de données.

Pour étoffer notre rapport de mission, nous avons effectué des recherches dans des livres.

### **g- Recherche webographique**

L'internet est le plus grand réseau informatique du monde, plus précisément un inter connexion du réseau. Chaque personne peut échanger des informations en toute liberté.

Les livres et les documents que nous avons reçus et consultés sont insuffisants pour rédiger un mémoire pour y étoffer, nous procédons également à l'utilisation de ce moyen pour collecter les données que nous avons besoin.

Les questions posées pendant l'interview avec le responsable du personnel et l'entretien avec quelques salariés, ainsi que l'utilisation des divers techniques pour collecter des données comme recherche documentaire, recherche webographique, recherche bibliographique nous ont ramené à traiter notre travail et d'acquérir des informations concernant notre thème afin de nous montrer que le recrutement est un facteur clé de réussite qui pousse l'entreprise à être performante ainsi pour connaître la validation ou non des hypothèses définies auparavant.

L'adaptation de ces divers techniques est utile pour trouver le maximum de données, sans avoir les adaptés notre recherche ne seront jamais être réalisée.

## **B- Traitement des données et la rédaction**

Après avoir effectué une enquête, la dernière phase du travail de recherche se trouve être l'élaboration des résultats. Il faudra porter un soin particulier à la mise au point des résultats et leurs interprétations. Ainsi, l'utilisation des techniques telles que le dépouillement et le codage des résultats en vue d'émettre les interprétations qui s'imposent sont nécessaires.

Cette phase d'élaboration des résultats est majeure, car elle achève les différentes étapes à entreprendre pour réaliser une étude. De plus, les soins apportés lors de cette phase jouent un rôle non négligeable sur la pertinence des interprétations qui y vont ressortir.

Les outils que nous allons utiliser en vue de la réalisation de notre étude vont se baser sur des techniques simples, mais fiables et efficaces.

Pour rédiger ce travail, nous avons été confrontés à plusieurs difficultés : la première difficulté est celle d'obtenir tous les renseignements utiles et désirés. En raison de la confidentialité, nous n'avons pas pu les mentionner et les utiliser pour l'analyse de notre thème. La seconde difficulté concerne la durée du stage qui était seulement 2 mois qui ne nous permettait pas d'analyser d'autres rubriques.

Dans tous les cas, nous nous sommes efforcés d'obtenir un maximum d'informations pour parvenir à rédiger ce travail.

La réalisation de cette étude se basait par la problématique donnée à l'avance. C'est à partir du dépouillement, l'exploitation des données reçues que nous choisissons les variables qui nous permettent d'élargir notre objectif et hypothèses. Nous choisissons comme variable indépendante le recrutement mesuré par deux indicateurs qui est la compétence et l'expérience, et comme variable dépendante la performance de l'entreprise mesurée par deux indicateurs qui est la productivité et la compétitivité.

Les indicateurs de performance de l'entreprise et les indicateurs de recrutement sont nombreux mais nous avons limité les notre par ces deux indicateurs de recrutement et les deux indicateurs de la performance. La compétence, l'expérience de chaque individu constituent une part importante du capital immatériel de l'entreprise.

Pour la fiabilité des résultats, nous avons utilisé le logiciel sphinx, de même pour la conception des questionnaires, pour le traitement et l'analyse des résultats obtenus à partir des réponses acquis.

### **Section 3 : L'analyse SWOT ou FFOM**

La méthode SWOT est une méthode d'analyse de contexte stratégique. Elle vient des mots anglais Strength Weakness Opportunities Threats. Elle est connue sous le nom de FFOM en français, elle permet d'identifier les forces et les faiblesses internes d'une organisation ainsi que les opportunités et les menaces sur son environnement. Cette méthode permet de visualiser rapidement l'adéquation d'une stratégie face à une problématique.

Cette analyse est l'un des outils de diagnostic le plus fréquemment utilisés. Elle permet de repérer les facteurs qui ont une influence stratégique sur l'entreprise. Cette analyse peut être d'origine interne en "forces et faiblesses" relatives à l'entreprise pour sa compétitivité et aussi d'origine externe qui synthétise en "opportunités et menaces" de l'environnement, c'est son attractivité. C'est pourquoi nous avons choisi cette analyse pour bien montrer les capacités des employés de l'AUXIMAD pour la performance de son entreprise.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Pour conclure, cette première partie qui porte sur la présentation de la société dans laquelle nous avons effectué notre stage. C'est dans cette partie que nous montrerons les méthodes qui nous aident à collecter des informations nécessaires à notre étude ainsi que le chronogramme des activités menées pendant notre stage au sein de la société AUXIMAD.

Après avoir présenté la société, nous avons pu constater que l'AUXIMAD est l'une des sociétés la plus ancienne dans son domaine à Madagascar. Elle a pour activité principale la consignation des navires et le transit. La société est en perpétuel, actuellement elle met en place des activités secondaires telles que l'assurance ; le groupement et le dégroupage ; l'entreposage et la manutention. Pour fidéliser ses clients par toutes les activités qu'elle offre, la société offre le prix le plus attractif avec une meilleure qualité de service, pour but optimiser sa part de marché et ses profits.

Pour la collecte des informations, pendant le stage nous avons adopté diverses méthodes telles que l'entretien et l'interview. Les données obtenues sont insuffisantes pour mener à bien le travail, c'est pour cela que nous avons dû procéder à d'autres techniques.

Enfin, les données obtenues sont en désordre, c'est à nous de les catégoriser selon leur ordre, les grouper chacune selon leurs utilités et places et de les ordonner avant que nous entamions l'interprétation. C'est dans la phase de réalisation que nous traitons et analysons ces données pour trouver la variable qui nous donnera beaucoup possibles parmi celles que nous traiterons et ensuite, nous rédigerons.

Après toutes ces démarches, nous allons maintenant passer dans le vif du sujet c'est-à-dire la présentation des résultats que nous avons obtenus durant le stage par les recherches effectuées.

## **PARTIE II : RESULTATS**

Après avoir évoqué dans la partie précédente les différents types de méthodes utilisées tout au long de notre recherche, nous apportons dans cette deuxième partie les fruits de notre recherche en présentant les situations ou les cas existants, concernant notre thème, dans l'entreprise que nous avons étudié. Il est question de la rubrique recrutement.

Maintenant nous avons une vision du contexte dans lequel nous allons mener notre étude, et des théories sur lesquelles nous allons nous baser pour notre analyse, il est temps en d'approfondir le sujet.

Pour obtenir ce résultat, nous avons procédé à quelques méthodes comme le traitement des données acquises pendant le stage et les recherches que nous avons effectuées.

Cette partie comprend le résultat de l'étude faite auprès de la société AUXIMAD. Elle se subdivise en trois chapitres. Le premier concerne la recherche documentaire sur la théorie générale du thème. Le second chapitre s'attache sur la théorie du recrutement proprement dite. Le troisième s'appuie sur le système de recrutement au sein de l'AUXIMAD. Ce travail a pour but d'analyser la qualité du recrutement et de connaître les compétences, les motivations et expériences du personnel de l'entreprise.



## **Chapitre 1 : Les aspects théoriques de la gestion des ressources humaines et la performance d'une entreprise**

Dans ce premier chapitre, nous allons voir les généralités sur la gestion des ressources humaines, ce que nous entendons par performance et les liens entre gestion des ressources humaines et la performance.

Pour obtenir ces différentes théories, nous avons consulté divers livres concernant la gestion des ressources humaines, procédé à des recherches sur internet ainsi que la consultation des ouvrages concernant la GRH.

### **Section 1 : Notion sur la gestion des ressources humaines**

Comme notre thème consiste à la gestion de recrutement et la performance de l'entreprise, il est évident de parler de la GRH : son origine, sa définition, son objectif et enfin la place du recrutement dans ses fonctions. Ainsi, de cerner un peu sur la performance de l'entreprise.

#### **A- Origine et définition de la GRH**

L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son organisation, et de ce fait reposait sur l'autorité. Cependant, cette idée reçue fut peu à peu délaissée dans les débuts du XXème siècle avec l'apparition des premières théories relatives à la gestion des ressources humaines à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne. Les théories psychanalystes et toutes les sciences sociales sur la motivation et l'inconscient qui ont permis l'évolution de la perception de la GRH<sup>17</sup>.

Avant la Révolution Industrielle, la fonction " personnel " n'existe pas. C'est le superviseur qui se charge lui-même de recruter les employés dont il a besoin. La paie et la comptabilité sont gérées par la direction de l'entreprise. A l'issue de la Révolution Industrielle, les entreprises sont confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. C'est à ce moment qu'apparaît la fonction " personnel " dans l'entreprise<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> [www.doc-etudiant.fr/R-H/Espose-l'histoire-de-la-gestion-des-ressources-humaines-33417.html](http://www.doc-etudiant.fr/R-H/Espose-l'histoire-de-la-gestion-des-ressources-humaines-33417.html)

<sup>18</sup> [www.cerclelh.com/éditorial/marketing-social11202.asp](http://www.cerclelh.com/éditorial/marketing-social11202.asp)

La fonction personnelle c'est l'ancienne appellation de la fonction ressources humaines auparavant, c'est à partir des années 30 sous plusieurs facteurs complémentaires que nous appelons fonction des ressources humaines<sup>19</sup>

Sur le marché de l'emploi où règne une concurrence exacerbée, l'exigence première est de recruter des ressources humaines de qualité, présentant un haut niveau de qualification. Avec l'évolution de l'Homme et ses aspirations professionnelles, la GRH se révèle comme un moyen avantageux, car elle donne l'occasion aux organisations de trouver une adéquation entre leurs objectifs propres et ceux divergents des salariés.

La GRH c'est l'une des fonctions de l'entreprise qui gère l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations des représentants. Elle a pour but l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient. Ces compétences sont obtenues par une adéquation d'effectifs, de qualification et de motivation. Nous avons adopté cette définition par la théorie du Jean-Marc LE GALL<sup>20</sup>.

La véritable richesse d'une organisation est son personnel. Comme le dit un proverbe arabe, « la différence entre un désert et un jardin, ce n'est pas l'eau, mais l'homme ». Aussi, ce qui distingue une entreprise performante d'une entreprise non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur compétence et leur créativité tout un travail d'équipe avec des managers.

## **B- La place du recrutement dans la gestion des ressources humaines**

En matière de GRH, la fonction de recrutement se révèle essentielle, car elle détermine toutes autres étapes.

C'est fort de cela que MARTORY et CROZET affirment que, « la démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des RH de l'entreprise ; elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires à l'état du potentiel humain d'une unité »<sup>21</sup>.

En réalité, le recrutement est une démarche rationnelle visant à se procurer des nouvelles unités de main d'œuvre. Selon le code de travail, cette activité peut être définie : comme

<sup>19</sup> Gestion des Ressources Humaines de Jean-Michel Plane, ISBN : 2080357298

<sup>20</sup> [www.cerclelh.com/éditorial/marketing-social11202.asp](http://www.cerclelh.com/éditorial/marketing-social11202.asp)

<sup>21</sup> <http://www.memoireonline.com>, MARTORY, B & CROZET, D., gestion des ressources humaines, paris, Fernand Nathan, 1984, p.36

« toutes opérations entreprises dans le but de s'assurer et de procurer à autrui la main d'œuvre des personnes n'offrant pas spontanément leurs services »<sup>22</sup>.

Les RH sont de nos jours les éléments les plus importants d'une organisation. Le développement du potentiel humain assure non seulement la pérennité mais aussi la rentabilité de l'entreprise. Le souci d'acquérir des RH compétents reste l'une des préoccupations de bon nombre de managers en vue d'accroître la productivité. C'est ainsi que le recrutement axé sur les compétences est un levier stratégique dans la GRH.

Les besoins en main d'œuvre sont globalement couverts dans ce secteur, à l'exception des métiers techniques, comme conducteur de travaux ou juriste, pour lesquels les remplacements s'avèrent délicats.

Des problèmes de recrutement subsistent néanmoins et sont liés à différents facteurs : taille du bassin d'emploi, choix de la main d'œuvre, difficulté de trouver des candidats aux postes proposés. Les conditions d'exercice de ces métiers peuvent en effet sembler peu attractives en termes de temps de travail, de pénibilité ou encore de types de contrats proposés. Enfin, de manière générale, plus l'enseigne est spécialisée ou haut de gamme, plus le recrutement sera exigeant<sup>23</sup>.

### **C-Objectif de la GRH**

La fonction Ressources Humaines a pour raison d'être la coordination de tous les collaborateurs afin que l'entreprise soit performante. Cette fonction est assurée par la direction des ressources humaines (DRH). Au sein de cette direction, les gestionnaires de ressources humaines se basent sur des objectifs pour assurer leurs tâches administratives d'une part et relationnelles de l'autre<sup>24</sup>.

Ainsi, l'objectif est donc de présenter synthétiquement les différents aspects de la fonction de responsable des ressources humaines dans l'entreprise et en appréhender la complexité, permettre à des cadres en activité ou à des demandeurs d'emploi d'intégrer un poste à responsabilité dans une organisation.

La GRH nous permettra : d'appréhender son importance de la G.R.H dans l'entreprise, de comprendre les différents facteurs d'évolution de la conception du salarié, de percevoir

<sup>22</sup><http://www.memoreonline>, Code du Travail cité par EPPE GAMBWA, J., Op.Cit. , p.1

<sup>23</sup> [www.memoreonline.com/.../La-problématique-de-recrutement-m.html](http://www.memoreonline.com/.../La-problématique-de-recrutement-m.html)

<sup>24</sup> [www.over-blog.com/la-gestion-des-ressources-humaines-les-objectifs-et-les-taches-1095203869.html](http://www.over-blog.com/la-gestion-des-ressources-humaines-les-objectifs-et-les-taches-1095203869.html)

l'intérêt et les limites de la recherche de flexibilité des R.H et de définir un profil de poste et la compétence s'y rapportant<sup>25</sup>.

La fonction ressources humaines est donc constituée de l'ensemble des activités qui a pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise. Finalement, la G. R. H. a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, de mobilisation<sup>26</sup>.

## **Section 2 : Notion sur la performance**

Dans le souci d'une meilleure compréhension de la notion de performance, il sera intéressant de donner les approches de définition, d'en donner ses différentes formes, ses critères et ses indicateurs puis de dire comment la valoriser.

### **A- Définition de la performance**

On peut définir la performance dans l'entreprise comme étant tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur coût<sup>27</sup>.

### **B- Les formes de performance**

#### **a- La performance organisationnelle**

Le concept de performance organisationnelle conduit à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'entité, voire de légitimité.

#### **b- La performance sociale**

On peut définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales.

<sup>25</sup> [Unit.unis.fr/ouvrage/M2/gestion-de-ressources-humaines-Nancy/Module-grhhtml](http://unit.unis.fr/ouvrage/M2/gestion-de-ressources-humaines-Nancy/Module-grhhtml)

<sup>26</sup> Gestion des ressources humaines de Christian POLLOT

<sup>27</sup> <http://performancezoom.com/bourse.php>

### **c- La performance économique**

La performance économique peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans une foisonnante littérature foisonnante traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou financière.

### **C- Les critères de performance et la mesure de la performance**

Pour mesurer la performance, il faut tout d'abord déterminer les critères d'évaluation de celle-ci, c'est-à-dire les grandeurs de références permettant de quantifier ou qualifier. Un critère de performance se définit comme un instrument quantitatif (un ratio, un indice, un %) donnant une indication sur la performance d'une organisation ou d'un processus. Certains critères de performance peuvent être orientés vers la relation client (nombre de visites, Chiffres d'Affaires réalisés, taux de fidélité, montant panier moyen, nombre de client) ; d'autre vers la mesure de la rentabilité de l'entreprise (bénéfices, la marge, le résultat, calcul de coût).

La mesure de la performance peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenu en comparant le résultat atteint à l'objectif visé : on évalue ainsi l'efficacité.

Elle peut avoir pour objectif : évaluer le travail réalisé par les services ou les salaires, évaluer le succès d'un nouveau produit, mettre en place des outils de motivation et d'améliorer la communication et la coordination entre la direction générale et les subordonnés.

### **D- Les indicateurs de performance**

Ce sont les indicateurs influençant de façon significative la performance de l'entreprise. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants d'entreprise sur l'évolution de l'activité. On distingue deux (2) catégories d'indicateurs : les indicateurs de moyen, ils mesurent la consommation des moyens nécessaires à l'activité (quantité de matières premières, délais d'approvisionnement, nombre d'heures d'atelier) ; les indicateurs de résultat, ils mesurent le niveau de réalisation des objectifs qualitatifs et quantitatifs (Chiffre d'affaires, marge, degré de satisfaction de la clientèle, le taux de retours...).

### **Section 3 : Les liens entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise**

Pour répondre à ses objectifs de performance<sup>28</sup>, l'entreprise doit prendre en compte les facteurs humains. Dans ce cadre, les managers jouent un rôle de premier plan. Chaque entreprise choisira la dénomination qui convient pour répondre à ses objectifs.

Donc, il est primordial de donner une place de choix à la gestion RH tant la créativité et la qualité du service à la clientèle prévalent au sein de l'organisation. De ce fait, il convient, désormais, de réajuster le centre de l'occupation managériale de la performance telle que perçue par les actionnaires de l'entreprise, à la performance adaptée au personnel.

A ce propos, il est judicieux de rappeler que la gestion des RH passe par la mise en lumière des problèmes spécifiques à cette fonction afin de trouver les solutions les plus adaptées, en tenant compte de la stratégie de l'entreprise et de ses objectifs.

Pour y parvenir, certaines idées supposées doivent être développées : la fidélisation des salariés en leur offrant la sécurité de l'emploi, la coopération interne à la place de la compétition interne, l'apprentissage collectif au lieu de la performance individuelle, la confiance et la reconnaissance du travail accompli, la mesure globale de la performance de la GRH.

Il résulte, de tout ceci, que certaines, règles du management, au niveau des RH, devront être revues et réadaptées aux exigences du contexte économique actuel<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> <http://www.futuris.ch/>

<sup>29</sup> [www.adequasys.com/gestion-RH/gestion-du-recrutement.html](http://www.adequasys.com/gestion-RH/gestion-du-recrutement.html)

## **Chapitre 2 : Les aspects théoriques sur le recrutement**

### **Section 1 : Notion du recrutement**

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la raréfaction de certains profils de spécialistes ou d'experts.

L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des R.H. et de l'individu lui-même au sein de l'organisation<sup>30</sup>. L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif.

Le recrutement est une démarche décisive dans la politique des ressources humaines, car elle peut avoir un effet contraire aux buts recherchés<sup>31</sup>.

Il convient, par conséquent, de définir avec clarté, la politique à suivre ainsi que les moyens qui permettront de la soutenir.

L'objectif du recrutement, s'il peut se résumer facilement comme étant l'adéquation entre un individu d'une part, et un besoin défini par un profil de poste d'autre part ; élaboration des moyens et des techniques permettant à l'organisation de recruter des personnes compétentes ; aider l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation ; identification des personnes susceptibles d'occuper des emplois.

Une bonne adéquation est rendue possible par l'existence de l'adaptabilité des savoirs, des aptitudes, des personnalités. Les individus s'adaptent à un poste en y développant certaines qualités et, réciproquement, ils forgent aussi les caractéristiques du poste. Ce qui revient à dire que l'individu qui occupe un poste de travail dans l'entreprise, à tendance à développer, suivant son caractère, ses compétences, ses objectifs, les traits caractéristiques du poste qui se trouve en quelque sorte redéfini par l'individu.

### **Section 2 : Processus de recrutement**

Le recrutement est une activité qui vise à combler des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant d'attirer un nombre suffisant de candidats possédant les qualifications et la motivation pour remplir les fonctions relatives au poste offert.

Le processus de recrutement passe par 4 étapes<sup>32</sup> : la définition du besoin, la recherche des candidats, la sélection des candidats et enfin la concrétisation, l'accueil et l'intégration.

---

<sup>30</sup> Cours de GRH de Maxime MORENO

<sup>31</sup> <http://fr.scribd.com/7186164:LOGIN>

<sup>32</sup> [www.doc.etudiant.fr/social/R-H/expose-l-histoire-de-la-gestion-des-H-humaines-33417.html](http://www.doc.etudiant.fr/social/R-H/expose-l-histoire-de-la-gestion-des-H-humaines-33417.html)

Quand on parle de la définition du besoin, on procède normalement par 2 étapes: la première concerne la définition de la fonction, et la seconde c'est l'analyse et la description des besoins (principal clef du recrutement), c'est dans cette seconde étape que nous définissons le profil, la demande du recrutement, et que se prend la décision de recrutement.

Quant à la recherche de candidat, après avoir défini le groupe cible, l'organisation choisit les canaux de recrutement qu'elle mettra en œuvre pour attirer un nombre suffisant de candidats à la fonction. L'entreprise a deux choix pour trouver des candidats soit le recrutement interne, c'est-à-dire elle offre une promotion ou de proposer une mutation à un salarié de l'entreprise, ou d'engager un stagiaire. Soit au recrutement externe lorsque l'entreprise décide d'engager des personnes qui ne font pas partie du personnel de l'entreprise. Cette méthode permet l'accès à un réseau de candidats plus diversifié. Le recrutement externe génère des idées et des techniques nouvelles, apportant de cette façon, plus de créativité au sein de la société.

Pour la sélection des candidats, le responsable du recrutement devrait passer normalement par 4 procédures dont : le triage des candidatures par l'analyse des lettres de motivation et des CV ; fournir le questionnaire qui permet à l'entreprise de réunir les informations sur les compétences et la personnalité du candidat, ainsi que d'autres renseignements utiles de façon précise et uniforme ; procéder à des entretiens qui a un double but, en premier lieu, d'informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pouvoir ainsi que ses caractéristiques; en second lieu, de permettre au candidat de s'exprimer pour donner le maximum d'informations sur son expérience professionnelle, ses aspirations, ses compétences, ses qualités; et enfin tester les candidats à différents typologies de test.

Enfin pour la concrétisation, accueil et intégration, une fois les entretiens et tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies. La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Le contrat est nécessairement écrit dans nombreux cas : contrat à durée déterminée ; contrat de travail temporaire ; contrat à temps partiel ; contrat d'apprentissage ; contrat d'adaptation ; contrat de qualification ; contrat d'orientation ; contrat d'initiative d'emploi ; contrat emploi jeune. Pour mieux comprendre notre thème, nos objectifs et nos hypothèses, nous avons parlé des théories concernant le recrutement dont la définition, les objectifs et les procédures à suivre.



## **Chapitre 3 : Les résultats obtenus au sein de la société AUXIMAD**

Après avoir donné les notions théoriques de la GRH, la performance et le recrutement, nous allons parler du système de recrutement au sein de la société AUXIMAD.

Après notre entretien auprès du responsable du personnel de la société dont laquelle nous avons étudié, nous avons pu obtenir les informations ci-dessous. Comme toute entreprise qui a sa propre méthode pour le déroulement du recrutement ; dans la société AUXIMAD le recrutement se déroulera comme suit :

### **Section 1 : Le processus de recrutement au sein de la société**

En premier lieu nous allons détailler chaque étape et chaque élément qui constitue le système de recrutement de la société. Ensuite nous présenterons par un ordigramme le processus de recrutement.

#### **A- Les différents éléments constitutifs du système**

##### **a- Demande de recrutement du service personnel**

Le recrutement n'est opéré que s'il y a un poste vacant dans la société. Un poste peut être vacant de plusieurs manières dont : le départ de titulaire du poste suite à un licenciement ou une démission ou à une retraite ; l'affectation du titulaire du poste dans d'autres agences ; le décès du titulaire du poste ; la création d'un nouveau poste pour un besoin pour une nécessité immédiate.

La signalisation de demande de recrutement au sein de la société s'effectue par téléphone émanant du département du demandeur ou des responsables des agences ou communication face à face, mais cette demande doit être écrite pour être validée. Cette demande est adressée au responsable du personnel par le service utilisateur du poste, elle contient le nom et le nombre du poste à pouvoir, la catégorie professionnelle ainsi que le profil du poste à pouvoir qui est établie par le service demandeur à partir de la description du poste.

Les éléments du profil du poste au sein de la société AUXIMAD sont classés dans l'une des trois catégories suivantes :

INDISPENSABLE, c'est que le candidat ne présentait pas une caractéristique indispensable ne permettant pas d'occuper le poste (exemple l'expérience professionnelle).

ESSENTIEL, il s'agit d'une caractéristique pour occuper convenablement le poste (comme exemple le diplôme).

SOUHAITE, caractéristique désirée mais non nécessaire pour remplir correctement la fonction (prenons l'âge par exemple).

### **b- Analyse de la demande par le DG et le responsable du personnel**

Le responsable reçoit et analyse la demande, si la demande paraît valable, le responsable la vise auprès du contrôleur de gestion ou du contrôleur budgétaire ou par toute personne exerçant cette fonction pour certifier que la rubrique existe bien. Après le visa de l'homme chargé du budget, le responsable signera de son tour la demande. Cette signature est un élément matériel sur l'acceptation de la demande de recrutement. Ensuite le responsable discutera avec le DG du salaire et des avantages accordés au titulaire du poste à pouvoir.

### **c- La recherche de candidature**

Cette étape consiste à trouver la meilleure personne à placer au poste vacant. La société peut publier à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise la demande.

#### **➤ Prospection interne**

Le responsable de recrutement essaie de trouver si le profil recherché est à l'intérieur de la société. Si quelqu'un possède le profil, il sera le candidat prioritaire mais il effectuera le test comme les candidats externes. S'il le veut, son supérieur hiérarchique devrait être avisé. Si ce dernier accepte de réaffecter la personne choisie, les responsables du personnel entameront les différentes procédures faisant suite à cette réaffectation. Par contre, si ce dernier s'oppose, le comité de recrutement sera obligé de chercher des personnes à l'extérieur de la société.

#### **➤ Prospection externe**

Consiste à trouver le candidat à l'extérieur de la société. Avant tout, la société AUXIMAD consulte les banques de candidatures qui ont été reçues auparavant s'il y a des personnes qui peuvent être placés au poste.

Si la consultation des candidatures spontanées n'est pas satisfaisante, la société lance une campagne de recrutement. Il est à noter que la société ne fait appel à des cabinets de recrutement que pour des postes très importants, mais elle se charge en elle-même des recrutements des cadres, agent de maîtrise, etc.

### **d- Sélection des candidatures TRI à travers les Curriculum Vitae**

Le personnel de recrutement fait donc une présélection à partir de la demande d'emploi et le CV. La lettre de demande d'emploi permet d'apprécier l'orthographe, les qualités rédactionnelles, et la motivation du postulant. Le CV permet de connaître l'âge du candidat, ses diplômes, ses connaissances et son expérience. Les candidats révélant des

incompatibilités avec le poste recherché seront éliminés. Une fois les candidats sélectionnés, ils sont convoqués à des tests.

### **e- Test**

Il existe différents types de test de recrutement pour un même poste à pourvoir. Mais pour la société AUXIMAD le test se fait en deux types : le test écrit et le test technique ou oral.

Les tests écrits sont préparés par le responsable du personnel qui concernent le français, anglais, les tests psychotechniques et les connaissances générales. Les tests techniques sont des tests pratiques préparés par le service utilisateur du poste sous forme d'entretien.

A l'issue de ces tests, si les résultats sont satisfaisants, le candidat sera accepté, mais devra d'abord se soumettre à un dernier test, la visite médicale d'embauche auprès de l'OSIE. Par contre le candidat pourra être recalé.

Remarque : la visite ne concerne que les simples employés, elle n'est pas obligatoire pour les cadres, les agents de maîtrise, mais ces personnes effectueront toujours une visite annuelle auprès de leur mise en fonction.

### **f- Procédure Administrative d'embauche**

Le choix définitif du candidat retenu est effectué en général par le responsable du recrutement et le supérieur hiérarchique du poste à pourvoir de l'entreprise. La décision prise se traduit par une lettre d'engagement ou par un contrat de travail.

### **g- Le contrat à l'essai**

Un recrutement efficace et réussi ne peut être achevé qu'au terme d'une période d'essai satisfaisante, et plus généralement d'une insertion, d'une intégration dans l'entreprise.

Après l'accomplissement de ces différentes étapes, la personne retenue va procéder à période d'essai durée de 3 mois pour les employés et 6 mois pour les cadres. C'est dans cette phase que la personne apprend tout de sa fonction, de sa nouvelle entreprise.

Après cet essai, si le chef supérieur de ce poste est satisfait de ce que l'apprenti fait, le nouveau recruté devient le titulaire du poste en signant le contrat qui le prouve qu'il est vraiment le titulaire nouveau de ce poste.

## **B- Le processus de recrutement**

Le processus de recrutement fonctionnel au sein de l'AUXIMAD se présente par un ordigramme (Cf. annexe7).

## **Section 2 : Relation entre compétence et performance**

### **A- Les résultats de l'enquête sur la compétence et expérience des employés traitée et analysée par le logiciel sphinx**

La compétence se situe au cœur de la démarche de GRH. Tous les processus de ce dernier sont destinés à attirer, fidéliser et développer un personnel compétent. Cependant, la notion même de compétence n'est pas toujours bien comprise dans les organisations. Par conséquent, les démarches de développement des compétences manquent souvent de pertinence et n'ont pas l'impact escompté.

Dans la vie il n'y a pas de solutions. Il y a des forces en marche : il faut les créer et les solutions se suivent.

Ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir-être actuellement caractérisent un salarié ou un groupe de salariés. La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est variable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la dynamiser.

Suite aux questionnaires posés aux employés de l'AUXIMAD, nous avons pu obtenir les résultats dans les différents tableaux ci-dessous :

**Tableau 6 :** Réponse de la question : Combien d'année travaillez-vous au sein de l'AUXIMAD ?

Durée de travail	Effectif	Fréquence
Non réponse	1	4,6%
Moins de 8	2	9,5%
De 8 à 11	4	19,0%
De 12 à 15	4	19,0%
De 16 à 19	6	28,6%
De 20 à 23	2	9,5%
24 et plus	3	14,3%
TOTAL	22	100%

**Source :** Logiciel Sphinx, année 2013

D'après le calcul, nous avons obtenu la moyenne de 15,62 et un écart type de 6,52. La question est à réponse ouverte numérique, les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

Ce tableau nous montre que les employés de la société AUXIMAD sont anciens. 52,2% des enquêtées ont des anciennetés plus de 15 ans et 47,5% moins de 15 ans.

**Tableau 7** : Réponse de la question : Quel parcours d'étude avez-vous suivi ?

Parcours d'étude	Effectif	Pourcentage
Non réponse	1	4,6%
Etude primaire	21	95,5%
Etude secondaire	21	95,5%
Etude supérieure	12	54,5%
Total	22	

**Source** : Logiciel Sphinx, année 2013

Le nombre de citation est supérieur au nombre d'observation du fait des réponses multiples.

De ce tableau, les salariés de la société ont presque suivis des études universitaires, ils ont donc des compétences, des connaissances et des savoirs nécessaires pour l'entreprise.

**Tableau 8** : Réponse de la question : Vous-avez des expériences, combien d'année de travail avez-vous effectué avant d'entrer à l'AUXIMAD ?

Expérience	Effectif	Pourcentage
Non réponse	1	4,6%
[00-05ans [	12	57,1%
[05-10ans [	7	33,3%
[10-15ans [	1	4,8%
[15-20ans [	0	0%
[20-25ans [	1	4,8%
Total	22	100%

**Source** : Logiciel Sphinx, année 2013

Ce tableau nous montre que la société en question ne recrute pas des personnes qui n'ont pas d'expérience. Tous les travailleurs embauchés ont déjà des expériences essentielles avant d'intégrer au sein de l'AUXIMAD.

## **B- Les résultats de l'enquête sur la performance de l'entreprise traités et analysés par le logiciel sphinx**

Les matériels et les équipements déterminent les conditions de travail. Ils aident les agents dans leurs activités et facilitent l'accomplissement de leur mission. Les équipements mis à disposition du personnel contribuent à leur motivation. Ils doivent être complets, bien entretenus et adaptés à la nature du contrat de travail exécuté. Ces facteurs influencent la motivation des individus voire même leurs performances professionnelles. Les conditions de travail tiennent alors une importance capitale car le fait de se sentir bien dans son poste permet d'obtenir des résultats positifs et satisfaisants.

Il existe plusieurs indicateurs de performance. Généralement, nous trouvons trois grandes familles d'indicateurs: financiers, de marché et organisationnels<sup>33</sup>. Chaque indicateur a ses propres variables mais nous limitons notre étude sur le degré de satisfaction des employés, la position de la société par rapport aux concurrents, et la satisfaction des clients.

Suite à l'enquête menée auprès des salariés de la société AUXIMAD, nous avons obtenus les résultats dans les tableaux ci-dessous :

**Tableau 9 :** Réponse de la question : Comment se présente-t-elle la satisfaction des salariés ?

Satisfaction des employés	Effectif	Fréquence
Non réponse	1	04 ,6%
Très satisfait	8	36,4%
Plutôt satisfait	7	31,8%
Sans avis	1	04,6%
Plutôt insatisfait	3	13,6%
Très insatisfait	2	09,1%
TOTAL	22	100%

**Source :** Logiciel Sphinx, année 2013

D'après le calcul, nous avons obtenu la moyenne de 3,03 et un écart-type de 1,2. La question est à réponse unique sur une échelle. Les paramètres sont établis sur une notation de 1(très satisfait) à 5(très insatisfait).

Vu ce tableau, 68 ,2% des personnes enquêtes sont satisfaites de la condition de travail qu'impose la société. La satisfaction couvre plus que la moitié des employés.

<sup>33</sup><http://www.formateur.ca/indicateurs-de-performances>

**Tableau 10\_:** Réponse de la question : Comment trouvez-vous la position de votre société par rapport aux concurrents ?

Position	Effectif	Pourcentage
Non réponse	1	4,6%
Très important	5	22,7%
Assez important	8	36,4%
Sans avis	1	4,6%
Peu important	6	27,3%
Sans importance	1	4,6%
Total	22	100%

**Source** : Logiciel Sphinx

D'après le calcul, nous avons obtenu la moyenne de 3,48 et un écart-type de 1,29. La question est à réponse unique sur une échelle. Les paramètres sont établis sur une notation de 1(Sans importance) à 5(Très important).

**Tableau 11 :** Réponse de la question : Selon vous, la compétence et l'expérience de chacun est une source de performance ?

Performance	Effectif	Fréquence
Non réponse	1	4,6
Tout à fait d'accord	17	77,5
Plutôt d'accord	4	18,2%
Pas avis	0	0%
Plutôt pas d'accord	0	0%
Pas d'accord du tout	0	0%
TOTAL	22	100%

**Source** : Logiciel Sphinx, année 2013

D'après le calcul, nous avons obtenu la moyenne de 4,81 et écart-type de 0,4. La question est à réponse unique sur une échelle. Les paramètres sont établis sur une notation de 1(Pas du tout d'accord) à 5(Tout à fait d'accord).

D'après ce tableau, toutes les personnes enquêtées nous confirment que la performance d'une entreprise dépend de la compétence et de l'expérience de chacun.

**Tableau 12 :** Réponse de la question : Comment trouvez-vous le climat social au sein de votre société ?

Climat Social	Effectif	Pourcentage
Non réponse	1	4,6%
Excellent	12	54,6%
Bon	4	18,2%
Sans avis	2	9,1%
Passable	2	9,1%
Mauvais	1	4,6%
Total	22	100%

**Source :** Logiciel Sphinx, année 2013

D'après le calcul, nous avons obtenu la moyenne de 4,14 et un écart-type de 1,24. La question est à réponse unique sur une échelle. Les paramètres sont établis sur une notation de 1(Mauvais) à 5(Excellent).

La relation des travailleurs entre collègues et hiérarchie est bien ouverte. 72,8% affirment que la relation est excellente et bonne, mais 13,7% ne sont pas satisfaits du climat au sein de la société.

**Tableau 13 :** Réponse de la question : Les clients sont-ils satisfaits ?

Satisfaction des clients	Effectif	Fréquence
Non réponse	1	04 ,6%
Tout à fait	15	71,4%
Satisfait	6	28,6%
Sans avis	0	0%
Pas satisfait	0	0%
Pas du tout	0	0%
TOTAL	22	100%

**Source :** Logiciel Sphinx, année 2013

D'après le calcul, nous avons obtenu la moyenne de 1,29 et un écart-type de 0,46. La question est à réponse unique sur une échelle. Les paramètres sont établis sur une notation de 1(Tout à fait) à 5(Pas du tout).

En globale, les clients sont satisfaits des services offerts par la société. La satisfaction des clients est une chose la plus importante d'une entreprise, les clients sont les ressources d'une entité, la satisfaction des clients est un bon signe de réussite.



## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

Au cours de cette deuxième partie, nous avons pu parler de la GRH, des théories à propos du processus de recrutement ainsi que le système de recrutement et le résultat des enquêtes faites au sein de l'AUXIMAD.

Cette partie nous facilite les interprétations à faire sur le mode de recrutement de la société. En effet, nous pouvons interpréter ces réponses : les grandes étapes de recrutement énumérées dans le chapitre trois sont strictement respectés par l'entreprise. Pour assurer au mieux sa responsabilité en matière de GRH, l'entreprise doit effectuer une meilleure acquisition de personnel à travers un recrutement efficace.

Cette section a montré que l'AUXIMAD dispose d'un processus de recrutement très rigoureux. Cette pratique a été élaborée afin que l'entreprise puisse acquérir le meilleur candidat qui peut satisfaire les différentes exigences du poste.

Pour terminer cette partie, nous pouvons conclure que les résultats des entrevues effectuées avec le Responsable du personnel de l'entreprise où nous avons fait notre stage ont résumé le processus et ce qui concerne le recrutement pratiqué par ce responsable. Les enquêtes menées auprès de quelque personnel de l'entité nous résument aussi les compétences et les expériences des travailleurs dans la société. En fait, chaque société utilise un mode qui lui soit favorable, mais le point commun de leurs différentes pratiques est qu'il s'apparente plus ou moins au processus classique évoqué précédemment.

Dans la troisième partie, nous allons analyser les résultats obtenus en proposant des solutions adaptables aux problèmes qui concourent au sein de la société et la façon dont elle procure le recrutement.

### **PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Dans le chapitre précédent nous avons pu collecter tous les renseignements nécessaires concernant la politique de recrutement au sein de la société AUXIMAD ainsi que les données relatives aux compétences et expériences de ses employés.

Dans cette partie nous allons donc interpréter ces résultats afin de suggérer des solutions pour en améliorer la performance au sein de cette société. Ainsi, cette partie nous a permis en premier lieu de faire l'analyse des résultats, et en second lieu de discuter pour une amélioration du système de recrutement dans l'entreprise et enfin les recommandations adaptables face aux problèmes rencontrés.

Pour cette analyse nous avons adapté l'analyse environnementale SWOT ou FFOM qui est la norme pour les meilleures décisions espérées pour pouvoir prendre les bonnes décisions. Ce qui est à faire régulièrement car l'environnement de l'entreprise évolue.

Pour mener à bien notre travail, nous allons diviser cette partie en deux (2) grands chapitres, le premier chapitre concerne les discussions des résultats subdivisés en deux sections : l'analyse de l'environnement interne qui détecte les forces et faiblesses de l'entité concernant leur politique de recrutement et son personnel, ainsi que l'analyse de l'environnement externe qui détectera les menaces et les opportunités de l'entité face à ses concurrents. Le second chapitre évoquera les recommandations que nous allons suggérer à l'entreprise pour le bien de son organisation.

## **Chapitre 1 : Discussions**

En nous basant sur la deuxième partie, concernant les résultats de notre étude, nous avons vu qu'un processus de recrutement doit passer par plusieurs phases. De plus, le recrutement tient une place importante dans l'organisation et dans la vie d'une entité du fait que le personnel joue le rôle primordiale sur le terrain pour le développement d'une entreprise. Ce chapitre va, en effet, mettre en exergue les diverses discussions sur les fruits du stage que nous avons effectué.

### **Section 1 : Analyse de l'environnement**

L'entreprise est placée dans un environnement multiforme dans lequel se trouvent ses sources de vie mais qui exerce sur elle des pressions parfois déstabilisantes. L'environnement de l'entreprise est constitué par l'ensemble des éléments qui sont en relation avec elle sans pour autant être directement impliqué dans son fonctionnement interne.

#### **➤ Environnement interne**

Elle concerne l'analyse au sein même de l'entreprise. Nous passerons en revue dans ce diagnostic interne tous les éléments propres à l'entreprise pouvant toucher le recrutement et la performance de l'entreprise. Nous allons détecter les points forts de la société qui constituent ses atouts et les secrets de ses vitalités, ainsi que les points à améliorer.

#### **A- Les points forts de la société AUXIMAD**

En vue d'interpréter les résultats, nous allons à la lumière des éléments recueillis sur place, en combinant les techniques d'entretien, d'observation participante et d'analyse documentaire, le tout enveloppé accompagné d'une interprétation critique par rapport à tous ses matériaux, et analyser les résultats selon quelques points de repère.

##### **a- Analyse sur l'effectif du personnel**

##### **- Répartition des effectifs par catégories**

L'effectif des salariés dans une entreprise constitue un élément de richesse de l'organisation et du potentiel d'évolution de la société. Cet élément est déterminé dans certaines unités d'activités qui dépendent du patrimoine de la société.

A partir de l'effectif du personnel, on peut mettre en place le contrôle permanent de la fonction ressources humaines (FRH) dans les différents domaines comme la connaissance de la structure en fonction d'âge, en fonction d'ancienneté, de qualification.

Comme nous l'avons mentionné, la société possède dix (10) agences dans les différentes grandes villes de Madagascar. La répartition de l'effectif du personnel varie selon l'importance des flux maritimes de la localité.

Dans notre cas l'analyse se base sur l'effectif des employés de la direction où nous avons effectué notre stage. Le nombre total des employés est de soixante-dix (70). L'effectif du personnel a considérablement augmenté, cela signifie que plus l'effectif du personnel augmente, plus les objectifs sont atteints.

Suivant le tableau de l'ancienneté et l'âge du personnel de direction (cf annexe8), nous analysons les cinq (5) ans passés et les cinq (5) ans à venir pour faire la discussion. Depuis 5 ans la société ne recrute aucun cadre mais deux (2) agents de maîtrises et quatre (4) employés. Cinq (5) cadres pour la retraite mais aucun pour le reste. L'importance des départs en retraite constitue une opportunité pour la société, à condition que ces départs ne se traduisent pas par une perte de qualifications.

#### - L'âge moyen et l'ancienneté moyenne

Quant à l'âge des salariés au sein de la direction dont nous avons effectué notre étude, nous constatons que le service a une main-d'œuvre adulte, âgé entre 25 à 60 ans.

Après le calcul, l'âge moyen du personnel de la direction se présente ainsi (Cf. annexe8) : pour les cadres, l'âge moyen est de 49 ans ; pour les agents de maîtrises l'âge moyen est de 39 ans et enfin l'âge moyen des employés est de 42 ans.

Donc la moyenne d'âge du personnel de la société est déjà assez élevée. Ce qui signifie que les employés sont mûrs. Tous les travailleurs ont tous vécus de tels ou tels problèmes depuis qu'ils agissent dans le domaine de travail, ce qui veut dire que ces sont des personnes d'âges murs qui ont plus d'expériences pour un meilleur fonctionnement de l'entreprise. Ainsi leurs savoirs et leurs expériences orientent l'innovation de l'entreprise qui est liée à la performance même de la société.

Par rapport à la catégorie professionnelle, l'AUXIMAD a une main-d'œuvre qualifiante, compétente et expérimentée au niveau des trois catégories. Son personnel est aussi polyvalent. En cas d'absence du premier responsable, ce sont les travailleurs eux même qui remplacent la place de l'absent.

Par ailleurs, l'ensemble du personnel est capable de s'occuper des différents postes et certains cadres de l'entreprise ont une notoriété de grand professionnel.

L'ensemble de ses compétences entrainera cette entreprise à être performante et compétitive au niveau du marché.

Ainsi, d'une manière générale, nous constatons qu'un grand nombre du personnel se situe entre 03 et 33 années de service effectué au sein de la société. En général, nous pouvons dire que l'ancienneté dans une entreprise permet de confirmer l'expérience du personnel.

L'expérience, l'usage, la raison fait admettre que le temps enrichit le savoir-faire et développe le savoir d'un homme dans son métier.

### **b- Analyse sur le recrutement**

Une planification et politique de recrutement bien définies sont exigées pour une meilleure performance de l'organisation. Ce n'est pas le nombre de l'effectif de l'entreprise qui montre que la société est performante mais surtout l'adéquation entre le personnel et le poste qu'il occupe.

Une priorité en matière de recrutement est donc la définition des critères pertinents permettant de sélectionner le candidat le plus approprié ; c'est un atout déterminant pour réussir un recrutement et d'avoir la vision la plus réaliste possible des objectifs et des contraintes de l'organisation. Ce qui signifie que le poste à tenir est clairement défini et que la personne adéquate y est affectée.

Comme toutes les autres entreprises, l'AUXIMAD cherche aussi des personnes idéales pour occuper des postes dans son organisation. Dans cette société, le processus de recrutement ne s'oppose pas aux normes à respecter.

Le responsable personnel de la société, nous affirme que la performance est la combinaison des mots "efficace" et "efficience". L'efficacité est le fait d'avoir du personnel compétent et intègre convenable au profil recherché du poste. Et l'efficience, c'est le fait d'avoir des employés ayant des compétences requises à coût raisonnable. Ainsi, le responsable nous a indiqué encore, que la performance d'une organisation est liée essentiellement à la qualité de ses employés. L'incompétence du personnel a des impacts sur l'atteinte des objectifs visés par la société. Donc, la qualité du personnel est le composant essentiel qui assure la bonne marche de chaque activité. Le non qualification entraîne une baisse du rendement et de la productivité qui entrainera la faillite de la société. La compétence ne suffit pas pour occuper une poste, l'expérience y compte beaucoup. L'inexpérience des employés entrainerait un mauvais

fonctionnement des tâches à occuper ce qui bouleverserait l'ensemble de la fonction, et conduirait à la perte de l'entreprise.

En effet, pour éviter tous les problèmes qui pourraient survenir, la société se base sur le recrutement interne. Parce que la personne recrutée connaît déjà les conditions et les démarches de l'entreprise pour le bon fonctionnement des de ses activités et cela minimisera le coût de formation pour une nouvelle personne venant de l'extérieur.

Ces personnes retenues ont déjà acquises des expériences au sein de l'entité et l'engagement à ce nouveau est gratifiante, motivante. Cette reconnaissance encourage à faire tout son possible pour son entreprise. Donc c'est plus facile pour elles d'atteindre les objectifs fixés par la société.

Pour la recherche des candidats à l'extérieur, l'existence du contrat à l'essai de 3 à 6 mois selon leur fonction pour les nouvelles recrues, est ainsi l'un des points forts pour la société. Les candidats retenus peuvent être nouveaux dans le monde de la profession ou ont déjà des expériences avant d'intégrer au sein de la société. Chaque entreprise a sa façon et ses méthodes d'organisation de travail. C'est dans la période d'essai que la nouvelle recrue qui a déjà ou non travaillé avant d'intégrer l'AUXIMAD, apprend et s'adapte aux environnements qui l'entoure et à bien maîtriser le poste pour lequel il a été retenu ainsi que de savoir le mode d'organisation de travail.

Au sein de l'AUXIMAD, le service personnel assure lui-même le recrutement, c'est un atout pour la société. Il est le seul à connaître au mieux le poste vacant et la personne qui devrait l'occuper. En plus, le test est assuré par le chef responsable du poste; ce qui signifie qu'il n'acceptera jamais une personne qui ne convienne pas au poste. Au contraire, si la société engage des hommes venant de l'extérieur pour contrôler le test, ces personnes recruteront peut être la personne avec une bonne présentation de capacité physique, intellectuelles, mais cette personne pourrait ne pas convenir aux conditions imposées par le chef hiérarchique du poste vacant.

### **c- Analyse dans le service personnel**

Le salaire est la contrepartie du travail effectif, est aussi un des facteurs qui incite naturellement les salariés à agir et développer des initiatives. Une rémunération adéquate entraîne la satisfaction des employés et développe des attitudes positives à l'égard des objectifs de l'organisation. Ainsi, la rémunération est un facteur clé de motivation du personnel, et ce dernier est un facteur réel de la productivité de l'entreprise. Une personne

motivée est une personne qui consacre toute son énergie à la réalisation des tâches qui lui sont confiées, et il déploie les efforts et donc atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Pour cela, la société fait tout pour que ses employés soient motivés. C'est le responsable du personnel qui assure cette occupation. C'est le service le plus proche des salariés, donc, il joue un rôle important pour en savoir les besoins et les désirs de ses employés, ce sont ses devoirs, ses obligations, son rôle. Le directeur accepte seulement les suggestions proposées par le responsable personnel qui connaît bien les souhaits, les demandes et les questions des travailleurs. Mais à l'exception, si la décision donne des résultats positifs et que le directeur refuse, le responsable peut prendre la responsabilité de décider. Pour les motiver, la société offre des gratifications, des remboursements maladies et scolaire aux enfants des salariés, des promotions ; ainsi, les travailleurs ont le droit de devenir actionnaire de la société. Des récompenses sous forme de primes outre que le salaire, peuvent être accordées aux agents de l'AUXIMAD qui se sont distingués dans des initiatives au profit de la société suite à un rapport visé par la hiérarchie ou le comité d'entreprise.

La société adopte des logiciels informatiques pour ses différentes opérations courantes. Quant au service personnel, le responsable utilise le logiciel "LOGI-RH" pour l'enregistrement des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise. L'adaptation de cette méthode permet au responsable du personnel de gagner du temps pour plus de disponibilité d'en accomplir d'autres.

## **B- Les points à améliorer**

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

### **a- Au niveau du recrutement**

En observant les données obtenues, la société AUXIMAD se procure et s'intéresse au recrutement interne. Quant au recrutement par le concours de promotion interne, il est constaté que la plupart du temps il n'y a qu'un seul test (test écrit) pour départager les candidats (aucun entretien de sélection). A cause de l'inexistence d'entretien dans le processus, l'agent promu sera celui qui aura obtenu la meilleure note à l'écrit, sans considération de son savoir être ni de son état de santé ni de sa compatibilité d'humeur avec son futur supérieur hiérarchique.

La phase de recrutement représente une épreuve assez ardue pour les candidats, elle ne l'est pas moins pour l'entreprise. Ce processus incontournable dans la vie d'une organisation, est un engagement dont les conséquences se font ressentir sur le long terme.

Avant d'entrer au recrutement proprement dit, la société devrait examiner la demande du personnel, le profil du poste à pourvoir, la disponibilité budgétaire pour la société, le salaire et l'avantage du poste à pourvoir. Le mode de recrutement est conforme à la norme, mais le DRH ne s'occupe pas toujours des procédures.

Ainsi la demande de recrutement provient des responsables hiérarchiques des établissements et des services rattachés à la présidence.

La décision de recruter est prise au niveau de la D°RH, suivant la nécessité de la demande. La définition de la fonction n'incombe pas à la D°RH, elle est instituée par le responsable hiérarchique concerné par ce besoin de recruter. Les composantes de cette fonction, qui sont : l'analyse du poste et la description du poste, ne sont pas définies au niveau de la D°RH.

Concernant le déroulement du recrutement au sein de la société, il manque quelques étapes à suivre. Le recrutement au sein de l'AUXIMAD se fait suivant une méthode généralement assez ouverte, adaptée suivant les circonstances et les besoins. Pour trouver la personne idéale il faut se soumettre à la politique et aux normes à respecter.

Pour la diffusion de l'annonce à l'extérieur de l'entreprise, elle n'utilise qu'un seul journal qui est le Midi Madagascar. Le manque de diffusion peut donc poser un problème en limitant les candidatures.

### **b- Au niveau du service personnel**

En regardant l'organigramme de la société, on s'aperçoit que la DRH dans cette société n'existe pas mais seulement le service du personnel qui se place dans le département des affaires générales et du personnel qui prend sa place en tant qu'état-major à la D°G.

Comme nous avons parlé auparavant, de la main d'œuvre adulte qui tient une grande place dans la société AUXIMAD. Nous constatons que les adultes ont des expériences et des compétences par rapport aux jeunes mais la société devrait innover et adapter des nouvelles technologies, pour une autre vision.

L'inexistence du plan d'évaluation du personnel au sein de la société est considérée comme leur faiblesse. L'appréciation est essentielle pour les salariés pour qu'ils connaissent leur capacité. Ainsi, l'inexistence de formation est un point sur lequel la société devrait s'attarder. La formation est une véritable éducation professionnelle permanente, un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise et apparaît ainsi comme l'une des véritables



stratégiques de son développement. Il s'agit de préparer en permanence les hommes aux exigences de demain sans ignorer, pour autant, leurs besoins spécifiques et pour ce faire, de développer une réelle gestion prévisionnelle.

Dès le début, au cours de l'entretien d'embauche, l'enquête se base sur la connaissance, le passé professionnel et la compétence. Pour développer ses savoirs et mettre en pratique ses connaissances, il a fallu que la personne ait acquis ses connaissances.

### ➤ Environnement externe

Dans cette section, nous allons présenter les différentes opportunités et menaces que la société devra tenir compte. Ces différents menaces et opportunités résultent souvent de l'évolution de l'environnement externe de l'entreprise. Un diagnostic externe, qui identifie les opportunités et les menaces présentent dans l'environnement. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que le modèle PESTEL, le modèle des 5 forces de la concurrence de Michael Porter ou encore une analyse de scénario. Pour ce faire, nous allons alors utiliser la matrice PESTEL, c'est-à-dire les menaces et les opportunités au niveau politique, économique, social, technologique et légal.

#### **A- Les opportunités**

Les opportunités constituent le domaine d'action dans lequel l'entreprise peut espérer jouir d'un avantage différenciant. Une entreprise aura cet avantage lorsque ses compétences propres lui permettent d'exploiter une opportunité plus facilement que ses concurrents. C'est-à-dire lorsqu'elle exploite les facteurs clés des succès.

##### **a- Par rapport aux concurrents, et aux clients**

Pour rester compétitive, leader au marché, ainsi pour continuer à toujours être performant, la société AUXIMAD cherche tous les moyens à rivaliser avec ses concurrents. C'est pour cela que la société améliore la qualité de son travail, en renforçant la performance de son personnel afin d'être compétitive et ainsi mettre en place un système de fidélisation de la clientèle.

La satisfaction des clients est le but ultime de la société en optimisant ses profits. De ce fait, la société offre la meilleure qualité de service à un moindre prix. La rapidité des opérations et la facilité des dossiers à fournir est un atout pour la société.

Ainsi, la société négocie avec les clients pour connaître leurs désirs afin de les satisfaire au maximum.

La société fait confiance en ses clients, elle accepte le crédit dans les cas où les clients ont des difficultés pour payer les factures. Pour, l'AUXIMAD, elle n'exige aucune condition pour le paiement, ainsi même en cas de non-paiement à la date prévus la société n'intervient pas au recours des contentieux, qui reste très couteux mais l'AUXIMAD fait appel à une solution à l'amiable, ce qui différencie la société à ses concurrents.

La satisfaction des clients est primordiale pour les fidéliser, et de ce fait effectuer eux même l'auto publicité de la société, en donnant ce dernier donne une bonne image de l'entreprise, ce qui revient à l'augmentation de chiffres d'affaires au fur et à mesure de l'accroissement des clients. La société peut s'investir pour ouvrir de nouvelles agences en recrutant des jeunes qui apporteront de nouvelles visions à la société.

### **b- Par rapport aux fournisseurs, aux partenaires et aux actionnaires**

Les actionnaires cherchent à évaluer les entreprises par des moyens autres que les résultats financiers : ils cherchent de plus en plus à évaluer le capital immatériel- dont les compétences font partie, les fonds éthiques étant probablement la représentation de ce mouvement, même si les méthodes d'évaluation restent discutables.

La société bénéficie beaucoup d'avantage à son fournisseur par le respect des contrats conclus. En cas de crédit, la société arrive toujours à payer à temps ses dettes. La société garde son fournisseur depuis de nombreuses années, et ce dernier à donc entièrement confiance à la société.

La satisfaction de l'armateur qui confie ses activités à l'AUXIMAD renforce les relations avec la société.

Vu l'évolution de la société et l'augmentation du chiffre d'affaires ainsi que son essor, les partenaires renforcent leur partenariat ou et l'aide en cas de problèmes survenus.

Favoriser le partenariat entre les banques et AUXIMAD est une politique importante pour travailler avec de grands organismes financiers, de plus cela permet d'obtenir les crédits nécessaires et préférentiels pour faire évoluer l'entreprise.

A part la banque, la société est en collaboration avec de grandes entreprises notamment celles qui sont ses actionnaires comme l'assurance ARO.

### **c- Sur le plan politique**

D'après le dictionnaire " le petit Robert " la politique désigne la manière concertée de conduire une affaire. En d'autres termes, la politique c'est la manière et/ou la mise en place de procédures en vue d'atteindre les objectifs fixés par une organisation. La politique RH est

donc la manière ou le style de coordonner et de développer les RH afin d'obtenir par celles-ci un maximum d'efficacité dans le but d'atteindre les objectifs de la structure.

Le recrutement est la base de la GRH, la performance d'une entreprise dépend de la personne déjà en place qui tient la place. C'est pour ces raisons que l'étape du recrutement devrait être soignée. Dans la société cette politique est bien planifiée.

Ainsi, la société AUXIMAD bénéficie de la libéralisation et du désengagement de l'État dans son activité. Cela facilite le mouvement des opérations concernant les activités de la société

#### **d- Sur le plan socio-économique**

Face à la crise qui s'est tenue ou sévit dans le monde entier et qui touche l'économie à Madagascar, la société a résisté à celle-ci, grâce à l'ouverture des agences dans tous les grands ports qui existent à Madagascar. La société arrive toujours à fonctionner et ne cesse pas de trouver les moyens pour rester dans le marché du transit et de consignation.

Ainsi, l'existence des nombres d'entreprises qui élargissent leurs activités au marché international, aide l'entreprise à toujours rester en vie. Donc, même dans la crise la société est toujours performante grâce à la compétence et l'expérience de ses employés. Sans l'expérience vécue de chacun, la société n'aurait pas résisté cette crise.

Sur un autre plan, le nombre d'institution supérieure augmente fortement. Ce qui donne à l'entreprise des sources de plus pour puiser ses RH, comme c'est justement le but des présentations vivier. Sur le plan social la population malgache est constituée en majorité de jeunes de moins de 40 ans et qui correspond bien au critère âge recherché par l'AUXIMAD.

#### **e- Sur le plan technologique et écologique**

L'analyse des facteurs technologiques est le complément indispensable de celle des facteurs économiques car, comme le note A. D'Iribane, c'est une logique économique (recherche de la compétitivité) qui conditionne avant tout le recours aux nouvelles technologies. Dans la poursuite de ces activités, l'AUXIMAD tant dans le domaine du transit et de consignation doit respecter les normes.

Tous les bureaux de la société sont équipés de matériels informatiques, l'exécution des travaux ne se fait plus manuellement mais informatisée. Cela avantage la société, le fait de l'utilisation de matériels informatiques, les travailleurs finissent à temps les travaux. Ainsi la qualité du travail et le volume de production se sont améliorés. Ainsi, la communication et l'échange des idées sont plus faciles pour tous employés. Vu l'utilisation de ses matériels, la société devient plus performante.

### **f- Sur le plan légal**

Pour éviter les problèmes au sein de la société concernant la facturation et les dossiers des clients, la société adopte des logiciels évitant la falsification et des erreurs. Pour la facturation elle utilise le SIA – GESCOM (Système d'information AUXIMAD) et SIA – GES DOS pour les dossiers. Les clients se sentent en sécurité car les dossiers sont bien arrangés et bien classés. En cas de problème, les clients ont le droit de demander l'imprimé de sa facturation, ainsi personne ne peut plus modifier les dossiers enregistrés dans ces logiciels. L'utilisation de ces logiciels sert à prouver aux clients la transparence des activités afin qu'ils fassent confiance à la société.

### **B- Les menaces**

Les menaces correspondent à un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement de l'entreprise. Des mouvements de personnels (menace interne) peuvent être une menace tout comme l'arrivée de nouveaux concurrents (menace externe). Une menace est d'autant plus grave qu'elle nuit fortement au développement de l'entreprise et qu'elle a une chance de se réaliser. Cette menace pour l'entreprise est un grand risque pour chacune d'elles parce que le bon candidat est le moteur de développement d'une organisation.

#### **a- Par rapport aux concurrents et aux clients**

Face à ses concurrents la société AUXIMAD est faible en matière de publicité. La société imagine que l'auto publicité faite par ses clients suffit pour la faire connaître à d'autres mais c'est une erreur. Vu l'ancienneté et les expériences de l'AUXIMAD au marché, ses concurrents cherchent aussi des moyens pour la rivaliser. Ils tentent de combattre la société en investissant plus dans la publicité. Sa notoriété pourrait diminuer, ainsi les clients qui constatent les faiblesses pourraient déconseiller à leurs amis de ne pas utiliser la société en cas de besoin. Au fur et à mesure de la baisse des clients, les parts de marché se détériorent aussi. Suite à la diminution de la part de marché, la société n'arrive plus à payer ses charges personnelles et ça revient à la démission du personnel.

Les clients cherchent toujours le fournisseur qui lui convient le mieux. L'accroissement de nouvelles entreprises dans le domaine du transit peut diminuer le nombre des clients de la société et restent toujours un danger. Le marketing nouveau fait de la publicité un facteur de développement et offre une idée de modernité.

### **b- Par rapport aux fournisseurs, aux partenaires et aux actionnaires**

Le fournisseur a confiance à l'AUXIMAD, mais comme pour tous, leur intérêt qui compte le plus. Si notre concurrent lui offrent des prix plus intéressants et des conditions plus simples, le fournisseur lui accordera beaucoup plus d'attention.

L'armateur pourrait ne plus accorder à l'AUXIMAD la gérance de ses navires au cas de comptes louches ou des opérations non accomplies.

### **c- Sur le plan politique**

Le pouvoir en place ne semble pas porter intérêt au développement des salariés dans leur travail. L'inexistence du plan de recrutement en son sein présente une menace pour l'AUXIMAD parce qu'elle perd des opportunités d'évolution.

Par ailleurs, l'absence du plan prévisionnel des effectifs (PPE) est aussi une menace parce qu'elle ne permet pas d'atteindre et de définir la prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs. Le PPE sert à établir l'état des compétences et à prévoir les évolutions nécessaires au sein d'un organisme. C'est un état récapitulatif établi en concertation entre le chef de service et chaque agent concerné au moment de l'entretien professionnel où le PPE de chacun est mise à jour. Dans le cas contraire, nous ne pouvons pas proposer de formations aux agents. Cet état de chose entraîne dans la plupart des cas à des improvisations, et peut tenter plus d'un à la non transparence des actes.

### **d- Sur le plan socio-économique**

La multiplicité de la concurrence sur le marché, régional, national et même internationale est une menace pour la société. Les clients ont leurs choix parmi ses différents navires pour importer leurs produits.

Ainsi la crise économique affecte directement les activités d'AUXIMAD, car les clients se raréfient faute de fonds pour investir. Ce manque d'investissement engendre inéluctablement la diminution des importations ou des exportations. Même les grandes sociétés importatrices les limitent au strict minimum pour diminuer les couts des opérations.

### **e- Sur le plan technologique et écologique**

Nous avons constaté que les bureaux au sein de la société sont bien équipés par des matériels informatiques mais le hic ce que c'est matériels sont des matériels de l'ancien modèles. L'entreprise n'adapte pas les nouvelles technologies, mais utilise toujours ses anciens modèles. L'innovation sans limite de la technologie entrainera un risque de dépassement de la société par ses concurrents.

Le déversement des déchets et des carburants dans les zones océaniques ainsi que la pollution atmosphérique notamment sur l'émission du gaz à effet de serre pourrait entraîner le réchauffement de la terre et les différentes catastrophes naturelles. La conséquence du réchauffement de la terre et les catastrophes naturelles peut diminuer les produits à exporter ça revient à la diminution de la chiffre d'affaires de la société.

### **f- Sur le plan légal**

Concernant la transparence de la procédure de recrutement, nous avons constaté que des menaces peuvent arriver et se présenter : le recruteur peut embaucher des personnes amicales ou familiales ce qui incombe à l' inégalité, la différence et l' injustice ; le candidat à un emploi doit-être implicitement informé des méthodes de recrutement utilisées ; les résultats obtenus lors d'une procédure de recrutement, à la suite de tests, questionnaire ou autre technique mise en œuvre, risquent d'être publiés ; le candidat n'a pas un lien direct et nécessaire avec le poste proposé.

Les règlementations sur le travail en vigueur à Madagascar, contrairement à celles à l'étranger, n'intègrent pas encore les dispositions qui font que les formations aux employés soient un droit pour eux et une obligation pour l'employeur. Ici il n'y a que l'employeur qui décide des formations qu'il veut donner.

Selon l'article du code de travail, la formation professionnelle est un droit pour le travailleur et un devoir pour la Nation. La formation professionnelle a pour objet, l'adaptation des travailleurs aux changements techniques et de conditions de travail et, de favoriser la promotion sociale des travailleurs et leur accès aux différents niveaux de qualification.

## **Section 2 : Validation hypothèse**

D'après les résultats obtenus suivant l'entretien qui s'est tenu avec le responsable du personnel, ainsi que la consultation des différentes ouvrages et documents, nous pouvons confirmer qu'une bonne maîtrise et le respect du processus de recrutement est vitaux pour recruter un personnel compétent et expérimenté. Ainsi, l'acquisition du personnel compétent et expérimenté au sein d'une entreprise est une source de performance pour la société. La seconde hypothèse est vérifiée par l'analyse et traitement des résultats obtenus par l'enquête auprès du personnel de la société par voie de questionnaire. Donc, les deux hypothèses que nous avons définies auparavant sont bien confirmées et validées.

## **Chapitre 2 : Recommandation**

Dans ce second chapitre, nous allons proposer des solutions face aux faiblesses de la société en fonction du service personnel et par rapport au recrutement. Pour se faire, nous allons d'abord proposer des solutions pour en finir avec la proposition de recrutement.

### **Section 1 : Proposition sur le recrutement**

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné. Pour la société AUXIMAD le processus de recrutement doit être amélioré. En effet, d'après les différentes études que nous avons effectuées au niveau de ce système, plusieurs actions peuvent être proposées à la société afin d'améliorer leur procédures de recrutement.

La condition première pour qu'une opération de recrutement s'enclenche c'est l'existence d'un poste vacant ou la création d'une nouvelle agence ou nouveau poste en rapport avec le développement de l'entreprise. Dans l'un des cas, la signification de l'existence du poste vacant doit être réalisée par le demandeur de l'entreprise au directeur du département utilisateur. Cette signification doit être écrite sous forme de note adressée au DRH ou sous forme d'imprimé appelé généralement demande de personnel au directeur du département utilisateur adressé à la D°RH.

Cependant, selon l'information obtenue, c'est à partir d'une communication de service que se fait souvent la demande. La société AUXIMAD recourt directement au recrutement sans savoir à fond la demande et le profil du poste, la communication ne suffit pas pour tout en connaître. Ainsi nous suggérons au responsable du personnel d'essayer d'analyser la demande de poste et le profil du poste vacant pour en obtenir un meilleur résultat qu'auparavant. Ainsi, que de rédiger l'imprimé à remplir par les demandeurs de personnel en cas de poste vacant. (Cf. annexe9) pour le modèle de l'imprimé de demande de personnel.

Pour la procédure même, nous encourageons la société de définir le poste avant d'intégrer la recherche du candidat. Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de fonction. La demande renvoie aux descriptifs de poste existant. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement. En effet, la définition de fonction permet de préciser le besoin et les critères de recrutement. Elle est nécessaire pour présenter le poste aux candidats et pour l'intégration de celui qui a été retenu. Ainsi, nous conseillons à la société de mettre en pratique le questionnaire d'embauche.

Ce questionnaire d'embauche permet à l'entreprise de réunir sur la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaires pour prendre sa décision. (Cf. annexe10) pour la présentation du modèle de questionnaire.

A propos de la recherche des candidats, il faut trouver le maximum possible afin de trier le meilleur parmi d'autres. Après avoir défini le groupe cible, l'organisation choisit les canaux de recrutement qu'elle mettra en œuvre pour attirer un nombre suffisant de candidats à la fonction. Les aspects du canal choisi ont un grand impact sur la qualité et la quantité des candidats qui se présentent. La recherche des bonnes personnes en vue de pourvoir un poste vacant peut se faire par une exploration du marché du travail à la fois interne et externe.

Nous avons pensé à une variante qui consiste à publier un mini annonce contenant l'essentiel du recrutement avec des éléments incitatifs et qui invite le lecteur à demander plus de renseignements auprès d'un numéro de téléphone, d'une adresse électronique, [recrutement@auximad.com](mailto:recrutement@auximad.com), à consulter le site [www.Auximad.com](http://www.Auximad.com), à se faire envoyer l'annonce en intégrale à son adresse email ou encore à venir lire l'annonce dans les locaux du service personnel (à toute heure). L'intérêt de cette variante consiste aux économies obtenues sur la réduction de la surface occupée. Avec l'argent restant la société peut décider de multiplier le nombre de parutions, faire paraître le Samedi (ce qui est plus cher) ou encore opter pour une version en couleur quadrichromie sans dépasser le budget alloué.

Pour la recherche à l'extérieur de l'entreprise, nous proposons à la société de diffuser leur annonce à plusieurs journaux, à Madagascar il en existe plusieurs.

A part les personnes qui n'ont pas les moyens d'acheter les journaux tous les jours pour en savoir des nouvelles. Donc, la société devrait aussi diffuser l'offre dans les radios et la télévision, le cout paraît cher mais pour avoir le tonne des candidats, il faut 'investir un peu.

Pour le recrutement éthique, efficace et différenciateur, nous proposons à la société de suivre le nouveau mode de recrutement. Toujours à l'affût de compétences professionnelles reconnues, les entreprises recourent à de nouvelles méthodes de recrutement afin de le rendre plus efficace et d'améliorer leur rentabilité. Ces nouvelles méthodes sont utilisées, aujourd'hui, pour aboutir à un recrutement ciblé et garantir la compétitivité de l'entreprise qui repose, en grande partie, sur son capital humain.

Voici quelques-unes des nouvelles voies de recrutement, en vogue ces derniers temps :  
Le recrutement en OPA : les entreprises qui ciblent le même marché et embauchent les mêmes compétences recrutent de jeunes talents et les intègrent au sein de leur équipe.



Le recrutement des mercenaires : les entreprises n'hésitent pas à débaucher les salariés de valeur dont les compétences sont reconnues, dans leur milieu. La proposition peut aller jusqu'à doubler le salaire de l'employé que l'entreprise désire recruter.

Le recrutement guerrier ou guérilla : le recruteur guerrier n'utilise ni l'argent ni la taille de l'entreprise pour embaucher des compétences mais tente de convaincre le salarié en jouant sur les forces de l'entreprise qu'il représente ou en utilisant les faiblesses de celle du salarié.

Le recrutement destructeur : c'est une approche hostile du recrutement dans la mesure où elle vise à vider la concurrence des salariés occupant des postes-clés dans le développement de leur société, par tous les moyens possibles.

Le recrutement par réorientation : ce type de recrutement offre une nouvelle chance aux salariés qui changent d'orientation, au milieu de leur parcours professionnel, le plus souvent en suivant des formations. Dans ce cas, leur expérience antérieure n'est plus à prendre en considération.

Le recrutement équitable : assure au candidat qu'il sera traité avec respect durant son recrutement et après son intégration de l'entreprise.

Le recrutement RH : adoptés par les cabinets de recrutement qui proposent des services jusque-là réservés aux conseils en RH.

Le recrutement de marque : il mise sur les candidatures spontanées des salariés désireux de faire partie de l'organisation, attirés par la marque ou par la qualité de l'employeur.

Le recrutement de cooptation : les recruteurs sont des collègues ou connaissent des personnes compétentes qui peuvent être embauchées par leur entreprise et reçoivent des avantages en points ou en numéraire à chaque recrutement accompli.

Pour renforcer les personnels de la société par l'acquisition de nouvelles visions, nous suggérons à recruter et intégrer des jeunes seniors.

Recruter des seniors, c'est d'abord recruter des profils, des compétences sans discrimination d'âge. Réussir le recrutement de seniors et leur intégration dans l'entreprise suppose des méthodes adaptées et des actions spécifiques lors de l'intégration. Au même titre que les autres salariés, les seniors ont besoin d'être intégrés dans l'entreprise, même s'ils ont de l'expérience. Une intégration réussie passe par un processus prévoyant les modalités d'acquisition de la culture d'entreprise et des bases nécessaires à l'exercice de l'activité, et par un management à l'écoute. Elle est facilitée par une certaine mixité des équipes. Le fait de tenir compte, lors de cette intégration, du parcours antérieur du salarié est essentiel. Au-delà de l'intégration suite à l'embauche, certaines pratiques de management et conditions de travail contribuent à leur donner envie de rester dans l'entreprise. Plusieurs éléments sont à prendre

en compte tels que : L'importance du collectif, des relations, l'intérêt au travail et les perspectives qu'ils continuent d'offrir en termes d'évolution professionnelle, de développement des compétences et d'implication dans les projets de développement de l'entreprise, la reconnaissance et la valorisation des compétences, liés aux modes de management mais aussi au contenu de l'activité à travers des missions, la prise en compte des difficultés éventuellement rencontrées et la mise à disposition des moyens adaptés tant du point de vue de l'apprentissage, (formation en situation, temps de formation) que du point de vue de la réalisation de l'activité (temps de récupération, marges de manœuvre...).

## **Section 2 : Proposition au niveau du service personnel**

La fonction Ressources Humaines a pour raison d'être la coordination de tous les collaborateurs afin que l'entreprise soit performante. Cette fonction est assurée par la direction des ressources humaines. Au sein de cette direction, les gestionnaires de ressources humaines se basent sur des objectifs pour assurer leurs tâches administratives d'une part et relationnelles de l'autre. Le service personnel se trouve dans la fonction RH.

Donc nous proposons à la société la mise en place de la D°RH pour bien faire fonctionner l'entreprise, tout dépend de ce département. En outre, cette direction s'occupera également du développement des RH en instaurant des politiques de formation, l'évaluation, de gestion de carrières et de motivation bien définis.

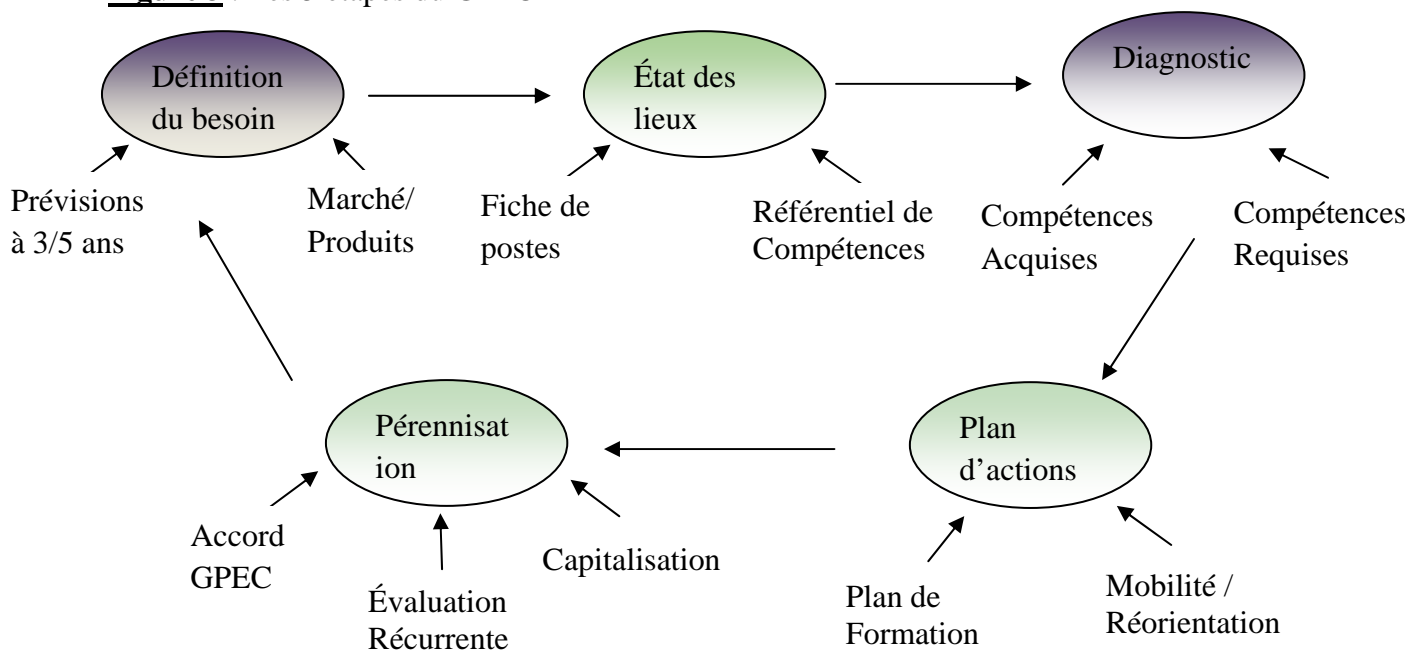
Nous avons constaté que le recrutement au sein de la société se fait selon des besoins imprévus et circonstance. Le recrutement est alors procédé avec précipitation or nous avons précisé antérieurement qu'un recrutement doit être conçu avec le plus grand soin et doit être planifier autant que possible en fonction des objectifs et perspectives à court, moyens et à long terme de la société. Ainsi comme nous avons parlé, l'échec d'un recrutement à des conséquences grave tant sur le plan financier que sur le plan de travail. Pour éviter cela, nous jugeons important la mise en place de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences au sein de l'AUXIMAD, la GPEC est un véritable levier de création de valeur.

Les compétences sont au cœur des Ressources Humaines depuis quelques années déjà. La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir donc à gérer les risques, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du facteur humain dans le contexte de compétitivité actuelle. C'est pour cela que nous proposons à l'entreprise de mettre en place de la GPEC dans la société. Le succès d'une GPEC n'est pas fonction de la complexité ni de la démarche, ni de ses outils. Bien au

contraire, il faut juste un besoin clairement identifié et des objectifs régulièrement reformulés dans un souci d'adaptation, une équipe « projet GPEC » définit et dont chaque acteur identifie son rôle et sa valeur ajoutée dans le processus ; une communication sur le pourquoi et le comment, simple, transparente et régulière afin de crédibiliser la démarche ; des outils simples d'utilisation, pédagogiques, visuels et perfectibles. Enfin la reconnaissance des actions et des personnes aboutit développent au mieux leurs compétences.

Les cinq étapes clairement identifiées se résument ainsi :

**Figure 3** : Les 5 étapes du GPEC



Vu l'inexistence de la formation et de l'évaluation du personnel au sein de la société nous l'incitons à la mise en exécution du plan de formation et d'évaluation.

La politique de formation est l'un des volets de la GPE dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés et donc de favoriser leur satisfaction par une meilleure adaptation de la politique sociale.

L'évaluation occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques. Il est important et souvent très nécessaire d'évaluer méthodiquement les politiques ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines. Pour obtenir le succès prévu, il serait impératif de faire une bonne évaluation qui permet une amélioration constante. Cette étape est en sorte une évaluation qui détermine la performance organisationnelle.

Sur le marché de l'emploi où règne une concurrence exacerbée, l'exigence première est non seulement de recruter des ressources humaines de qualité, présentant un haut niveau de

qualification, mais aussi de les fidéliser, c'est-à-dire de réduire les comportements d'absentéisme et de démission, et d'inciter les individus à agir conformément aux intérêts de l'organisation. Nous encourageons le responsable du personnel d'appliquer la fidélisation des employés dans son organisation. La fidélisation est l'une des principales dimensions de la GRH à laquelle se propose d'apporter des solutions, une réelle gestion des problèmes, le but est la rétention des salariés.

Aujourd'hui, fidéliser les personnes, c'est les inciter à rester, c'est rentabiliser l'investissement du recrutement, c'est créer les conditions pour que le salarié ne se laisse pas charmer par les sirènes de la concurrence si nombreuses de nos jours sur le marché de l'emploi. Les théories de la satisfaction et de l'implication constituent deux volets des théories de la fidélisation. C'est donc en agissant sur la satisfaction et l'implication que l'entreprise réussira à réduire l'absentéisme et surtout la rotation du personnel.

### **Section 3 : Proposition au niveau des problèmes rencontrés à**

#### **l'environnement externe**

Afin de garder la place de l'AUXIMAD leader dans son domaine de transit, la société est encouragée à préserver l'amélioration de la qualité de son service afin de satisfaire de plus en plus sa clientèle. De renforcer la performance de tous les personnels à l'aide de formation, afin qu'il mène à bien toutes les opérations qui lui sont confiées et de rester compétitive par rapports aux concurrents. Fidéliser la clientèle en leur accordant des remises sur les frets du transit ou en leur donnant des goodies comme cadeau. Les petites choses que nous ignorions peuvent être la clé de la réussite.

Il faut améliorer la publicité de l'entreprise, nous savons que le prix de la publicité est très coûteux mais ce n'est pas l'argent qui sort qui compte mais le résultat que nous avons obtenu après l'action. Donc l'investissement à la publicité devrait être à priori pour l'entreprise.

Ainsi, il faut suivre les nouvelles technologies (en matériels, télécommunication, logiciel...) afin d'être compétitive sur le marché. L'innovation des matériels utilisés sont nécessaires, prenant comme exemple l'utilisation des matériels informatiser pour le chargement et le déchargement du navire, le travail se fait rapidement, cette réduction du temps minimise ainsi le coût. Nous pouvons faire le chargement et déchargement de plusieurs navires en une journée. Les clients sont satisfaits que ses produits ne traînent qu'un minimum de temps aux ports. La société devrait aussi être à l'écoute de ses clients et enregistrer tous les recommandations et besoins de ses clients pour les fidéliser et prendre confiance. Où en faire de réels partenaires.

## **CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE**

En résumé, la société AUXIMAD comme toute entreprise a ses propres points forts et des points qu'il faut améliorer dans son procédure de recrutement et dans son service du personnel ainsi les opportunités et les menaces en prendre en compte dans son environnement externe. Pour détecter ses forces et faiblesses nous avons utilisés l'analyse SWOT, suite à l'observation et les résultats qu'on a obtenus durant le stage et des recherches.

Au niveau du recrutement, nous avons pu constater que la promotion interne est un atout pour la société qui minimise le cout de formation pour des nouveaux salariés. La personne retenue au sein même de l'entreprise connaisse déjà le fonctionnement de la société et ce qui la concerne.

L'inexistence du département RH au sein de la société démontre un manque dans certaines responsabilités.

L'objectif est d'assurer le bon fonctionnement du service qui est responsable de recrutement du personnel et d'éviter l'échec du recrutement. Le résultat attendu du système, c'est d'avoir des personnels compétents et qualifié pour assurer un poste. La combinaison de ces outils n'est pas toujours aisée. Etablir une cohérence entre le recrutement n'est pas une chose facile. Cela suppose d'avoir un réel recul sur la FRH.

Pour améliorer des quelques faiblesses de la société AUXIMAD nous avons proposés quelques solutions comme la mise en place de la FRH au sein de la société, d'utilisé le nouveau recrutement, l'adaptation du GPEC dans le service personnel. Nous espérons que la société mette en partie nos recommandations et suggestions pour améliorer la façon dont la société procède pour son recrutement ; ainsi, que pour mieux résister aux concurrents.

## **CONCLUSION GENERALE**

L'évolution des caractéristiques des différents composants de l'environnement que ce soit interne ou externe a amené de grands changements sur la conception de la GRH des entreprises. En fait, il n'est plus à rappeler que le personnel tient une importante place dans l'ensemble de l'organisation ; le développement et l'efficacité de cette dernière dépendent beaucoup de la compétence et du bien-être de ses RH.

C'est ainsi que la GRH se focalise surtout sur les mesures et les activités ayant pour objectif l'amélioration de l'efficacité et de la performance des individus et de l'organisation.

Pour cela, ce mémoire a mis en évidence l'étude sur la gestion de recrutement et la performance de l'entreprise. Trois grandes parties ont permis de développer son contenu. La première partie s'est consacrée aux matériels et méthodes, la seconde énonce les résultats obtenus selon les techniques de recherches effectuées sur terrain et la dernière partie correspond aux discussions, à l'approbation des hypothèses et aux différentes recommandations.

Premièrement, il est important de faire un résumé de ce que nous avons dit dès le début de nos recherches. Nous avons mené notre étude au sein de la Société Auxiliaire et Maritime de Madagascar.

La première partie s'est concentrée à la présentation de la société qui est notre zone d'étude.

Ainsi, nous avons montré toutes les méthodes utilisées pour obtenir le maximum d'informations nécessaires à notre étude, afin d'examiner nos objectifs et la vérification des hypothèses qui ont été définis auparavant. C'est dans cette partie aussi que nous avons présenté le chronogramme des activités menées pendant notre stage au sein de la société.

Suite à la présentation, nous avons pu constater que la société AUXIMAD fait partie des plus anciennes dans le domaine de consignation et de transit. Grâce à son ancienneté et ses expériences, elle s'oriente à d'autres activités comme : Assurance, le groupage et dégroupage, l'entreposage et la manutention. Elle offre ses services à prix intéressant et de bonne qualité pour fidéliser ses clients afin d'accroître son profit.

Pendant le stage, nous avons fait recours à diverses méthodes pour acquérir des informations adéquates. Mais ces dernières étaient insuffisantes alors, nous avons procédé à d'autres techniques pour les étoffer.

Les données obtenues sont en désordre alors nous les avons catégorisé et groupé selon leur ordre et leur nature. Puis nous avons traité et analysé ses données dans la phase de réalisation.

Dans la deuxième partie, nous avons parlé des théories de GRH y compris le système de recrutement ainsi le résultat des enquêtes menées. Nous avons présumé que la maîtrise des procédures relatives au recrutement pourrait contribuer au succès des RH. Le traitement de ce travail nous justifie que la force de la direction des ressources humaines repose principalement sur un programme de recrutement approprié. L'intelligence et la compétence sont les principaux facteurs de succès d'un individu au travail. La société qui a des personnes qualifiées reste toujours performante. Mais ceci semble impossible si la société n'a pas un système de recrutement adéquat. L'existence de ce dernier dans l'entreprise contribue donc à la performance des RH.

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

Ainsi, cette seconde partie nous a montré que l'AUXIMAD élabore un processus de recrutement très rigoureux afin d'acquérir une personne qualifiée pour assurer le poste.

Enfin, c'était dans la troisième partie que nous avons utilisé l'analyse SWOT pour détecter les points forts et les points à améliorer de l'environnement interne ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement externe de la société AUXIMAD.

Après l'analyse effectuée, nous avons apporté des recommandations nécessaires pour progresser la politique de recrutement afin que l'entreprise s'oriente vers la performance.

En résumé de ce qui est dit dans cette partie pour l'analyse du recrutement, la promotion interne est un point fort pour la société. Cela minimise le coût de formation et cette opportunité motive les travailleurs. Ainsi, la prise de responsabilité du service personnel pour le recrutement est un atout pour la société. Malgré les avantages, il y aura toujours des points qu'il faut améliorer. En regardant l'organigramme, nous avons constaté que le département

RH ne figure pas dans la structure de l'entreprise. Le manque de ce dernier peut entraîner une insuffisance pour certaines responsabilités.

L'objectif est de trouver des personnes qui ont la qualification et la compétence à assurer une poste au sein de l'entreprise. La combinaison de ces outils n'est pas toujours facile, cela peut entraîner des échecs. Pour éviter ce dernier, le but c'est d'assurer le bon fonctionnement du service qui est responsable du recrutement.

Pour résoudre les problèmes rencontrés suite à l'analyse, nous avons suggéré à l'entreprise de mettre en place la fonction des ressources humaines, d'essayer d'appliquer de nouvelles techniques de recrutement ainsi que la mise en place du GIPEC.

Deuxièmement, après le résumé de ces différentes parties, rappelons que notre objectif global est de chercher à montrer que le recrutement est un facteur clé de réussite qui pousse l'entreprise à être performante. Et les objectifs spécifiques visent d'une part, à démontrer que le recrutement constitue une étape décisive pour trouver des personnes idéales au poste vacant et d'autre part de démontrer que le recrutement des personnes compétentes et expérimentées apporte plus de valeur au sein d'une organisation qui est source de la performance.

Rappelons aussi nos deux hypothèses distinctes qui sont : une bonne maîtrise et le respect du processus de recrutement sont vitaux pour recruter un personnel compétent et expérimenté ; la performance de l'entreprise dépend en grande partie de la compétence du personnel recruté.

D'après les résultats octroyés par diverses techniques et l'enquête menée. Nous pouvons dire que les salariés de la société AUXIMAD ont des compétences et expériences adéquates avant d'intégrer dans la société. La combinaison de ses deux variables détermine la qualité du personnel recruté. L'acquisition de personnel qui a la qualification est difficile sans avoir un bon recruteur et qui devrait maîtriser et respecter la norme relative au processus de recrutement.

Pour la validation de la seconde hypothèse nous nous sommes référées à des théories de quelques théoriciens. Selon **André BOYER** dans son ouvrage " les compétences au cœur de l'entreprise " voit la compétence comme un objectif reconnu de toute entreprise qui consiste à créer de la valeur, ainsi que la mise en place des personnes ayant la qualification et la compétence nécessaires au poste vacant favorise la performance des RH, voir même la performance de la société.

Ainsi, **Locke, Kochan et Piore (1995)**, constatent que, parmi les évolutions dans les pratiques en matière d'emploi commun aux entreprises des différents pays, " le développement des qualifications prend de l'importance "



Les signataires d'A.Cap 2000 (Accord pour la Conduite de l'Activité Professionnelle) ont aussi confirmé que "la performance d'une entreprise sidérurgique passe de manière croissante par la compétence de ses salariés et donc de la maîtrise qu'ils ont de leur métier". L'ensemble de l'accord repose ainsi sur une sorte de postulat selon lequel le développement des salariés et la performance de l'entreprise vont de pair : "Le développement de l'expérience des salariés et de la compétence est donc une condition fondamentale de la compétitivité et du progrès de l'entreprise".

Enfin, "Ce n'est pas la technologie seule qui fait la différence. La performance d'une entreprise sidérurgique passe de manière croissante par la compétence de ses salariés et la maîtrise qu'ils ont de leur métier"; "La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée" (Bellier, 1999 : 226).

D'après ces théories, nous pouvons donc confirmer la deuxième hypothèse, tout dépend de la compétence et de l'expérience des travailleurs même dans l'utilisation des technologies nouvelles. Une personne incompétente n'arrive jamais à faire fonctionner une machine ; il se peut qu'il arrive mais il prendra beaucoup de temps à étudier comment la faire fonctionner, et cela peut diminuer la productivité.

Enfin, pour clore le présent mémoire, la gestion des ressources humaines est un élément fondamental de la stratégie de l'organisation. Les entreprises découvrent aujourd'hui l'importance cruciale du facteur humain. La nécessité impérieuse d'une excellente gestion des ressources humaines est essentielle à toute réussite.

Compte tenu de l'importance du recrutement, la gestion du personnel est présente à tous les échelons de l'entreprise. Elle est partagée avec toute la hiérarchie. En effet, comme dans tout groupe humain, à l'intérieur de l'entreprise naît et se développe des relations interpersonnelles.

Le recrutement est l'opération par laquelle une entreprise se procure la main-d'œuvre dont elle a besoin.

La diversité des emplois oblige les entreprises à les classer et à les hiérarchiser dans le but d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation. La classification des emplois permet de repérer les besoins en personnel en termes de niveau d'emploi, de poste et de qualification.

La performance de la société dépend de l'intégration du personnel dans la société ainsi qu'à la motivation. Plus l'employé est bien intégré, plus il contribue à l'évolution et à l'atteinte des objectifs visés.

C'est vrai, faire un projet de recrutement constitue un énorme investissement jusqu'à l'embauche, mais les résultats futurs pourront être profitables pour le développement de la société.

Accueillir un nouvel employé ou proposer une promotion à leurs employés permet à l'entreprise de se développer dans le temps et dans l'espace. Un nouvel employé peut offrir une nouvelle image et de différentes stratégies d'adaptation de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

En un mot, les différents résultats, les analyses que nous avons effectuées et les recommandations que nous avons avancées pour renforcer la capacité de la société AUXIMAD, nous ont permis de mettre en exergue divers points concernant leurs gestions des ressources humaines et leurs processus de recrutement. Et pour mettre à la disposition de l'entreprise des meilleurs employés, un processus de recrutement efficace est nécessaire. C'est ainsi que, l'utilisation d'un processus incluant une définition de poste et de profil du candidat, une identification des sources de recrutement, une mise en place des moyens de recrutement, une campagne de recrutement, une sélection, une décision d'embauche ainsi qu'une intégration formeraient un des modes de recrutement idéal que ce soit en terme d'efficacité qu'en terme de coûts. Nous nous permettons d'espérer que ce travail sera un apport intéressant ou utile à la Direction de l'AUXIMAD d'Antananarivo. Nous remercions encore une fois pour avoir de modernité en accordant sa confiance à une étudiante. Venue en observatrice, critique qui se sera enrichie dans votre société d'une merveilleuse expérience.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- 1- Bernard Turgeon, Professeur de techniques administratives Cegep, Edouard-Monpetit, " La pratique du management ", ISBN 0-07-548699-7, chap 9 et chap 10.
- 2- Chistian PILLOT, " Gestion de ressources humaines " (PDF)
- 3- François PICHAULT, " Ressources humaines et changement stratégique ".
- 4- Françoise KERLAN, " Guide pour la GPEC ", 3<sup>ème</sup> édition, préface d'Yvon Minvielle, ISBN 978-2-212-53911-0 (PDF).
- 5- Jean Michel Plane, " La gestion des ressources humaines ", ISBN 2080357298.
- 6- Jean-Marie Peretti, 5<sup>e</sup> édition, collection dirigé par JP Helfer et J. Ormi, " Gestion de ressources humaines ", ISBN 2-7117-7736-4.
- 7- Nelly Rakotobe RALAMBONDRAINY, Magistrat avec la collaboration d'Ignace RAKOTO Enseignant chercheur, " Droit Malgache du travail ", édition 2006, ISBN 2-912290-59-7.
- 8- Pierre Paucher, " Mesure de la performance financière de l'entreprise ", ISBN 2706104317.
- 9- Roland Truc, " Ressources humaines et management ", collection dirigée par Dominique CHALVIN, « Former pour des résultats ».

## **ANNEXES**

ANNEXE 1 : Calcul du nombre d'action

ANNEXE 2 : Facture au sein de l'AUXIMAD

ANNEXE 3 : Organigramme structurelle de l'AUXIMAD

ANNEXE 4 : Organisation technique de l'AUXIMAD

ANNEXE 5 : Montant du salaire

ANNEXE 6 : Détermination de la taille d'échantillon

ANNEXE 7 : Le processus de recrutement

ANNEXE 8 : Ancienneté et âge personnel DIRECTION

ANNEXE 9 : Modèle de demande de personnel

ANNEXE 10 : Modèle de questionnaire

ANNEXE 11 : Régression multiple de la performance

ANNEXE 12 : Questionnaire

ANNEXE 13 : REGLEMENT INTERIEUR : ORGANISATION DE TRAVAIL

## **ANNEXE 1 : Calcul du nombre d'action**

Nous n'avons eu que le pourcentage de chaque actionnaire, pour calculer le nombre d'actions et le montant en Ariary de chaque actionnaire, nous avons procédé aux calculs suivantes :

On calcul d'abord le nombre d'actions total pour en obtenir les 220 000 000Ar. Pour cela la formule suivant est adoptée :

$$\text{Nombre d'action totale} = \frac{\text{le capital totalité}}{\text{la valeur nominale}}$$

La valeur nominale est de 20 000Ar pour les société commerciales dont la forme juridique est « la Société Anonyme ».

Après le calcul d'action totale, le nombre d'actions de chacun se calcul ainsi :

$$\text{Nombre d'action de chacun} = \text{nombre d'action totale} \times \text{pourcentage}$$

D'après cette répartition, nous pouvons dire que l'assurance ARO qui détient le pourcentage le plus élève parmi les autres, ce qui fait que l'Assurance ARO est l'actionnaire majoritaire de la société AUXIMAD.

## **ANNEXE 2 : Facture au sein de l'AUXIMAD**

Service Auxiliaire Maritime  
De Madagascar

**AUXIMAD**

Société au capital de  
2220000000 Fmg

Siege A ANTANANARIVO  
B.P 1081  
Tél : (261-20)22-310-98

Facture n°  Réf

DOIT : .....

Adresse : .....

R.C n° : ..... Stat n° .....

Agence .....le.....

### **CONSIGNATION MARITIME**

N° Stat .....C.P n° .....Quittance n° .....du.....

Agence .....BNL.....BFV.....BTM.....

Dossier ou compte d'escale    Compte général    Compte particulier    Code agence    Code activité

- Navire :	- Voyage n° :
- Escale du :	- Au :
- Venant de :	- Allant de :

Désignation	Montant HT	TVA	TOTAL	CC
A) DEBOURS				
1- Douane				
2- Frais manipulation/port				
3- Charge de commerce				
4- Frais de transport				
5- Location				
6- Frais Tech et Arm				
7- Frais de capitainerie				
8- Autre débours				
9- Fret				
<b>TOTAL DES DEBOURS coût fret</b>				
B) Com°/consignation				
1- Com° entrée				
2- Com° sortie				
3- Com° forfaitaire				
4- Com° transbord				
<b>TOTOL DES COMMISSIONS</b>				
C) Frais d'agence (autre service et fournitures)				
- Location vedettes				
- Location voiture				

- Location matériel				
- Provision de bord				
- Emp/Dep				
- Vente imprimés				
- Affranchissement				
- Téléx-tel-télégr-fax				
- Surestaries contâmes				
TOTAL FRAIS D'AGENCE				
TVA/Prestation				
Frais d'agence				
TOTAL cpte d'escale (A+B+C)				

Arrêté la présente facture à la somme de .....

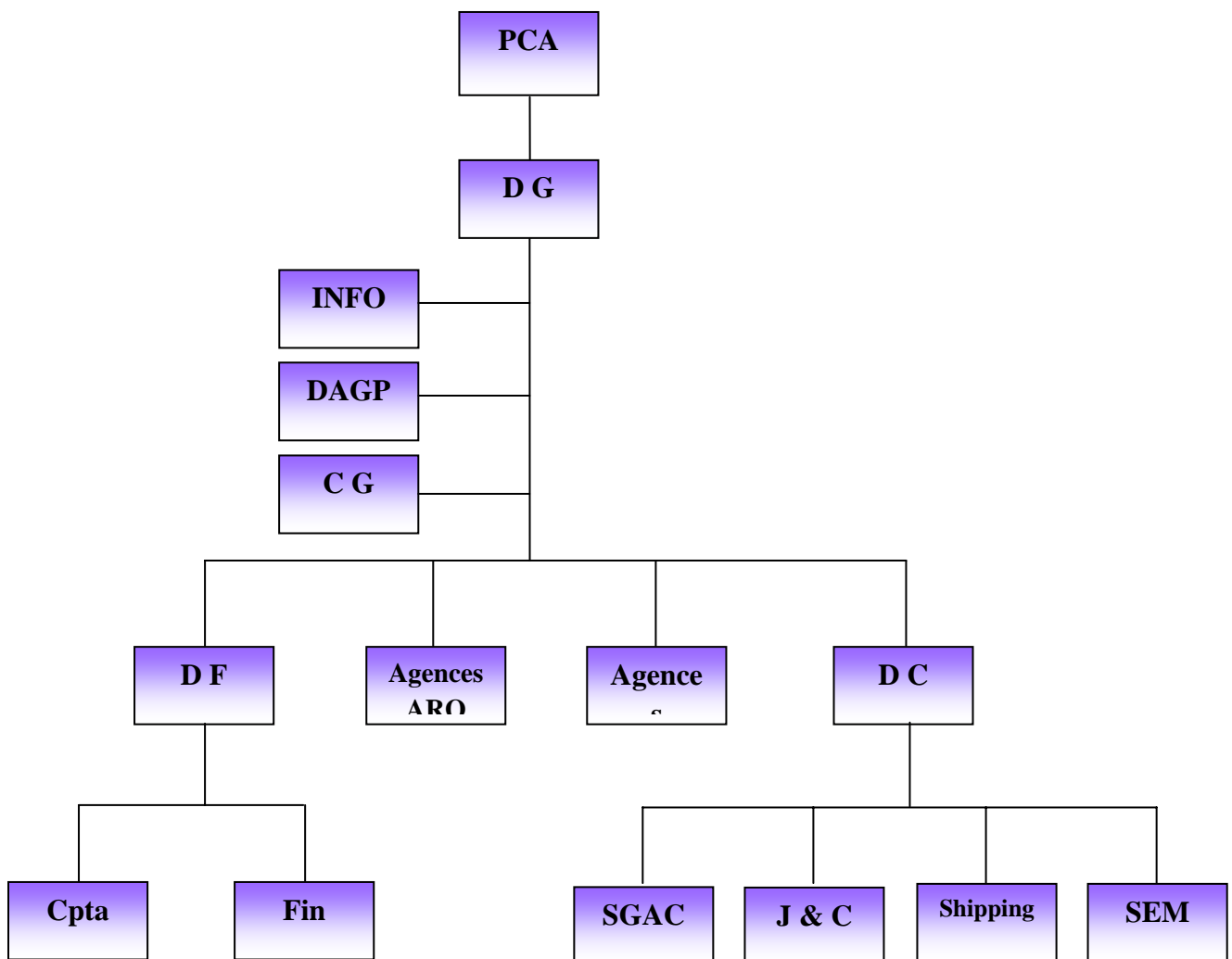
.....par procuration société AUXIMAD.

Condition de règlement .....

P.J : .....

.....

### **ANNEXE 3 : Organigramme structurelle de l'AUXIMAD**



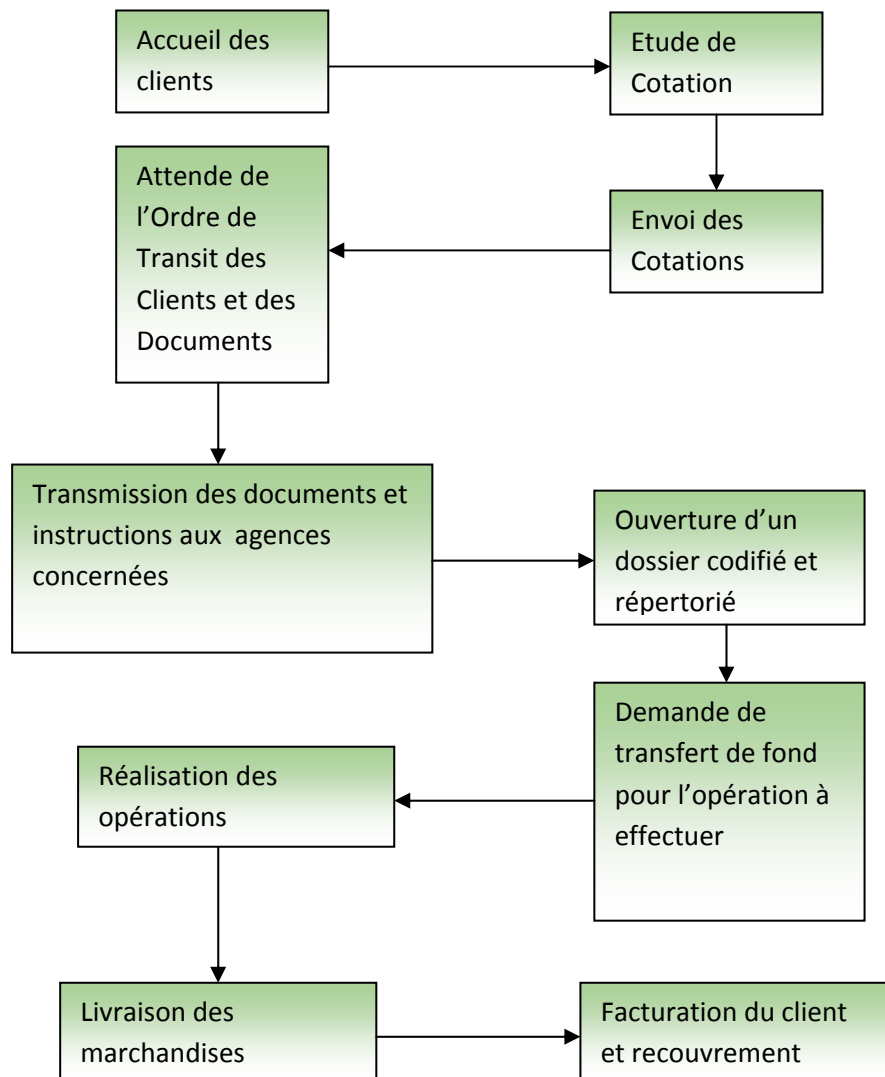
**Source :** Siege social Antsahavola, mars 2013

#### **Légende**

- D G : Directeur General
- C G : Contrôle de Gestion
- INFO : Informatique
- DAGP : Département des Affaires Générales et Personnel
- D F : Directeur Financier
- D C : Directeur Commercial
- CMPT : Service Comptabilité
- S G A C : Service de Gestion des Activités Connexe
- J & C : Service Juridique et Contentieux
- SEM : Service Etude et Marketing Shipping : Department Maritime



## **ANNEXE 4 : Organisation technique de l'AUXIMAD**



**Source :** Siege social Antsahavola, mars 2013

## **ANNEXE 5 : Montant du salaire**

Pour l'année 2013 le salaire minima applicable à compter du 01 janvier 2013 est rattaché au décret n°2012-390 du 20 mars 2012.

### Pour les secteurs agricoles

- Valeur du point d'indice 0.4353
- Volume horaire mensuel 200h

	EMBAUCHE			ANCIENNETE		
Catégorie	Indice	Salaire horaire	Salaire mensuelle	Indice	Salaire horaire	Salaire mensuelle
M1-1A	1165	507.20	101440	1195	520.2	104040
M2-1B	1180	513.6	102720	1240	539.8	107960
OS1-2A	1220	531	106200	1280	557.2	111440
OS2-2B	1275	555	111000	1355	589.8	117960
OS3-3A	1350	587.6	117520	1440	626.8	125360
OP1-3B	1445	629	125800	1575	685.6	137120
OP1B-4A	1570	683.4	136680	1710	744.4	148880
OP2A-4B	1720	748.8	149760	1940	844.4	168880
OP2B-5A	2000	870.6	174120	2295	999	199800
OP3-5B	2335	1016.4	203280	2560	1114.4	222880

### Sources : Service personnel Antsahavola

#### Pour le secteur non agricole

- Valeur de point d'indice 0.4953
- Volume horaire mensuel 173.33h

	EMBAUCHE			ANCIENNETE		
Catégorie	Indice	Salaire horaire	Salaire mensuelle	Indice	Salaire horaire	Salaire mensuelle
M1-1A	1165	577	100011	1195	591.8	102576.6
M2-1B	1180	584.4	101294	1240	614.2	106459.2
OS1-2A	1220	604.2	104726	1280	634	109891.2
OS2-2B	1275	631.6	109475.2	1355	671.2	116339
OS3-3A	1350	668.6	115888.4	1440	713.2	126319
OP1-3B	1445	715.8	124069.6	1575	780	135197.4
OP1B-4A	1570	777.6	134781.4	1710	847	146810.6
OP2A-4B	1720	852	147521.2	1940	960.8	166535.4
OP2B-5A	2000	990.6	171700	2295	1136.8	197041.6
OP3-5B	2335	1156.6	200473.4	2560	1268	219782.4

### Sources : Service personnel Antsahavola

Le calcul s'effectue comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Salaire horaire} &= \text{Indice} \times \text{valeur de point d'indice} \\ \text{Salaire mensuelle} &= \text{salaire horaire} \times \text{volume horaire mensuel} \end{aligned}$$

Ces deux (2) tableaux nous montrent que le secteur agricole travail plus que le secteur non agricole avec un point d'indice inferieur que celle du secteur non agricole.

## **ANNEXE 6 : Détermination de la taille d'échantillon**

La population de l'étude est représenté par 70 employés, l'échantillon représentant cette population est égale au formule ci-dessus :

$$\text{Echantillon} = \frac{N \times 30}{100}$$

Les calculs se présentent ainsi :

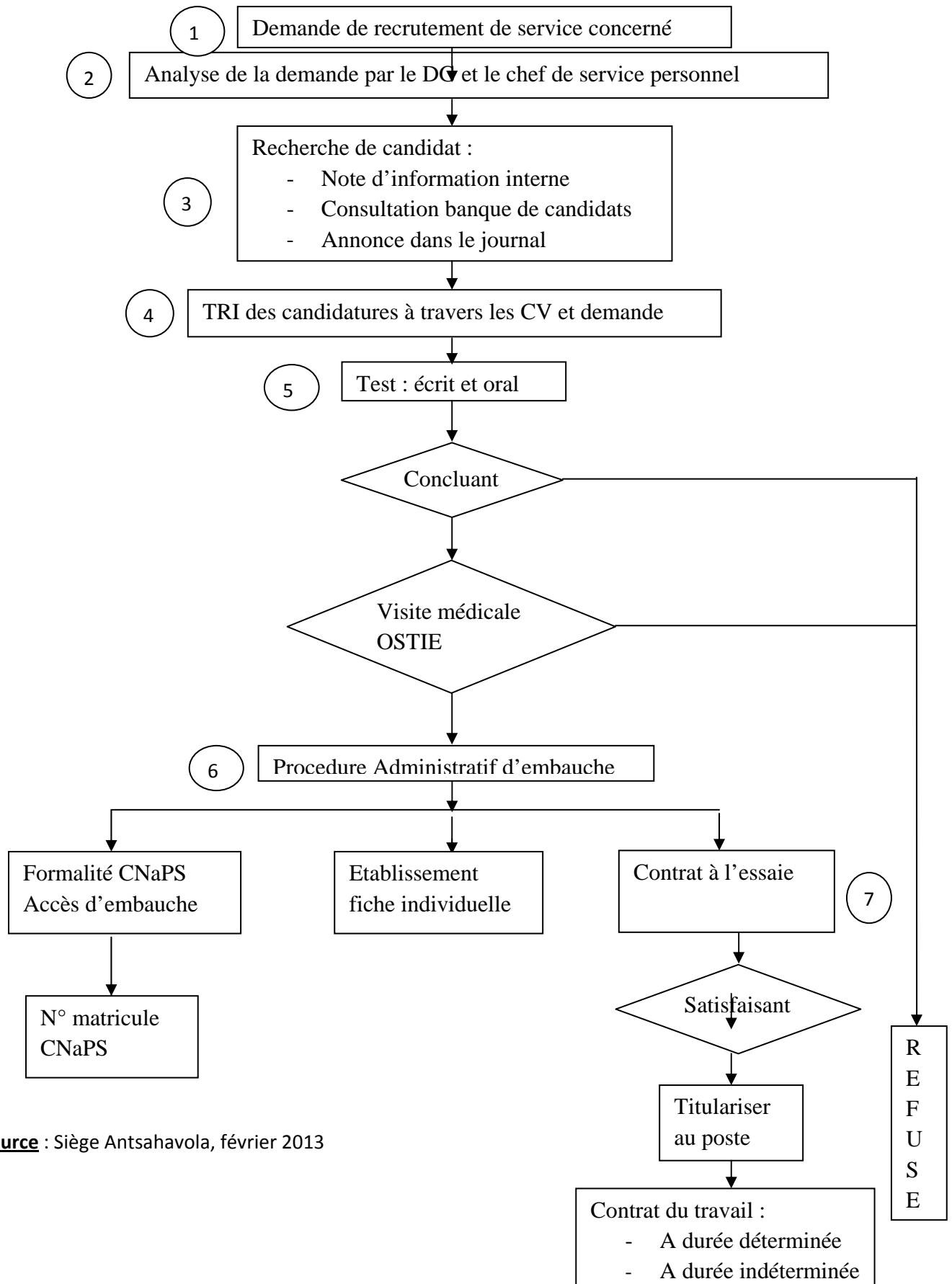
- Pour le pourcentage des employés présentant chaque strate

$$\text{Pourcentage} = \frac{\text{Nombre totale de chaque strate} \times 100}{\text{Nombre totale de la population}}$$

- Echantillon

$$\text{Echantillon} = \frac{\text{Pourcentage}}{100} \times \text{Nombre total de chaque strate}$$

## **ANNEXE 7 : Le processus de recrutement**



**Source :** Siège Antsahavola, février 2013

## **ANNEXE 8 : Ancienneté et âge personnel DIRECTION**

CADRE	Ancienneté 2013	Age
1	10ans	45
2	24ans	52
3	10ans	48
4	16ans	55
5	16ans	57
6	08ans	51
7	06ans	50
8	33ans	55
9	20ans	50
10	19ans	41
11	25ans	53
12	23ans	50
13	13ans	39
14	19ans	54
15	05ans	47
16	14ans	45
17	23ans	49
18	22ans	50
19	15ans	40
20	17ans	49
21	10ans	44
22	09ans	47
23	20ans	52
24	33ans	60
25	18ans	49
26	26ans	55

AGENT DE MAITRISE	Ancienneté	Age
1	16	45
2	18	48
3	09	34
4	10	35
5	25	55
6	12	41
7	12	44
8	10	32
9	05	28
10	05	30
11	12	40

EMPLOYER	Ancienneté 2013	Age
1	25ans	52
2	25ans	51
3	27ans	51
4	19ans	52
5	19ans	47
6	19ans	45
7	19ans	46
8	8ans	33
9	18ans	48
10	17ans	42
11	16ans	55
12	15ans	37
13	15ans	50
14	15ans	51
15	12ans	44
16	15ans	43
17	14ans	35
18	10ans	33
19	15ans	47
20	12ans	49
21	08ans	44
22	09ans	32
23	18ans	35
24	18ans	47
25	08ans	39
26	12ans	48
27	10ans	50
28	10ans	32
29	13ans	36
30	05ans	31
31	05ans	27
32	05ans	34
33	03ans	25

Age moyenne Agent de maîtrise = 39 ans

3mois

Age moyenne employé = 42 ans 4 mois

Age moyenne cadre = 49 ans 1 mois


Moyenne d'âge	$\frac{\text{somme total âge}}{\text{nombre du personnel}}$
---------------	---

## **ANNEXE 9 : Modèle de demande de personnel**

<p>AUXIMAD</p> <p>DEMANDE DE PERSONNEL</p> <p>DIRECTION DEMANDEUR :</p> <p>SERVICE :</p> <p>POSTE A POUVOIR :</p> <p>PREVUS AU BUDGET :</p> <p>NOUVELLE CREATION :</p> <p>REMPLACEMENT :</p> <p>S'il s'agit d'un remplacement, situation de l'ancien titulaire du poste :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>MISE EN POSTE pour le .....au plutôt.</p> <p>MISE EN POSTE pour le .....au plus tard.</p>			
Profil du poste	Indispensable	Essentiel	Souhaite
<p>Catégorie envisagée à l'embauche .....</p> <p><u>Visa DRH Visa contrôle de gestion Visa demandeur société</u></p>			

**Source** : Document guide des stagiaires année 2013

## **ANNEXE 10 : Modèle de questionnaire**

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"> <div style="width: 60%;"> <p>Dossier de candidature de</p> <p>Nom :</p> <p>Prénom :</p> <p>Adresse :</p> <p>Tél :</p> </div> <div style="width: 35%; text-align: center;">  <p>Photo d'identité</p> </div> </div> <p>Date de naissance :</p> <p>Nationalité :</p> <p>Situation familiale :</p> <p>Enfants (âge) :</p> <p>Profession conjoint :</p> <p>Activité des parents :</p> <p>Situation militaire :</p>		
<b>Formation et perfectionnement</b>		
<b>Etudes</b>	<b>Diplômes obtenus</b>	<b>Dates</b>
<b>Formations complémentaires</b>		
Suivez-vous actuellement un enseignement ..., lequel ?		
<p>Pour étudier votre candidature dans les conditions les plus favorables, ces renseignements détaillés nous sont utiles.</p>		
<b>Stage et Expérience</b>		
<b>Dates</b>	<b>Firmes (Nom, adresse, activité, effectif)</b>	<b>Titre de votre fonction</b>
<b>Langue étrangères parlées</b>		<b>Séjours à l'étranger (lieux, durées)</b>
<b>Autre langues connues (lues, écrites)</b>		

## **ANNEXE 11 : Régression multiple de la performance**

Pour les variables Durée de travail, compétence, Changement1, Changement2, Climat social, Satisfaction, Position, Survie, Maitrise de coût, Clients.

Equation de la régression :

Performance = -0.000 \* Durée de travail +0.008 \* compétence -0.002 \* Changement1 -0.023 \* Changement2 +0.003 \* Climat social -0.003 \* Satisfaction -0.013 \* Position -0.005 \* Survie +0.011 \* Maitrise de coût -0.001 \* Clients +0.057

Les 10 variables expliquent 94.9% de la variance de Performance

Coefficient de corrélation multiple :R = 0,97

Significativité des paramètres :

'Durée de travail' : coefficient = -0,00, écart-type = 0,00 (Peu influent)

'Compétence' : coefficient = 0,01, écart-type = 0,01 (Peu influent)

'Changement1' : coefficient = -0,00, écart-type = 0,01 (Peu influent)

'Changement2' : coefficient = -0,02, écart-type = 0,01

'Climat social' : coefficient = 0,00, écart-type = 0,00 (Peu influent)

'Satisfaction' : coefficient = -0,00, écart-type = 0,00 (Peu influent)

'Position' : coefficient = -0,01, écart-type = 0,00

'Survie' : coefficient = -0,01, écart-type = 0,00 (Peu influent)

'Maitrise de coût' : coefficient = 0,01, écart-type = 0,01 (Peu influent)

'Clients' : coefficient = -0,00, écart-type = 0,01 (Peu influent)

Certains termes de l'équation sont peu influents, leur rapport coefficient / écart-type est inférieur à 1,96

Attention, les variables 'Changement1' et 'Changement2' sont fortement corrélées (coefficient de corrélation de 0,95)

2 observations ne sont pas prises en compte (non-réponse à au moins un des critères).



Performance	Duréedetravail	compétence	Changement1	Changement2	Climatsocial	Satisfaction	Position	Survie	Maitrisedecôu	Clients
1,00										
0,44	1,00									
0,33	0,13	1,00								
0,78	0,50	0,08	1,00							
-0,81	-0,49	-0,13	-0,95	1,00						
0,25	0,12	0,35	0,09	-0,07	1,00					
-0,29	-0,06	0,30	-0,37	0,38	0,41	1,00				
-0,66	-0,34	-0,07	-0,34	0,28	-0,11	0,14	1,00			
-0,02	0,09	-0,46	0,19	-0,11	-0,42	-0,03	-0,22	1,00		
0,28	0,05	0,25	0,15	-0,16	0,08	0,30	-0,09	0,29	1,00	
0,33	0,06	0,33	0,10	-0,17	0,13	-0,07	-0,25	-0,34	-0,00	1,00

Alpha de Cronbach des critères explicatifs : -0,01

'Performance' : moy = 0,00, ect = 0,03

'Durée de travail' : moy = 15,90, ect = 6,40

'Compétence' : moy = 4,80, ect = 0,40

'Changement1' : moy = 1,25, ect = 1,64

'Changement2' : moy = 2,25, ect = 0,94

'Climat social' : moy = 4,10, ect = 1,22

'Satisfaction' : moy = 2,30, ect = 1,35

'Position' : moy = 3,60, ect = 1,16

'Survie' : moy = 1,95, ect = 0,87

'Maitrise de coût' : moy = 1,50, ect = 0,50

'Clients' : moy = 1,30, ect = 0,46

2 observations ne sont pas prises en compte (non-réponse à au moins un des critères).

## ANNEXE 12 : Questionnaire

### QUESTIONNAIRE PERSONNEL DE TOUTES CATEGORIES

Fevrier 2013 - AUXIMAD

#### Compétence et Expérience

1. Combien d'année travaillez-vous au sein de l'AUX IMAD?

2. Quel parcours d'étude avez-vous suivi?

- ☐ 1. Etude Primaire    ☐ 2. Etude Secondaire  
☐ 3. Etude Supérieur

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

3. Vous avez déjà des expériences et compétences nécessaires avant d'intégrer chez l'AUX IMAD?

- ☐ 1. Oui    ☐ 2. Non

4. Si vous avez des expériences, combien d'année de travail avez vous effectué avant d'entrée à l'AUX IMAD?

- ☐ 1. [0-5ans[    ☐ 2. [5-10ans[    ☐ 3. [10-15ans[  
☐ 4. [15-20ans[    ☐ 5. [20-25ans[

5. Dès que la société AUX IMAD vous a embauché, dans quelle poste travaillez vous la première fois?

6. Maîtrisez vous parfaitement les tâches relatives à vos fonctions?

- ☐ 1. Pas du tout    ☐ 2. Plutôt non    ☐ 3. Sans avis  
☐ 4. Plutôt oui    ☐ 5. Tout à fait

7. Vous changez de poste depuis l' embauche?

- ☐ 1. Oui    ☐ 2. Non

8. Si oui, combien de fois changez vous de poste?

9. Comment trouvez-vous le changement, vous avez des difficultés?

- ☐ 1. Pas du tout    ☐ 2. Plutôt non    ☐ 3. Sans avis  
☐ 4. Plutôt oui    ☐ 5. Tout à fait

10. Cette année 2013, vous occupez quelle poste? ,

#### Performance

11. Selon vous, la compétence et l'expérience de chacun est une source de performance?

12. Comment trouvez-vous le climat social au sein de votre société?

- ☐ 1. Mauvaise    ☐ 2. Passable    ☐ 3. sans avis  
☐ 4. Bon    ☐ 5. Excellent

13. Les salariés sont-ils satisfaits?

- ☐ 1. Très satisfait    ☐ 2. Plutôt satisfait  
☐ 3. sans avis    ☐ 4. Plutôt pas satisfait  
☐ 5. Pas du tout satisfait

14. Comment trouvez-vous la position de votre société par rapport aux concurrents?

- ☐ 1. Sans importance    ☐ 2. Peu important    ☐ 3. sans avis  
☐ 4. Assez important    ☐ 5. Très important

15. Vous craignez pour la survie à moyen terme de l'entreprise?

- ☐ 1. Pas d'accord du tout    ☐ 2. Plutôt pas d'accord  
☐ 3. sans avis    ☐ 4. Plutôt d'accord  
☐ 5. Tout à fait d'accord

16. Selon vous, le coût sont:

- ☐ 1. Contrôlés    ☐ 2. Sans avis    ☐ 3. Incontrôlés

17. Selon vous, tous les travailleurs atteint-ils les objectifs qui sont fixés?

- ☐ 1. Oui    ☐ 2. Non

18. Les clients sont-elles satisfait?

- ☐ 1. Tout à fait    ☐ 2. Satisfait    ☐ 3. Pas d'avis  
☐ 4. Pas satisfait    ☐ 5. Pas du tout

#### Complémentaire

19. Vous intégrez au sein de l'AUX IMAD par voie de recrutement?

- ☐ 1. Oui    ☐ 2. Non

20. Comment trouvez-vous le procédure de recrutement de la société?

- ☐ 1. Mauvais    ☐ 2. Passable    ☐ 3. Sans avis  
☐ 4. Bon    ☐ 5. Excellent

21. VARIABLE 21

- ☐ 1. Thème n° 1    ☐ 2. Thème n° 2    ☐ 3. Thème n° 3

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

22. Classification automatique : Durée de travail ; compétence ; Performance ; Climat social ; Satisfaction ; Survie ; Maîtrise de coût ; Clients.

- ☐ 1. Classe n° 1    ☐ 2. Classe n° 2    ☐ 3. Classe n° 3  
☐ 4. Classe n° 4    ☐ 5. Classe n° 5    ☐ 6. Classe n° 6  
☐ 7. Classe n° 7    ☐ 8. Classe n° 8

## **ANNEXE 13 : REGLEMENT INTERIEUR : ORGANISATION**

### **DE TRAVAIL**

**Article 1 :** La direction embauche directement son personnel

**Article 2 :** Tout travailleur qui se présente à l'embauche doit fournir sous sa responsabilité toutes justifications utiles sur son identité. Il produira, en outre, éventuellement, le dernier bulletin de paye de l'établissement où il travaillait en dernier lieu. S'il est âgé de moins de 18 ans, le travailleur fournira l'autorisation écrite de son père ou tuteur l'autorisant à percevoir la paye.

**Article 3 :** L'embauche définitive peut être précédée d'une période d'essai d'une durée de 6 mois.

**Article 4 :** Les entrées et sorties de l'établissement (I) (établissement, entreprise, bureaux, magasin, etc...) se font par la porte principale. Il est formellement interdit de pénétrer dans l'établissement ou d'en sortir par toute autre issue. Sur simple demande du gardien tout paquet peut être ouvert lorsqu'il est emporté à la sortie.

**Article 5 :** L'entrée de l'établissement est interdite à toutes personnes étrangères du service ainsi qu'aux ouvriers qui ne sont pas commandé pour un travail.

**Article 6 :** Le personnel doit obligatoirement se pointer à l'entrée et à la sortie. En aucun cas, un travailleur ne doit pointer une autre carte que la sienne.

**Article 7 :** Les heures de débuts et de fin de chaque séance de travail sont indiquées à l'horaire affiché à l'entrée de l'établissement. L'horaire s'entend non du pointage du personnel, mais du commencement et de la fin du travail effectif. L'entrée et la sortie du personnel peuvent être annoncées par un signal sonore.

**Article 8 :** Les travailleurs absents le jour de la paie peuvent retirer leur salaire aux heures normales d'ouverture de la caisse.

**Article 9 :** Lorsque des vestiaires fermant à clés ou à cadenas sont mis à la disposition du personnel qui denrée entreposer les effets et objets personnels, la direction décline toute responsabilité en cas de perte ou vol.

**Article 10 :** Tout ouvrier est responsable des outils, du matériel et des matières premières qui servent à son travail. Il doit restituer l'outillage dès l'instant où il ne lui est plus professionnellement utile.

**Article 11 :** Tout travailleur ayant la garde, la surveillance ou conduite d'une machine devra apporter le plus grand soin à ce que nul ne s'expose à des dangers que le travail ne réclame pas.

## **Discipline générale**

**Article 12 :** Les agents de maîtrise doivent observer, dans leurs rapports avec le personnel, les règles d'équité et de politesse.

Les ouvriers doivent respecter et obéissance à leurs chefs.

**Article 13 :** D'une manière générale, est interdite à tout membre du personnel toute activité de nature à troubler l'ordre, la discipline, le rendement ou la sécurité de l'usine.

Sont notamment interdits, sans que la liste ci-après soit limitative.

## **Hygiène et sécurité**

**Article 14 :** Les dispositions visant l'observation des prescriptions relatives à la sécurité du personnel et à la présentation des accidents sont réglées par note de service. Tout travailleur victime d'un accident léger ou important doit en aviser immédiatement l'employeur ou son représentant.

Si la victime est dans l'impossibilité de le faire elle-même, les personnes présentes doivent le faire à sa place.

**Article 15 :** De même tout travailleur malade doit en aviser son chef.

**Article 16 :** Le personnel doit obligatoirement user des mesures de protection contre les accidents mises à sa disposition et d'une façon générale se plier à toute réglementation tendant à éviter les accidents et à assurer l'ordre et l'hygiène dans les ateliers.

Lorsque, au cours du travail, il survient une panne ou un accident de machine quelconque, le personnel est tenu d'en avertir l'employeur ou son représentant.

**Article 17 :** Les consignes en cas d'incendie doivent être connues de tout le personnel.

La première personne qui découvre un commencement d'incendie doit en avertir immédiatement l'employeur qui prend toutes les mesures utiles.

Le devoir de chacun est d'éviter toute panique et de garder son sang-froid.

## **Sanction**

**Article 18 :** Suivant la faute, l'une des sanctions suivantes sera appliquée au personnel :

- Rappel à l'ordre ou avertissement
- Observation écrite de la direction avec blâme
- Observation verbale avec blâme du chef de service
- Mis à pied de 1 à 8 jours

Congédiement avec ou sans préavis selon la gravité de la faute

- Les blâmes ou rappels à l'ordre peuvent être infligés au personnel, notamment dans les cas suivants :
  - Retard à l'arrivée
  - Travail au ralenti ou mauvaise exécution du travail
  - Abandons du poste de travail sans motif justifié
  - Infraction à la discipline ou à la morale ou aux prescriptions d'hygiène.
- Toutes les infractions suivantes seront justifiables de la mise à pied ou susceptibles d'entraîner le congédiement :
  - Trois blâmes encourus dans le délai de 1 mois
  - Absences répétées ou prolongées
  - Insultes et menaces entre travailleurs
  - Fraude dans les services de contrôle
  - Insubordination et manque de respect envers le personnel dirigeant
  - Vol au préjudice des autres salariés
  - Rire dans l'établissement
  - Détournement d'objets, outils, instruments, etc.
  - Le fait de circuler dans l'usine à bicyclette ou motocyclette sans autorisation personnelle.
  - Le fait de pénétrer dans l'usine en dehors des heures de travail, sans autorisation du chef de service.
  - Le fait de circuler ou de stationner sans nécessité hors de l'atelier.
  - Introduction de personne étrangère dans l'usine.
  - L'organisation de quêtes.
  - La circulation de la liste de souscription, sans autorisation du directeur.
  - La distribution de convocation ou de traits et la perception de cotisation.
  - La discussion politiques ou religieuses et d'une manière générale toute conversation étrangère au service.
  - La provocation d'attroupement ou le fait d'y participer.
  - Le fait de fumer dans certains ateliers.
  - Les atteintes au droit syndical et à la liberté syndicale.
  - Les absences irrégulières.
  - L'introduction de liqueurs et spiritueux dans l'usine (I).
  - Le fait d'emporter du matériel ou des fournitures sans autorisation écrite d'un chef de service ou d'un contremaître.
  - Le fait de lire pendant les heures de travail.
  - Le fait de dormir pendant l'heure de travail.
  - La mauvaise volonté ou la négligence dans l'exécution des travaux.
  - Le fait d'écrire sur les murs, de poser des affiches non autorisées.
  - Le fait de lancer des notes apposées par l'employeur.
  - Les voies de fait.
  - Les atteintes aux bonnes mœurs.
  - L'état d'ivresse dans l'usine.

- La détérioration manifeste des appareils et le gaspillage des matières lorsqu'ils résultent d'un acte volontaire ou d'une négligence grave.

Article 19 : Le personnel définitivement engagé désirant quitter l'établissement doit en averti la direction dans le délai prévu par décret n°64-162 du 22 avril 1964.

**Article 20 :** Réciproquement l'entreprise est tenue d'appliquer les mêmes préavis.

**Article 21 :** En cas de licenciement collectif, priorité est accordée, pour conserver leur emploi dans une catégorie déterminée :

- 1- Aux travailleurs de plus grande valeur professionnelle ;
- 2- A valeur professionnelle égale, aux travailleurs de plus grande ancienneté,
- 3- A ancienneté, égale, aux travailleurs ayant les plus grandes charges de famille.

En cas d'embauche ultérieure, la priorité de réembauchage sera réservée aux travailleurs ainsi compressés dans l'ordre inverse des licenciements.

**Article 22 :** Tout travailleur quittant l'entreprise reçoit, avec son règlement de compte, un certificat contenant, au minimum, la date de son entrée dans l'établissement, celle de la sortie et la nature de son emploi ou, le cas échéant, des emplois successivement occupés.

**Article 23 :** Conformément aux prescriptions de l'article 5 de l'arrêté n°1454-IGT du 20 juillet 1954, fixant les modalités de communication, de dépôt et d'affichage du règlement intérieur a été soumis à l'Inspection Provinciale du susvisé et a été déposé, en double exemplaire au secrétariat du Tribunal du Travail de Tananarive.

Il entrera en vigueur, pour compter du .....  
Fait à Tananarive, le .....

Signature du Délégué du personnel

Signature du chef d'établissement

# **TABLES DES MATIERES**

Remerciement .....	i
Sommaire .....	ii
Liste des abréviations.....	iv
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures .....	vi
<b>INTRODUCTION GENERAL.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE I : MATERIELS ET METHODES .....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>8</b>
SECTION 1 : HISTORIQUE ET IDENTIFICATION DE LA SOCIETE AUXIMAD .....	8
A- Historique .....	8
B- Identification .....	9
SECTION 2 : ACTIVITES ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE .....	10
A- Activités principales .....	10
a- La consignation des navires .....	10
b- Le transit .....	11
B- Activités secondaires.....	12
a- L'assurance .....	12
b- Le groupage et le dégroupage.....	12
c- L'entreposage et la manutention .....	12
SECTION 3: L'ORGANISATION ET DESCRIPTIONS DES RESPONSABILITES DE CHAQUE POSTE .....	13
A- Organisation fonctionnelle .....	13
a- Organigramme de la société .....	13
b- Description des postes .....	13
B- Organisation hiérarchique.....	13
C- Organisation technique.....	14
SECTION 4: AUTRES INDICATION ESSENTIELS .....	14
A- Effectif du personnel AUXIMAD/Catégorie au 01/01/13.....	14
B- Les concurrents de la société AUXIMAD et sa part de marché.....	15
C- Les clients de la société AUXIMAD et ses fournisseurs .....	15
D- La masse salariale .....	16
<b>CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE D'ANALYSE ET D'OBSERVATION .....</b>	<b>17</b>
SECTION 1 : COMPTE RENDU GLOBAL DU STAGE .....	17
A- Déroulement du stage .....	17
B- Condition de travail .....	18
C- Evolution après le stage .....	19
SECTION 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE .....	19
A- Les méthodes de collecte de données .....	21
a- Interview.....	21

b- Entretiens .....	21
c- Questionnaire .....	22
d- Observation directe.....	23
e- La recherche documentaire .....	23
f- Recherche bibliographique .....	24
g- Recherche webographique.....	24
B- Traitement des données et la rédaction .....	24
SECTION 3 : L'ANALYSE SWOT OU FFOM .....	25

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE ..... 26**

## **PARTIE II : RESULTATS ..... 27**

### **CHAPITRE 1 : LES ASPECTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE ..... 28**

SECTION 1 : NOTION SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	28
A- Origine et definition de la GRH .....	28
B- La place du recrutement dans la gestion des ressources humaines.....	29
C- Objectif de la GRH .....	30
SECTION 2 : NOTION SUR LA PERFORMANCE .....	31
A- Définition de la performance .....	31
B- Les formes de performance .....	31
a- La performance organisationnelle .....	31
b- La performance sociale .....	31
c- La performance économique .....	32
C- Les critères de performance et la mesure de la performance .....	32
D- Les indicateurs de performance .....	32
SECTION 3 : LES LIENS ENTRE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.....	33

### **CHAPITRE 2 :LES ASPECTS THEORIQUES SUR LE RECRUTEMENT ..... 34**

SECTION 1 : NOTION DU RECRUTEMENT .....	34
SECTION 2 : PROCESSUS DE RECRUTEMENT .....	34

### **CHAPITRE 3 : LES RESULTATS OBTENUS AU SEIN DE LA SOCIETE AUXIMAD ..... 36**

SECTION 1 : LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT AU SEIN DE LA SOCIETE .....	36
A- Les différents éléments constitutifs du système .....	36
a- Demande de recrutement du service personnel.....	36
b- Analyse de la demande par le DG et le responsable du personnel.....	37
c- La recherche de candidature .....	37
d- Sélection des candidatures TRI à travers les Curriculum Vitae .....	37
e- Test .....	38
f- Procédure Administrative d'embauche .....	38
g- Le contrat à l'essai .....	38
B- Le processus de recrutement.....	38
SECTION 2 : RELATION ENTRE COMPETENCE ET PERFORMANCE .....	39
A- Les résultats de l'enquête sur la compétence et expérience des employés traitée et analysée par le logiciel sphinx .....	39



B- Les résultats de l'enquête sur la performance de l'entreprise traités et analysés par le logiciel sphinx .....	41
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>44</b>
<b>PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>45</b>
<b>CHAPITRE 1 : DISCUSSIONS.....</b>	<b>46</b>
SECTION 1 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.....	46
➤ <b>ENVIRONNEMENT INTERNE.....</b>	<b>46</b>
A- Les points forts de la société AUXIMAD.....	46
a- Analyse sur l'effectif du personnel.....	46
b- Analyse sur le recrutement .....	48
c- Analyse dans le service personnel.....	49
B- Les points à améliorer .....	50
a- Au niveau du recrutement .....	50
b- Au niveau du service personnel .....	51
➤ <b>ENVIRONNEMENT EXTERNE .....</b>	<b>52</b>
A- Les opportunités .....	52
a- Par rapport aux concurrents, et aux clients .....	52
b- Par rapport aux fournisseurs, aux partenaires et aux actionnaires .....	53
c- Sur le plan politique.....	53
d- Sur le plan socio-économique .....	54
e- Sur le plan technologique et écologique.....	54
f- Sur le plan légal .....	55
B- Les menaces .....	55
a- Par rapport aux concurrents et aux clients .....	55
b- Par rapport aux fournisseurs, aux partenaires et aux actionnaires .....	56
c- Sur le plan politique.....	56
d- Sur le plan socio-économique .....	56
e- Sur le plan technologique et écologique.....	56
f- Sur le plan légal .....	57
SECTION 2 : VALIDATION HYPOTHESE .....	57
<b>CHAPITRE 2 : RECOMMANDATION.....</b>	<b>58</b>
SECTION 1 : PROPOSITION SUR LE RECRUTEMENT .....	58
SECTION 2 : PROPOSITION AU NIVEAU DU SERVICE PERSONNEL.....	61
SECTION 3 : PROPOSITION AU NIVEAU DES PROBLEMES RENCONTRES A L'ENVIRONNEMENT EXTERNE .....	63
<b>CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE .....</b>	<b>64</b>

CONCLUSION GENERALE.....	65
BIBLIOGRAPHIE .....	I
ANNEXE.....	II
TABLES DES MATIERES .....	XXI