

Sommaire

Remerciements

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

SECTION I : CADRE DE L'ETUDE

SECTION II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

SECTION III. LIMITES DE L'ETUDE ET LES DIFFICULTES RENCONTREES :

CHAPITRE II : RESULTATS

SECTION I. LES TECHNIQUES DE MOTIVATION ADOPTEES

SECTION II. LES RESULTATS OBTENUS PAR LES TECHNIQUES DE
MOTIVATION ADOPTEES :

SECTION III. LES RESULTATS DE L'ENQUETE MENE AU PRES DU PERSONNEL :

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

SECTION I. DISCUSSIONS

SECTION II : RECOMMANDATIONS

CONCLUSION GENERALE

Bibliographie

Webographie

Liste des annexes

ANNEXE I

ANNEXE II

ANNEXE III

ANNEXE IV

Table des matières

Liste des tableaux

Tableau 1: Répartition des actions de la SEIMad	8
Tableau 2: Description sommaire des produits immobiliers.....	12
Tableau 3: Résultat d'évaluation du personnel de la SEIMad 2012, 2013	35
Tableau 4: Résultats nets de la SEIMad pour cinq années consécutives	36
Tableau 5: Question d'ordre général.....	37
Tableau 6: La mise œuvre de la motivation	38
Tableau 7: Lien entre la motivation et la performance	39
Tableau 8: Avis personnel de l'interrogé.....	40
Tableau 9: Test de connaissance de l'existence de la convention collective.....	41

Liste des figures

Figure 1 : Organigramme de la Direction concernée DAA-----	14
Figure 2 : La pyramide de MASLOW-----	18

Liste des abréviations

BFV-SG	: Banky Foiben'ny Varotra -Société Générale.
BNI	: Banque Nationale de l'Industrie
BOA	: Bank Of Africa
CCCE	: Caisse Centrale de Coopération Economique.
CFD	: Caisse Française de Développement.
CNAPS	: Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale.
CSERPERS	: Chef de SERvice PERSonnel.
DAA	: Direction des Activités d'Appui.
DG	: Directeur ou Direction Générale.
DO	: Direction Opérationnelle.
DRH	: Département des Ressources Humaines.
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.
ISO	: International Standard Organisation.
NIF	: Numéro d'Identité Fiscal
OHE	: Office des Habitations Economiques.
OSTIE	: Organisation Sanitaire Tananariviene Inter Entreprises.
PDF	: Portable Document Format.
QCM	: Question à Choix Multiples.
RC	: Registre de Commerce
RH	: Ressources Humaines.
RdD	: Ré de Chaussé.
S.A	: Société Anonyme.
SBM	: State Bank of Mauritius.
SEIMad	: Société d'Equipement Immobilier de Madagascar.
SEURMAD	: Société d'Equipement Urbain et Rural de MADagascar.
SIM	: Société Immobilier de Madagascar.
SMIG	: Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti.
SMQ	: Société de Management de la Qualité.
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.
V.I.E	: Valence Instrumentalité Expectation

INTRODUCTION GENERALE

Madagascar traverse actuellement une période de crise qui entraîne divers impacts comme au niveau politique, économique et surtout social. Beaucoup d'entreprises sont en faillites, les autres ont même décidé d'abandonner leurs activités voire à fermer leurs portes. Dans le contexte récessif, les changements en cours entraînent pour l'entreprise et donc pour son manager, une recherche d'une plus forte efficacité basée sur les techniques de motivation du personnel pour assurer la performance de l'entreprise.

Définir les techniques de motivation et la performance d'une entreprise est très important: « En général, dans des diverses formes de l'activité humaine, en dehors de la science, la technique se définit comme l'ensemble de procédés employés pour produire une œuvre ou obtenir un résultat déterminé »¹.

« La motivation est l'ensemble des motifs qui déterminent et justifient un acte et une décision, c'est qui poussera une personne à agir dans le but d'accomplir, de réaliser pleinement les travaux c'est-à-dire ce qui fait agir dans le but d'obtenir quelque chose ou d'atteindre des objectifs »²

Théoriquement, pour la motivation du personnel, il y a ce qu'on appelle les théories de l'Ecole des Relations Humaines³ qui sont composées par deux types de théories qui sont les théories de contenu et les théories du processus. Une des questions de base qui a animé les recherches sur la motivation, est celle de son contenu. De quoi est-elle faite ? Qu'est ce qui motive les individus ? Il s'agit ici de questions qui sont à la base de l'intérêt pour la motivation. Cinq auteurs se sont regroupés dans les théories de contenu ; à savoir :

- les théories de l'Homme Social selon E.Mayo qui se basent sur la vérification de l'amélioration des conditions matérielles de travail ;
- la théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins de A.Maslow. Dans son ouvrage intitulé A Theory of Human Motivation paru en 1943, il expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940.

¹ Dictionnaire: le GRAND ROBERT de la langue Française

² <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=741>

³ Cours théoriques de Cas Intégré de Management, 4^{ème} Année en 2013

Maslow distingue cinq types de besoins, à savoir: les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins sociaux d'appartenance à un groupe, les besoins d'estime, de respect et de confiance et les besoins de développement personnel;

-la théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H.Herzberg. Dans sa théorie H.Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation;

-la théorie X-Y de Mac Gregor. Ces deux théories X et Y sont issues d'observations empiriques et qui s'opposent entre elles.

Pour les théories du processus, contrairement aux théories du contenu, ces théories ne cherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment. Les théories des chercheurs qui constituent les théories dites du processus sont: la théorie du Système V.I.E ou la théorie des attentes qui a été étudiée par Vroom, Porter et Lawler ; la théorie de l'équité de J.S.Adams et la théorie de fixation des objectifs de Locke.

Après avoir vu la définition de la motivation et celle de la technique, nous pouvons donc définir les techniques de motivation comme l'ensemble de procédés employé pour produire une œuvre ou obtenir les motifs qui pousseront une personne à agir dans le but d'accomplir, de réaliser pleinement les travaux c'est-à-dire ce qui fait agir dans le but d'obtenir quelque chose ou d'atteindre des objectifs.

L'adoption de telles ou telles techniques de motivation dans une entreprise a pour objectif l'atteinte de façon efficace et efficiente des objectifs financiers ou non financiers fixés par celle-ci qui peut nous conduire à la définition de la performance.

Etymologiquement, la performance⁴ vient du mot anglais « performance » qui veut dire accomplissement, réalisation, résultat réel. Issue de l'ancien français « performance » qui veut dire achèvement.

Une performance⁵ est un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier par une personne, une équipe, ou un groupe.

En fait, seul une entreprise qui possède des ressources humaines performantes peut contribuer favorablement à son propre développement ainsi qu'à celui de son environnement. Dans la

⁴ DIC-O Dictionnaire Anglais-Français

⁵ www.barometredegestionstrategique.fr

majorité des pays économiquement développés, leurs secrets⁶ se reposent uniquement sur la détention de nombreux diplômés c'est-à-dire des bons dirigeants qui sont prêts à assurer leur développement. Par ailleurs, l'inefficacité qui vient de la non motivation du personnel empêche l'entreprise d'assurer sa performance. D'où l'intérêt des techniques de motivation du personnel.

Dans le contexte organisationnel⁷, tout ce qui est performant (c'est -à- dire conforme aux objectifs et à la stratégie) est positif et satisfaisant et tout ce qui est non performant (c'est- à- dire non conforme aux objectifs et à la stratégie) est négatif et insatisfaisant.

De même, tout ce qui est positif (ex : contexte favorable) contribue à la performance et est satisfaisant. Tout ce qui est négatif (ex : obstacles) ne contribue pas à la performance et est insatisfaisant.

De même, tout ce qui est satisfaisant (ex : travail en équipe) contribue à la performance et est positif et tout ce qui est insatisfaisant (ex : manque de communication) ne contribue pas à la performance et est négatif.

Aussi, en reprenant l'article de Bourguignon (1995)⁸, la performance peut revêtir plusieurs significations qui s'articulent autour de trois sens primaires :

D'abord, le succès: chaque entreprise se concentrera sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi et elle sera distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même entreprise. Ensuite, le résultat d'une action: la performance ne recouvre pas de jugement de valeur. Traditionnellement, la mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus.

Enfin l'action: plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat.

En général les techniques de motivation se basent sur trois critères de base à savoir : le critère du concept qui veut dire que tout agent cherche dans son travail à se sentir concerné. Se sentir concerné, c'est être capable de se mobiliser, de faire mieux, de se surpasser ; le critère des moyens impliquant la considération des employés, leur participation financière qui est très

⁶ www.motivation.du.personnel.mg

⁷ <http://sites.google.com/site/barometredegestionstrategie/Accueil>

⁸ Bourguignon, « Peut-on définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet août 1995, p 31-32, 70 pages

importante mais pas du tout suffisante et leur participation non financière et le critère de l'écoute.

Comme toutes entreprises, la SEIMad a ses propres techniques de motivation du personnel, qui seront évoquées dans le chapitre II pour atteindre ses objectifs. Et, c'est le Directeur Général de la Société qui a le pouvoir de décider les techniques de motivation à y mettre en place.

L'adoption des techniques de motivation serait un grand problème dans le cas où les techniques adoptées ne conviennent pas au mieux aux attentes des employés. Evidemment, les objectifs ne seront pas atteints et il n'y aura pas donc performance organisationnelle.⁹

Ainsi se pose la question: «Est-ce-que les techniques de motivation du personnel adoptées par les dirigeants contribuent à la performance organisationnelle d'une Entreprise ?»

L'objectif de ce travail de recherche c'est en général d'évaluer les techniques de motivation du personnel d'une Entreprise pour sa performance.

Le thème donné est : « Les techniques de motivation du personnel pour la performance organisationnelle d'une Entreprise ».

Ceci, a pour but d'analyser en profondeur l'adéquation du couple Motivation-Performance dans la pratique réelle en Entreprise.

Ainsi, les objectifs afférentes à cette étude sont de :

-Mettre en évidence la situation réelle de la Société par rapport aux techniques de motivation adoptées ;

-Formuler des recommandations en vue de remédier aux lacunes constatées dans la mise en œuvre des techniques de motivation du personnel.

Les hypothèses concernant les caractéristiques des techniques de motivation mis en œuvre sont : -les techniques des motivations appliquées au sein d'une Entreprise sont efficaces vis-à-vis de son personnel, c'est -à-dire elles motivent bien les employés ;

-ces mêmes techniques présentent un levier de performance pour l'Entreprise

Les résultats attendus se présentent comme :

-l'établissement de la situation réelle de la Société compte tenu de la technique de motivation adoptées par celle-ci ;

-la formulation des recommandations jugées importantes pour des actions correctives.

⁹ Cours théorique de Gestion de Ressources Humaines en 4^è Année 2013

Pour mener à bien l'étude de ce thème, la présente étude a été réalisée comme suit : d'abord, nous avons procédé à une consultation des ouvrages et des articles concernant la gestion des ressources humaines et plus particulièrement des théories sur la motivation du personnel, ainsi que les cours dispensés durant notre cursus Universitaire, des recherches sur Internet ont été effectuées afin de pouvoir consulter les pages web pour collecter diverses informations afférentes à notre thème de recherche. Pour mettre en pratique les cours théoriques de la réalité dans la vie professionnelle dans une entreprise, un stage de deux mois a été réalisé au sein de la Société d'Equipeement Immobilier de Madagascar (SEIMad S.A), cela nous a permis de sentir et de prendre goût au milieu professionnel et de mieux comprendre la réalité quotidienne des dirigeants et des employés dans leur monde de travail. Ensuite des entretiens et des enquêtes auprès de chaque catégorie du personnel de la Société ont été procédés et un dépouillement des réponses rendues ont été effectué pour pouvoir synthétiser et interpréter les réponses recueillies et connaître leurs doléances et leurs aspirations ainsi que les besoins récents par des employés. Enfin, la rédaction dudit mémoire se basera sur la méthode IMMRED (Introduction, Matériels et Méthodes, Résultats, Discussion et Recommandations). Cependant, les théories de MASLOW qui expliquent la motivation du personnel par les cinq types de besoin en pyramide et celle de Mac GREGOR¹⁰, la théorie de Y qui insiste sur la notion de participation, responsabilité et motivation prenant en compte les évolutions sociétales. La théorie Y est fondée sur l'hypothèse que l'efficacité du dirigeant est en grande partie fonction de son aptitude à créer un « climat » permettant l'enrichissement et l'épanouissement de chaque individu de l'organisation ; seront confronté aux résultats obtenus au sein de la SEIMad afin de pouvoir atteindre l'objectif global de cette étude.

Globalement, cet ouvrage se repartie en trois grands chapitres. Dans le premier chapitre, seront les matériels et méthodes avec lesquels le travail a été effectué : les matériels, les méthodes de collecte et de traitement des données, les limites de l'étude et les difficultés rencontrées. Par la suite, le deuxième chapitre abordera les résultats du travail: les résultats de l'étude au niveau de la SEIMad S.A seront exposer sans analyse ni interprétations. Enfin, le troisième et dernier chapitre évoquera les discussions et les recommandations : discussions des résultats obtenus dans le chapitre II, et les recommandations qui pourraient se produire sur ces techniques.

¹⁰ Cours théoriques d'Organisation en 2ème Année 2010

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

Ce premier chapitre consiste à évoquer les différents matériels et méthodes utilisés lors de l'étude et qui ont permis d'effectuer les recherches, d'élaborer l'étude pour aboutir à des résultats qui feront l'objet d'analyses dans le troisième chapitre sur la « Discussions et Recommandations ». Les matériels et les méthodes évoqués vont se référer à la réponse de la problématique, à la validation des hypothèses et à la vérification des objectifs de l'étude s'ils sont atteints ou non. L'étude est menée suivant une démarche méthodologique.

SECTION I : CADRE DE L'ETUDE

Le cadre de l'étude permet de situer, d'identifier, et de spécifier le domaine ou le secteur d'activité sur lequel se porte l'étude : son choix, ses spécificités.

L'étude de ce thème a pour cadre le Département de Ressources Humaines au sein de la Société d'Equipement Immobilier de Madagascar (SEIMad).

I.1 Justification du choix de l'Entreprise étudiée

Le choix de la SEIMad se repose sur deux critères, qui sont : d'abord, c'est une grande Entreprise malgache comme il sera présenté dans la sous-section I.2 suivante et ensuite, il y a eu un critère d'accessibilité parce que l'obtention du stage au sein de la Société a été facilitée par des relations.

I.2 Présentation de la SEIMad

I.2.1. Historique¹¹ :

La Société d'Equipement Immobilier de Madagascar (SEIMad) a été fondée en 1960 suite à une fusion par absorption de la Société Immobilier de Madagascar (SIM), de la Société d'Equipement Urbain et Rural de Madagascar (SEURMad) et l'Office des Habitations

¹¹ Document interne de la SEIMad 2014

Economiques de Madagascar (OHE). Sa création est approuvée par le décret n° 70 087 du 28 janvier 1970.

Depuis sa création jusqu'aujourd'hui, la SEIMad a son siège social à Antananarivo mais dispose des représentants dans les provinces.

De 1970 jusqu'au 1975, la SEIMad avait construit 5940 logements ce qui a augmenté son chiffre d'affaires et le met en leader dans le secteur habitat.

En 1977, il y avait une modification des statuts, la SEIMad devient une entreprise à gestion étatique.

Depuis sa date de création jusqu'en 1984, la SEIMad en tant que société d'économie mixte avait bénéficié de financement de la part de la CCCE ou Caisse Centrale de la Coopération Economique destinée pour la construction de logements économiques pour des ménages de faible revenu.

L'octroi de crédit logement par la CCCE s'est arrêté en 1985, ce qui avait provoqué le ralentissement de la production de logements subventionnés à Madagascar. La Société avait procédé à des opérations de réhabilitation, de vente du patrimoine et de réajustement des loyers. La liquidation progressive du parc locatif a été décidée pour pouvoir relancer les activités de la Société. Les locataires particuliers étaient les acquéreurs exclusifs des logements qu'ils occupent.

Il a fallu trois ans, pour la Société, pour redresser les activités immobilières et foncières grâce à ses propres moyens destinés à la mise en vente direct tout en continuant l'exploitation des anciens parcs.

Depuis 1997, les activités de la SEIMad sont centrées sur l'aménagement, la vente, la promotion et la construction.

Au cours de la période entre 2003 à 2008, l'obtention de sept trophées de classe internationale, en récompense aux performances réalisées dans le secteur habitat, a mis une remarque importante sur la vie de la Société.

Avec un peu plus de quarante années d'expérience dans le secteur habitat, et l'importance de son parc immobilier au nombre de 8000 logements répartis dans toute l'île, la SEIMad se voit, être le pionnier de l'immobilier à Madagascar dans le secteur de l'habitat. En effet, la mission de la SEIMad a toujours été focalisée sur le développement du Secteur Habitat. La société par ailleurs, est membre fondateur du « Réseau habitat de la Francophonie » qui est un organisme international.

I.2.2.Statut juridique:

La Société d'Equipement Immobilier de Madagascar (SEIMad S.A) est une Société Anonyme au capital social de Ar 271.760.000 (86 000 actions), son Numéro d'Identité Fiscal (NIF) est de 4000019372, son numéro au Registre de Commerce (RC) est de 2007 B7 Antananarivo, et son numéro statistique est de 70201 11 1927 0 1000.

La Société est sous la tutelle technique du Ministère d'Etat en charge des infrastructures, de l'équipement et de l'aménagement du territoire. Son siège social se trouve au Boulevard de l'Europe 67ha, SEIMad Golden Building, ANTANANARIVO 101, BP : 661

I.2.3 Les actionnaires :

L'Etat est un actionnaire majoritaire de la SEIMad S.A.

Il est détenteur de plus de 80% des actions. La répartition des actions de la SEIMad est résumée dans le tableau ci-après:

Tableau 1: Répartition des actions de la SEIMad

ACTIONNAIRES	NOMBRE D' ACTIONS	POURCENTAGE %
- Etat Malgache (Trésor)	71.004	82,56%
- Caisse Française de Développement (CFD)	13.271	15,44%
- Fivondronana	1.500	1,74%
- Secteur Privé	225	0,26%
TOTAL	86.000	100%

Source : Document interne de la SEIMad

I.2.4.Activités de la SEIMad :

Désormais, la SEIMad a réorienté ses activités autour des trois axes suivants : la promotion immobilière, la promotion foncière et la gestion des parcs locatifs. Mais cette dernière n'est plus pratiquée par la Société :

a)Promotion immobilière

C'est l'activité principale de la SEIMad. Dans cette activité, la SEIMad s'occupe des travaux d'études et de conception de programme de constructions neuves destinées à la vente, ce qui fait que cette activité porte surtout sur des études marketing. A ces effets-là, elle fait des études des conditions de lancement ou de démarrage d'une opération ; assiste aux collectivités locales dans l'élaboration et la réalisation de leurs projets comme dans la prise de décision ; fait une étude de faisabilité de projets urbains dans leurs objectifs de programmation, leurs aspects urbanistiques, techniques, financiers, juridiques et de commercialisation ; réalise les travaux de viabilité portant sur la création des espaces publics et commercialise les charges foncières. Et enfin, la SEIMad pilote des projets d'aménagement. Il est à préciser que la réalisation des travaux est confiée à des sous-traitants. Dans le cadre d'une activité immobilière, les parties intervenantes sont : **Les demandeurs** c'est-à-dire les consommateurs finaux, telles les entreprises individuelles, les particuliers, les sociétés, les entreprises industrielles et une quelconque organisation ; **Les bailleurs de fonds** qui fournissent les fonds nécessaires à la mise en marche et au fonctionnement de la Société : BFV-SG, BOA Madagascar, SHELTER AFRIQUE, SBM ; **Les fournisseurs de matières premières** ; **Les différents prestataires de services** tels les bureaux d'étude, les bureaux d'architecte et les entrepreneurs et le **promoteur** qu'est la SEIMad.

b) Promotion foncière

Cette activité consiste à identifier les différents types de terrains que la SEIMad possède pour acquérir des opérations ou des projets de construction d'habitat, voire de construction de nouvelles villes viabilisées en vue de la revente et ce dans le respect des normes d'environnement. Dans cette activité, la SEIMad étudie les stratégies foncières; met en place des observatoires fonciers, à savoir les guichets fonciers ; gère les outils de la maîtrise foncière et définit les démarches de valorisation du patrimoine. Cette activité demande aussi des travaux d'aménagement desdits terrains afin de les exploiter. Il est à noter que la propriété de la SEIMad vient des investissements acquis grâce à ses fonds propres, et il y a aussi des acquisitions de la SEIMad avec l'Etat.

c)Gestion des parcs locatifs

Les parcs locatifs sont des logements restant en location et ayant fait l'objet d'une cession progressive depuis l'année 97. Ces logements sont localisés à : Antananarivo, on les

trouve (aux environs de 67Ha, Ampefiloha, Ambohipo), Antsiranana, Toamasina, Manakara, Mananjary ; et sont connus sous le nom de « Cité » de 2 à 4 pièces, initialement destiné à une simple opération de location.

Avant l'année 1997, l'exploitation de ces anciens parcs locatifs avait été l'une des principales activités de la SEIMad, mais faisant suite aux recommandations d'un audit organisationnel et opérationnel, leur liquidation définitive a été décidée par les actionnaires.

A par ces trois activités suscités en haut, la SEIMad adopte une nouvelle activité qu'est le Maître d'ouvrage Délégué. Sur ce, la restructuration, l'extension urbaines et la création de villes nouvelles sont parmi les objectifs de la société.

Il est à souligner que la SEIMad entretient une activité de contrôle et de surveillance sur les activités prévues par l'Etat et aux établissements demandeurs, donc elle vend aussi ses capacités intellectuelles à fournir un service.

I.2.5.Objectifs de la SEIMad

La SEIMad s'est toujours fixée comme objectif, l'accession à la propriété immobilière pour le plus grand nombre, avec comme population cible, en priorité, la classe moyenne à Madagascar. Elle veut rester compétitive sur le marché intérieur et extérieur, c'est pourquoi, elle a choisi de mettre en place le Système de Management de la Qualité ou SMQ aboutissant à la certification ISO 9001 version 2000. Ce système est basé sur l'écoute client c'est-à-dire en répondant aux exigences de la clientèle en matière de qualité pour que cette dernière éprouve la satisfaction totale du produit ou des prestations effectuées par la Société ; et l'amélioration continue.

Pour ce, la démarche de l'entreprise est donc axée à la pleine satisfaction et au moindre coût des besoins des clients. De ce fait, on peut retenir le sens de la qualité : performance, pureté, résistance, dimension, poids, tolérance, aspect, fiabilité, durée de vie, taux de non-conformité, taux de réparation, sécurité.

Par ailleurs, l'objectif commun à toutes entreprises, y compris la SEIMad, est de créer de la valeur et celle-ci implique que l'entreprise soit viable en trouvant durablement des clients pour la formation du résultat ; que les investissements nécessaires préalables (en actif immobilisé et en besoin de fonds de roulement) soient réalisés en vue du résultat ou marge projetée (politique d'investissement) et que le financement de ces investissements soit assuré (politique de financement : capitaux propres et/ou endettement).

a)Notions du Système de Management Qualité (ou SMQ)

Selon la norme ISO 9001 : 2000, le SMQ est un Système de Management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. Le SMQ est aussi un outil de gestion qui permet de contrôler efficacement les activités de l'entreprise. Il oriente, ainsi, la stratégie globale de la société vers une approche client qui met en valeur la qualité du produit ou du service vendu et vise à améliorer en permanence l'efficacité du système par le biais d'un indicateur de surveillance.

b) La SEIMad et sa Politique Qualité

La politique qualité adoptée par la SEIMad s'exprime par : Premièrement, la satisfaction de façon durable de leurs clients en instaurant une méthode de « TRACKING » permanent des besoins et attentes, et la traduction en des produits satisfaisant entièrement les exigences. Ainsi, un Département Recherche et Développement comprenant des techniciens et un Département Marketing sont mis en place pour cette mission.

Deuxièmement, l'innovation permanente en identifiant systématiquement les sources potentielles d'amélioration de la qualité de leurs prestations.

Troisième et dernièrement, les efforts déployés en permanence sur l'implication, responsabilisation et la sensibilisation du Personnel aux enjeux de la Qualité de ses prestations en vue d'une amélioration continue du SMQ.

I.2.6.Produits de la SEIMad

La SEIMad produit des logements de gammes différentes. Quand un client lui demande de construire une maison, par exemple, la SEIMad lui propose d'opter plusieurs types de gammes qui lui satisfait le plus, ces gammes-là sont présentées sous forme de maquette sur catalogue pour que ce client puisse les consulter facilement afin de lui inciter à acheter selon ses aspirations.

a) Descriptif sommaire des produits immobiliers de la SEIMad

Tableau 2: Description sommaire des produits immobiliers

ELEMENTS	DESCRIPTION
Fondation	Maçonnerie de moellons
Murs	Maçonnerie de briques pleines cuites ou de parpaings
Charpente	Bois dur
Couverture	Tuile mécanique RED LAND/TOP TOLE
Menuiserie	Bois/Escalier bois
Endued	Ciment
Sols	RdC : carreaux cérames/Etage : parquet bois
Plafond	Lattis et corniche en staff décoratif
Appareil sanitaire	Céramique ou inox
Electricité	Type encastré avec hublots
Peinture	A l'eau ou à l'huile

Source : SEIMad 2008

b) Types de logements

Il y a quatre types de gammes à savoir : ceux qui sont considérés du type économique, du type intermédiaire, du type moyen standing et du haut standing. Ces types de gammes là sont classés par unité de pièces et par surface de la propriété. Il y a ceux qui sont appelés 2P, 3P, 4P, et 5P. Le « P » signifie : pièces.

I.3 Organisation générale de la SEIMad

« L'organisation résulte, que la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes, en vue de poursuivre le but et les objectifs explicites communs par une division de travail et des fonctions par une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités tout en respectant les procédures en vigueur. »¹²

D'une façon générale, au sein de la SEIMad sur le plan organisationnel, on trouve la présence de deux organes distincts dans son organigramme générale (Voir Annexe I) :

¹² Cours d'Organisation d'Entreprise, 1^{ère} Année Gestion, 2010

Le premier étant l'Organe de Délibération représenté par le Conseil d'Administration constitué par des personnes physiques, personnes morales, actionnaires ou non de la société.

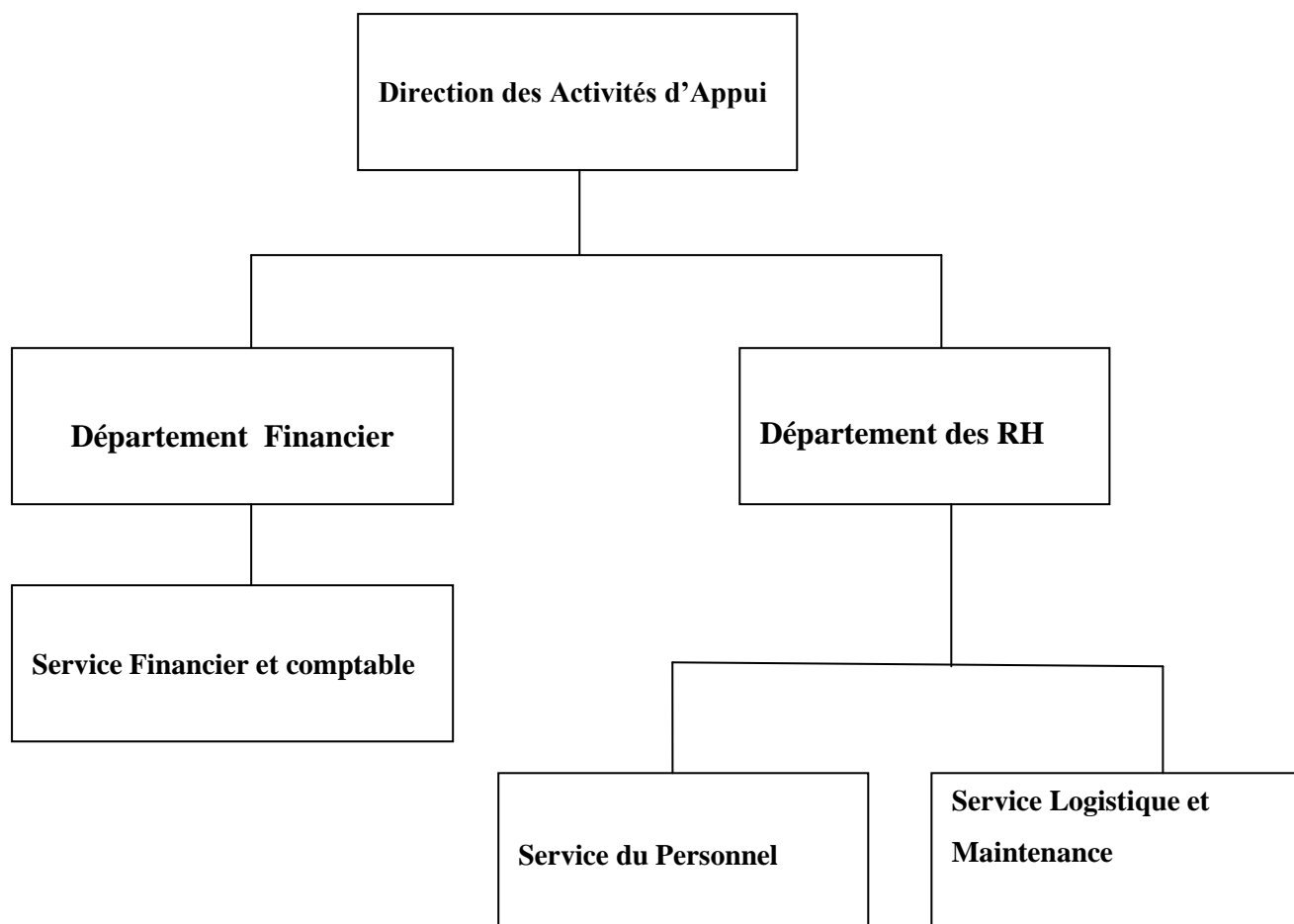
Le second, l'Organe de Direction est composé de la Direction Générale (DG), la Direction des Activités d'Appui (DAA), et la Direction des Opérations (DO),

La Direction Générale et la Direction des Activités d'Appui constituent l'organe fonctionnel de la Société. L'organe opérationnel étant réservé à la Direction des Opérations.

En effet, dans une entreprise, pour que les objectifs soient atteints, les activités des différents postes doivent être coordonnées. Une structure appropriée doit être mise en place. C'est la raison de la création de l'organigramme.

Il est à rappeler que notre étude concerne les techniques de motivation du personnel pour la performance d'une Entreprise. La direction concernée par cette étude au sein de la SEIMad est donc la Direction des Activités d'Appui (DAA) ou se trouve le Département des Ressources Humaines (DRH) et son organigramme se présente comme suit:

Figure 1 : Organigramme de la Direction concernée DAA.



Source : Document interne SEIMad 2014

SECTION II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

II.1.Approche théorique

L'objectif de cette approche c'est de pouvoir confronter les théories relatives au thème et les situations réelles en termes de motivation dans une Entreprise. Aussi, il est très important de connaître les différentes théories pour bien maîtriser le sujet et avoir des idées pour la collecte des informations sur terrain.

Parmi différents auteurs mentionnés à l'introduction, cette section va seulement se focaliser sur des théories de deux auteurs, pour présenter les études sur la notion de la Motivation du personnel et son impact sur la performance d'une Entreprise en général.

a) La théorie XY de Mac GREGOR¹³

En examinant les représentations des chefs d'entreprise, Mac Gregor identifia deux sortes de styles de management, résultant directement des convictions de leurs dirigeants :

La théorie X :

La plupart des êtres humains sont supposés paresseux; puisqu'ils ont relativement peu d'ambition et recherchent la sécurité avant tout, ils préfèrent être dirigé que être responsables ; ils éprouvent une aversion innée pour le travail, ils feront tout pour l'éviter. Ils n'aiment pas le travail mais y sont contraints. A cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.

Dans ces conditions, l'organisation doit être contraignante et mettre en place des procédures détaillées, une parcellisation des tâches, une sélection rigide et un management autoritaire.

La théorieY :

Les individus, en réalité, ont un besoin psychologique qui les pousse au travail. Ils désirent s'accomplir personnellement et progresser dans l'exercice des responsabilités.

¹³ La dimension humaine de l'entreprise, Douglas Macgregor, Ed. Gauthier-Villars 1969

La théorie Y est le contraire de la première et suppose que l'effort physique et intellectuel nécessaire au travail est consenti naturellement, que le personnel est capable d'initiatives, d'autocontrôle, de créativité. En contrepoint de la théorie X, la théorie Y postule également que : la dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail. Dans certaines conditions contrôlables, le travail peut être une source de satisfaction (et sera volontairement accompli) ou une source de sanction (et sera évité si possible) ; le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable. La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. La plus importante de ces récompenses, c'est à dire la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers les objectifs. L'individu apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter, mais à rechercher les responsabilités. Le fait d'éviter les responsabilités, le manque d'ambition, l'importance conférée à la sécurité sont généralement les conséquences de l'expérience et non pas des caractéristiques innées de l'être humain. Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre les problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribués dans la population. Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.

Dans ce cas, L'organisation, doit procéder à un regroupement des tâches, la décentralisation des responsabilités, la délégation. La théorie y annonce le courant de l'excellence par la motivation : amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires

Il résulte des théories de McGregor que les directions d'entreprises sont les principales responsables de la motivation du personnel. Alors que la théorie des X pouvait donner à l'encadrement l'excuse facile d'expliquer ses déboires par la nature humaine, limitée et hostile au travail, la théorie des Y renvoie la responsabilité à l'encadrement.

La théorie Y suppose que les gens feront preuve d'auto-direction et d'autocontrôle dans la mesure où ils se sentent engagés envers les objectifs. Si cet engagement est limité, seul un moindre degré d'auto-direction et d'autocontrôle est probable et une quantité substantielle d'influence extérieure sera nécessaire. Si l'engagement est solide, beaucoup de moyens traditionnels de contrôle seront relativement superflus, et jusqu'à un certain point se

détruiront eux-mêmes. La politique et les techniques de la direction affectent concrètement ce degré d'engagement.

b) La pyramide de MASLOW¹⁴

Comme il s'incline sur la motivation des hommes au travail, MASLOW a construit la pyramide social de besoin de l'homme au travail, il incite les dirigeants de l'Entreprise à les prendre en compte pour définir de meilleures relations sociales sources de la performance d'une entreprise et de ses employés eux même. Il distingue cinq types de besoins présentés sous formes de pyramide.

BESOINS PHYSIOLOGIQUES : système de rémunération, durée de travail, congés, poste de travail, pause, restauration, transport, prévention des accidents, formation de base, condition physique de travail...

BESOINS DE SECURITE : Assurance sociale, protection syndicale, services sociaux, préparation à la retraite, condition de sécurité physique, garantie de l'emploi...

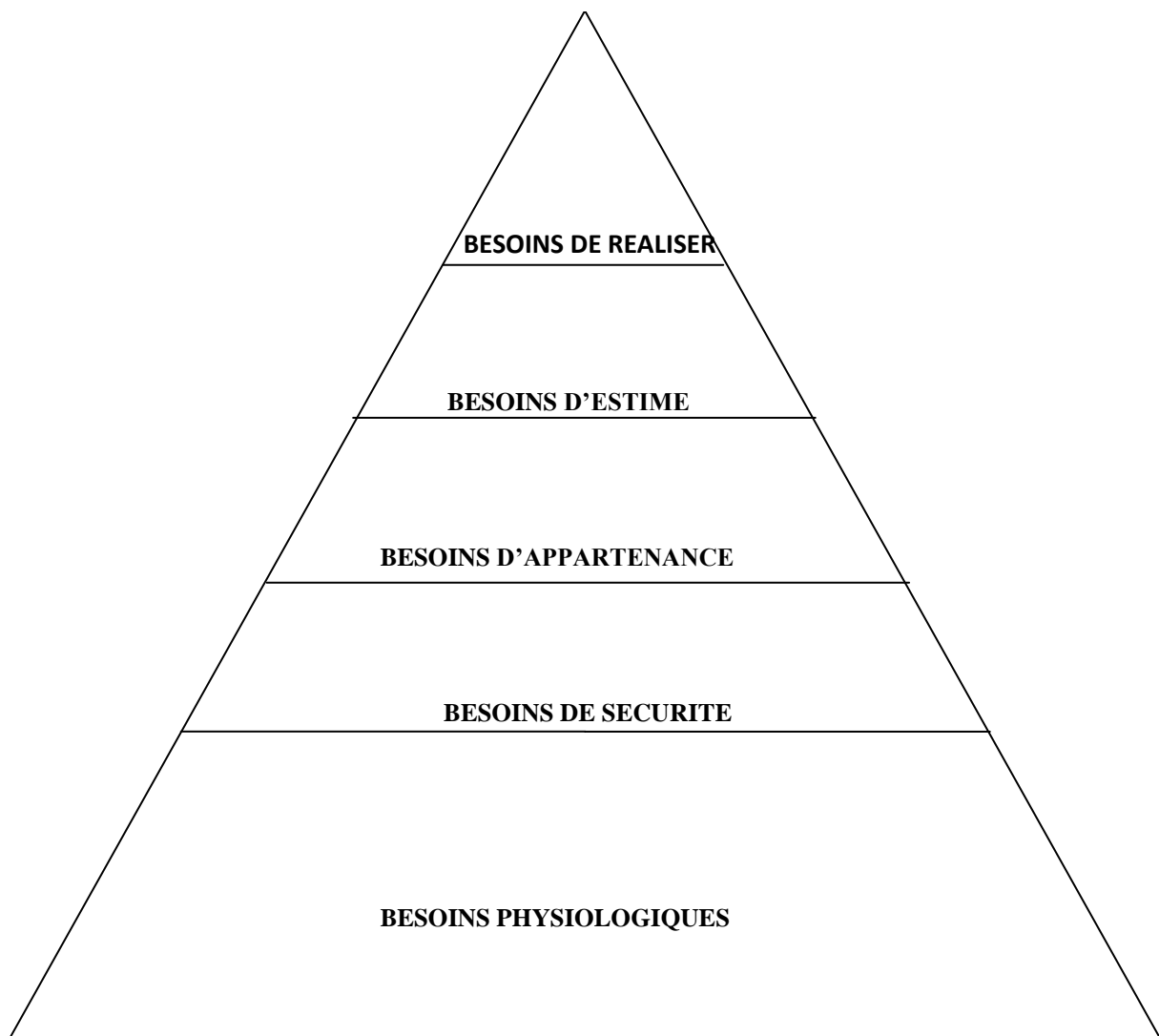
BESOINS SOCIAUX ou APPARTENANCE : accueil, intégration, information, garantie de dialogue, pause, loisirs, style de Gestion...

BESOINS DE SE METTRE EN VALEUR ou D'ESTIME : plan de promotion, système d'appréciation, description de fonction, rôle, formation, procédures de sélection, organisation de travail...

BESOINS DE REALISER : participation aux décisions, aux responsabilités, aux institutions, aux résultats et aux plans de carrière,...

¹⁴ Cours théorique de Cas Intégré de Management 4eme Année, A.U 2012-2013

Figure 2: La pyramide de MASLOW



Source : Cours théorique d'Organisation en 1^{ère} Année 2010

II.2 Méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données

Ce mémoire est issu d'un travail de recherche dont la réalisation sera exposée dans les paragraphes suivants. Et cette section permettra de définir l'ensemble des matériels et méthodes utilisés pour la réalisation de ce présent mémoire. Les matériaux, les documents, les équipements ou les logiciels utilisés seront présentés et décrits. Ainsi que les méthodes de traitement et d'analyse des données.

II.2.1. Les méthodes de collecte des données :

Il s'agit, de la manière dont les données nécessaires à la contribution de l'étude sont collectées et rassemblées. Ces informations obtenues vont tenir compte des objectifs de l'étude sur l'évaluation des techniques de motivation adoptées par la SEIMad pour sa performance; des hypothèses à vérifier concernant les techniques de motivation pour la performance; de la problématique posée au début, à répondre sur l'adéquation des techniques de motivation adoptées par rapport à la performance pour la Société.

II.2.1.1 .La documentation

La documentation s'est focalisée sur la recherche des documents en rapport avec notre thème de mémoire qui est « Les techniques de motivation du personnel pour la performance organisationnelle d'une Entreprise », mais aussi sur tout ce qui concerne la société étudiée. Pour cela; nous avons consulté des ouvrages académiques tels que par exemple: « La dimension humaine de l'entreprise » de DOUGLAS McGregor¹⁵, la « Motivation du personnel », 2ème édition de M.SARACINO¹⁶, et d'autres qui seront mentionnés dans la page de bibliographie; afin de maîtriser le côté théorique de cette étude nous avons recueilli des documents jugés utiles pour notre travail de recherche auprès du Département RH, du service RH et du Contrôle de Gestion de notre Société de référence qui est la SEIMad S.A. Le but de cette étude documentaire consistait à recueillir des informations théoriques nécessaires à l'étude de notre thème de recherche présenté ci-dessus.

¹⁵ La dimension humaine de l'entreprise, Douglas Macgregor, Ed. Gauthier-Villars 1969.

¹⁶ M.SARACINO « La motivation du personnel » 2eme Edition.

II.2.1.2. Internet

Pour compléter les informations que contiennent les cahiers et les livres de cours théoriques universitaires, l'utilisation de l'internet nous a permis d'acquérir certaines ouvrages académiques, des théories relatives aux techniques de motivation du personnel par exemple les théories de motivation au travail de Mac Gregor et la pyramide de besoins d'Abraham Maslow, et des informations de base sur la Performance d'une organisation.

II.2.1.3. Entretien

Les entretiens se sont déroulés tout au long de notre stage chez SEIMad S.A auprès des agents cadres qui ont contribué à notre encadrement et avec qui nous avons travaillé ensemble à savoir le Chef de Département RH, le Chef de services RH, le Contrôleur de Gestion et le réceptionniste. Le but de l'entretien¹⁷ est d'obtenir des renseignements pertinents auprès de ces responsables. Il nous a permis de comprendre la pensée de la personne enquêtée à propos de notre thème qui est les techniques de motivation pour la performance organisationnelle d'une Entreprise. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés pour que les interviewés ne se sentent enfermés dans les questions mais aussi pour qu'ils puissent exprimer leur façon de voir du sujet. Afin de recueillir toutes les informations pertinentes, l'entretien porte sur dix (10) agents cadres et dix (10) agents d'appui de la Société, qui sont identifiés dans une grille d'entretien que nous avons préparé à l'avance.

Entretien semi-dirigé

L'entretien consiste à déployer à travers toute une stratégie orale pour extraire d'un individu les informations qu'il détient. Ces enquêtes se portaient sur le fait que, quelles sont les techniques de motivation mises en œuvre par les décideurs de cette entreprise? Et aussi, quel serait l'impact de ces techniques?

Dans ces enquêtes, la population étudiée est composée de 20 agents qui sont de dix (10) cadres et de dix (10) employés d'appui de la SEIMad S.A, cet échantillon représente le un tiers de la population mère de la Société qui est au nombre exact de soixante et neuf (69). Les questionnaires d'enquête (Voir Annexes II) sont constitués de :

-Question ouverte : l'interviewé est libre d'émettre ses opinions ;

¹⁷ Cours théorique de Methodologie, 4^{ème} Année 2014

Ex : Une convention collective de la SEIMad a été mise en œuvre depuis il y a pas mal d'années, connaissez-vous en quelques articles ? Citez-les.

-Questions fermées : l'interviewé répond seulement par OUI/NON ;

Ex : Selon-vous, la motivation du personnel a-t-elle des effets sur la performance ?

-Questions à choix multiples (QCM): l'interviewé choisit entre plusieurs réponses

Ex : Selon vous, que représente la motivation des salariés en tant qu'être employé ? (Cochez la réponse qui vous convient) : -L'atteinte des objectifs fixés ?

-La connaissance de la stratégie de l'Entreprise ?

-Le salaire ?

Entretien libre

Les discussions avec le Contrôleur de Gestion, le Chef de Département RH, Chef de Services RH, et les agents dans le service Logistique et Maintenance n'ont pas besoin l'utilisation de grille d'entretien, ni d'aucun autre support. Une simple prise de note a suffi. Le cadre des discussions entretenues ne concernent que les techniques de motivation mises en œuvre par les managers, les résultats de son déploiement, les performances mesurées, les outils de mesure de la performance. Ces propos sont considérés compte tenu de la problématique posée dans le contexte de l'étude, qui était «Est-ce-que les techniques de motivation du personnel adoptées par les dirigeants contribuent à la performance organisationnelle d'une Entreprise?», des hypothèses émises qui seront vérifiées tout au long de l'étude, et enfin des objectifs attendus de l'élaboration de cette étude.

II.2.2. Les méthodes de traitement et d'analyse des données

II.2.2.1. Méthodes de traitement des données

Lorsque toutes les informations indispensables ont été rassemblées, nous avons pu passer à la phase de traitement des données. Les divers documents aux différents formats (PDF, Word, Power point, Web, etc.) ont été lus et relus afin d'y parvenir à sortir un résultat de l'étude. Pour ce faire, les données documentaires ont été regroupées, comparées et analysées en fonction de leurs contenus. Ensuite, une synthèse générale a été effectuée pour ressortir le cadre théorique de l'étude. Et en ce qui concerne les données que nous avons recueillies chez SEIMad S.A, les réponses des personnes interviewées ont été stockées et

analysées. Afin d'aboutir à un résultat, les données ont été traitées avec l'outil informatique (Word et Excel).

II.2.2.2.Méthodes d'analyse des données

Le choix de la méthode SWOT a été jugé indispensable pour connaître les facteurs internes et externes du choix des techniques de motivation appliquées au sein de la SEIMad S.A, ainsi que les forces et faiblesses ; les opportunités et menaces existants. Par définition, l'analyse SWOT¹⁸ ou FFOM est un outil d'analyse stratégique qui est un acronyme composé de 4 mots anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats qui se traduit en français par les mots : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces. Les forces sont les dimensions positives internes que contrôle l'entreprise et sur lesquels sera bâti le futur. Les faiblesses sont les aspects négatifs internes qui sont dépendant de l'entreprise. Les opportunités et les menaces sont les dimensions externes à l'entreprise. Ils constituent les possibilités extérieures positives pouvant être tiré de l'environnement de l'entreprise (opportunités) et les problèmes, obstacles, contraintes qui peuvent empêcher ou limiter le développement de l'entreprise (menaces).

II.3.LE CHRONOGRAMME DE REALISATION

Des recherches ont déjà été effectuées avant l'intégration à la SEIMad.

Ces recherches se sont focalisées surtout sur la manière dont il a fallu orienter et spécifier l'état des recherches, et démarche à adopter pour mener l'étude.

Les tâches se sont réparties du mois de Janvier au mois de novembre 2014 :

- ☐ ☐ Janvier-Février: préparation des initiatives pour mener l'étude ;
- ☐ ☐ Février: réalisation de l'étude sur terrain par l'intégration à la SEIMad;
- ☐ ☐ Mars-Avril : toujours sur terrain à la SEIMad ;
- ☐ ☐ Mai-Juillet: regroupement de toutes les informations en ensemble homogène ;
- ☐ ☐ Aout-Novembre: traitement des informations et correction de l'ouvrage.

Le tableau ci-dessous va montrer en détail, la succession des tâches ainsi que leur réalisation dans l'intervalle de temps mentionnée ci-dessus.

Le chronogramme est subdivisé en trois (3) parties : la collecte des données ; l'analyse des données obtenues ; et le traitement de ces données ainsi obtenu.

¹⁸ Cours management stratégique 4ème Année 2013

Janvier- Novembre	Attributions et taches	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai - Novembre
Janvier-Fevrier	Consultation des ouvrages, recherches sur internet ;	X	X			
1 ^{ère} semaine-2 ^e semaine	Intégration au sein de la SEIMad; Connaissance avec le personnel.		X			
1 ^{ère} semaine-2 ^e semaine	Travail avec le positionniste ;Entretien avec quelques responsables.			X		
3 ^{ème} semaine	Travail avec à la réception de la SEIMad + entretien			X		
4 ^{ème} semaine	Assistance au Chef de Département RH + consultation des documents			X		
1 ^{ère} semaine-2 ^e semaine	Toujours avec le chef de Département + Enquête auprès de l'échantillon étudié.				X	
Mai-Novembre	Analyse des données obtenues; Consultation d'ouvrages ;Traitement des données ; Rectifications et corrections de l'ouvrage.					X

Tableau N°2 :

**Chronogramme de
réalisation****Source** : Investigation personnelle Septembre 2014

SECTION III. LIMITES DE L'ETUDE ET LES DIFFICULTES RENCONTREES :

De nombreuses contraintes ont surgi durant la conception de l'ouvrage.

Ces dernières ont provoqué, par conséquent, différents aspects qui seront développés dans les sous-sections ci-dessous :

III.1. Le temps

La première contrainte a été le temps. Certains aspects n'ont pas pu être approfondis par manque de temps. La durée de l'étude étant limitée et le délai de remise du document de mémoire ne devant pas être dépassé. Ainsi, il a fallu concevoir l'ouvrage dans la limite de temps donnée.

III.2. Inaccessibilité de données

Quelques données relèvent du domaine confidentiel, ainsi l'accès est limité.

Toutefois, les discussions et les entretiens n'ont été permis qu'avec le personnel permanent au sein du Service, les stagiaires ne pouvaient pas prendre part.

La méthodologie concernant les moyens et les méthodes utilisés pour l'élaboration de l'étude est déterminée dans ce premier chapitre des « Matériels et Méthodes ».

La méthodologie évoquée dans ce chapitre est appliquée en tenant compte des objectifs atteindre de l'étude menée, des hypothèses émises pour cette étude qui sont à vérifier, et de la problématique posée au début qui nécessite une réponse à travers l'étude.

Le second chapitre ci-après sur les « Résultats » quant à lui, va mettre en relief les résultats obtenus de l'étude effectuée au sein de la SEIMad, compte tenu des matériels et des méthodes utilisés dans ce premier chapitre des « Matériels et Méthodes ».

Les résultats présentés dans ce second chapitre des « Résultats » sont les fruits des données collectées par le biais de la méthodologie décrite ci-dessus, sans analyses ni interprétations.

CHAPITRE II : RESULTATS OBTENUS

CHAPITRE II : RESULTATS

Ce second chapitre, montre la situation réelle de la SEIMad S.A par rapport aux techniques de motivation adoptées par cette dernière vis-à-vis de ses employés pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

Les résultats obtenus dans ce second chapitre ne comportent ni interprétations ni analyses. Ces résultats sont importants pour répondre à la problématique, pour vérifier les hypothèses et atteindre les objectifs de l'élaboration de l'étude.

SECTION I. LES TECHNIQUES DE MOTIVATION ADOPTEES

Des techniques sont adoptées par la SEIMad S.A pour mener à bien ses activités et pour pouvoir atteindre ses objectifs, d'après des entretiens directs avec Le Chef de Département RH et du Contrôleur de Gestion de la Société.

I.1.La Convention Collective¹⁹ :

Conformément aux dispositions du Code du Travail en vigueur et des nouvelles Lois applicables, la présente Convention a été adoptée entre la Société d'Equipement Immobilier de Madagascar (SEIMad S.A.), représentée par son Président du Conseil d'Administration, d'une part, et les Délégués du personnel, d'autre part.

Cette convention est conclue pour une durée de cinq (5) ans, elle est susceptible de révision à la demande de l'une des deux parties et tout personnel de la Société y est soumis à l'exception du Directeur Général.

I.1.1.Contenu :

En plus des règlements au travail enregistrés aux dispositions de cette convention ; ils y trouvent aussi quelques variables de technique de la motivation du personnel adoptées par la SEIMad S.A, tels que : la rémunération ; d'autres avantages ; et les sanctions

La rémunération:

Dans la Société d'Equipement Immobilier de Madagascar, la rémunération comporte une solde de base, à laquelle s'ajoutent diverses primes et indemnités.

¹⁹Document SEIMad 2011

SOLDE DE BASE

La Solde de base comporte un élément unique. Elle est fonction du Groupe, de la Catégorie, de l'Echelon dans lesquels est classé l'Agent.

Annuellement, au début de chaque exercice, la Direction Générale, les Délégués du personnel et leurs Syndicats se rencontrent pour discuter le taux de révision de la grille salariale pour chaque groupe sur la base des conditions économiques et financières du moment à savoir : l'indice des prix du détail ou inflation ; le taux de la valeur du point d'indice ; le taux de la valeur du SMIG par l'Etat ; les résultats, les prévisions et les objectifs sociaux de la SEIMad S.A.

INDEMNITES

Il est alloué aux Agents de la SEIMad S.A, suivant leurs fonctions, des indemnités mensuelles de: fonction ; responsabilité ; représentation ; salissure ; logement ; transport et d'intérim.

Les indemnités sont liées à l'occupation effective des fonctions. Elles cessent d'être perçues lors que l'Agent est appelé à exercer une autre fonction.

PRIMES ET AUTRES

S'ajoutent aussi à la solde de base les éléments suivants :

PRIME D'ANCIENNETE : Les Agents totalisant cinq (05) ans et plus de service effectif dans la Société bénéficiant d'une prime d'ancienneté proportionnelle à la solde de base de l'intéressé. Le taux de cette prime est fixé à CINQ POUR CENT (5%) pour cinq (05) ans et augmenté d'UN POUR CENT (1%) tous les deux (02) ans à partir de la sixième (6ème) année, révisable suivant l'amélioration de la situation financière de la Société.

PRIME DE RENDEMENT : Une Prime de rendement est allouée aux Agents de la Société, au début de chaque année.

L'octroi de cette prime est déterminé au prorata des mois de travail effectués au cours de l'année précédente ainsi que de la note obtenue par l'Agent à la fin de l'exercice précédent.

Le montant global est fixé chaque année par décision de la Direction Générale.

GRATIFICATION : La Société octroie une Gratification de fin d'année, égale à la solde de base majorée de toutes les indemnités mensuelles permanentes.

Les impôts relatifs à cette Gratification sont retirés chaque mois, mais son paiement s'effectue au mois de décembre.

PRIME DE RESULTAT : Sous réserve des sanctions prévues à l'article 9 de la Convention (Voir Annexe IV), une Prime de résultat pourrait être allouée aux Employés de la SEIMad S.A. Elle sera évaluée par le Conseil d'Administration sur la base du résultat.

SUPPLEMENT FAMILIAL SEIMad S.A. : Des Suppléments d'allocation familiale sont attribués aux Agents bénéficiant d'allocation familiale de la CNaPS. Le montant de ces suppléments est fixé à deux milles Ariary (2.000Ar) par enfant à charges.

ALLOCATION DE TICKET D'ESSENCE : Les Agents des groupes (Voir Annexes) A et C ne bénéficiant pas d'une voiture de service mais perçoivent des allocations mensuelles nommées " Ticket d'essence ".

ALLOCATION DE CONGE : En plus de son salaire mensuel, les Agents en position de congé annuel bénéficient d'une allocation de congé dont le calcul est donné ci-dessous :

$$\text{Allocation de congé} = \frac{\text{Moyenne mensuelle de salaires des douze derniers mois} \times \text{Nombre de jours de congé}}{360 \text{ jours}}$$

Avance sur solde :

Des avances sur solde sont consenties aux Agents qui en font la demande dans les cas ci-après : Premièrement, pour l'**Avance de dizaine**, égale au plus à la moitié de la solde de base et remboursable en totalité par précompte sur la solde du mois intéressé. Ensuite, pour l'**Avance diverse pour des raisons sociales** (cas de décès, naissance, hospitalisation), remboursable deux fois sur la solde du mois en cours et le mois qui le suit. Et enfin, pour l'**Avance exceptionnelle, sans intérêt**, destinée à l'acquisition des biens mobiliers et immobiliers, réparations ou réhabilitations... La durée de remboursement de telles avances ne peut excéder douze (12) mois.

Les avances ne constituent en aucun cas un droit pour le personnel.

Les avantages sociaux et divers :

SOINS MEDICAUX, LUNETTES ET PROTHESES DENTAIRES

La Société participe aux frais d'hospitalisation et médicaux en reconsidérant les éléments de dépenses calculés sur la base des prix pratiqués sur le Territoire national dans les centres hospitaliers et Officines agréées par la Société dont les modalités et taux de participation sont fixés comme suit:

Agent :

Les frais de médicaments, d'analyse et d'examen sont remboursés à 100% ; les frais de lunettes et montures sont également remboursés à 100%. Et l'agent qui manifestait un problème de vue à la fois de près et de loin devra obligatoirement porter deux lunettes bien distinctes : l'une pour la vue de près et l'autre pour celle de loin. Toute demande de remboursement pour les lunettes à double foyer ou progressives sera purement et simplement rejetée. Il en est de même pour les montures de luxe.

La monture, dans la limite de la somme de soixante milles Ariary (60.000 Ar) peut être remplacée tous les trois (03) ans et les verres suivant les prescriptions d'un spécialiste en Ophtalmologie.

Le coût des prothèses dentaires suivant le tarif syndical est également remboursé à 100% ainsi que les frais d'extraction et soins dentaires.

Famille :

Cas de l'époux (se) non salarié (e) :

Le (la) conjoint (e), les enfants à charge de l'Agent (les enfants plus de 21 ans poursuivant leurs études et pouvant produire un certificat de scolarité) bénéficient des remboursements suivants : remboursement à 80% des frais médicaux, d'analyse et d'examen ; remboursement à 80% des verres des lunettes ordonnés par un spécialiste pour la vue de près et/ou de loin (si éventuellement, port de lunettes séparé obligatoire) ; remboursement à 80% de la monture ; la monture dans la limite de la somme de trente milles Ariary (30.000 Ar) peut être remplacée tous les trois (03) ans ; remboursement à 80% du coût des prothèses dentaires suivant le tarif syndical. Il en est de même pour les frais d'extraction et soins dentaires.

Le remboursement des frais cités ci-dessus doit faire l'objet d'une ordonnance et d'une facture.

Cas de l'époux (se) salarié (e) :

L'époux (se) salarié (e) est pris (e) en charge par l'Organisme employeur. Et les enfants sont pris en charge par la Société ou l'Organisme auquel ils sont affiliés.

Cas de l'époux (se) qui exerce légalement et juridiquement une profession libérale :

Médecin, Avocat, Huissier, Notaire, Entrepreneur, Commissionnaire, Collecteur, Commerçant, Opérateur économique, etc... La Société décline les demandes de remboursement.

OSTIE : Le personnel soumis à la présente Convention ainsi que les membres de sa famille bénéficient de la gratuité des consultations, des visites médicales, des soins et des médicaments de l'OSTIE.

HOSPITALISATION : L'hospitalisation d'un Agent ou d'un membre de sa famille, dans un Centre hospitalier agréé par la Société doit faire l'objet d'une fiche de prise en charge.

La catégorie d'hospitalisation que peuvent prétendre les Agents et les membres de leur famille est déterminée de la façon suivante: en cas d'hospitalisation dans un Centre hospitalier public : première (1ère) catégorie pour tous les groupes (Voir annexes IV); en cas d'hospitalisation dans un Centre hospitalier privé : Groupes C, A, X et Hors groupe : première catégorie et Groupes B pour la deuxième catégorie

AGENT EN MISSION HOSPITALISE HORS DE MADAGASCAR : Les Agents se trouvant hors du Territoire de la République de Madagascar, appelés à séjourner dans une formation hospitalière, militaire ou civile, publique ou privée, pourront prétendre à la prise en charge à 100% par la Société ou à un remboursement de ses frais d'hospitalisation sur présentation des pièces justificatives. Le remboursement est en ARIARY, calculé au taux appliqué au mois du règlement.

EVACUATION SANITAIRE : Les frais d'évacuation sanitaire d'un Agent ou d'un membre de sa famille, sur le Territoire national sont pris entièrement en charge par la Société.

L'évacuation sanitaire hors du Territoire de la République de Madagascar n'est pas prise en charge par la Société. Cependant, si l'Agent ou un membre de sa famille s'évacue à ses propres frais pour des cas nécessitant une intervention à l'étranger sous certifications des prescriptions médicales et selon la Législation en la matière, la Société participe aux frais d'hospitalisation et médicaux en reconsidérant les éléments de dépenses calculés sur la base des prix pratiqués sur le Territoire national dans les Centres hospitaliers et Officines agréés par la Société et selon les modalités et taux de participation.

PROMOTION INTERNE : En cas de vacance ou création de poste, on fera appel, de préférence, à un Employé de la SEIMad S.A. de groupe inférieur, jugé apte à occuper le poste.

Le candidat promu subira une période d'essai de TROIS (03) mois renouvelable une seule fois, à l'issue de laquelle, il est, soit titularisé au poste, soit obligé de rejoindre un poste équivalent à son groupe d'origine.

PRIME DE SCOLARITE : Une Prime de scolarité est allouée aux enfants de trois (03) à vingt-et-un (21) ans titulaires d'allocations familiales CNaPS, présentant un certificat de scolarité, au début du mois d'août. Le montant de cette prime est fixé chaque année par la Direction Générale sur proposition des Délégués du personnel.

BOURSE D'ETUDES : Au début de chaque année scolaire, des Bourses d'études sont attribuées aux enfants des Agents fréquentant des établissements secondaires, classés parmi les dix (10) premiers aux examens de passage de l'année précédente.

Le montant est fixé chaque année par la Direction Générale.

PRIME DE DIPLOME : Chaque année, des dons à titre de félicitations sont offerts aux enfants à charge de la SEIMad S.A. admis aux examens diplômant des écoles agréées par l'Etat.

AIDE POUR PRESENTATION DE MEMOIRE : Lors d'une présentation ou d'un dépôt sans présentation de mémoire de fin d'études universitaires de niveau Bac + 4 et plus dans les

Universités Publiques ou Privées agréées par l'Etat, la Société participera aux divers frais à concurrence de : deux cent milles Ariary (200.000 Ar), si l'impétrant est un (e) Employé (e) de la Société ; et Cent milles (100.000 Ar), si l'impétrant est l'enfant légitime de l'Agent de la Société, pour la fourniture, le tirage et la reliure du mémoire, et ce, sur présentation de facture.

ASSURANCE : La Société souscrit une Assurance Groupe Décès au profit des Agents soumis à la présente Convention. La prime d'assurance est entièrement à la charge de la Société. Le personnel cadre ainsi que les chauffeurs, à cause de leurs déplacements fréquents, peuvent bénéficier d'une souscription à une Assurance Groupe Accident. La société prend en charge 50% du montant de la prime. Une Assurance retraite complémentaire est souscrite par la Société pour le compte de ses Agents. Le montant de la Prime d'assurance annuelle totale est fixé à douze millions d'Ariary (12.000.000 Ar).

La prime à payer pour chaque Employé est déterminée selon son salaire de base.

Le taux de participation à la prime est réparti comme suit : 80% à la charge de la Société et 20% à la charge de l'assuré

Toutefois, chaque Employé est libre de souscrire un autre contrat d'assurance retraite complémentaire à titre individuel.

PRIME DE RETRAITE : Il est octroyé à tout Agent partant en retraite : des dons en nature dont la valeur est fixée chaque année par les deux parties ; une prime de retraite dont le montant équivaut à un (01) mois de salaire par trois (03) années de service effectif au sein de la Société, avec un plafond de douze (12) mois de salaire à partir des TRENTE (30) années et plus de service effectif.

Le solde de base et les indemnités permanentes seront pris en compte pour le calcul de la prime.

PRIME DE MARIAGE : Tout Agent ayant effectué au minimum un (01) an de service dans la Société, bénéficie d'une Prime de cent milles Ariary (100.000 Ar), le jour de son mariage officiel.

FORMATION PROFESSIONNELLE : La Société a pour obligation de dispenser des formations professionnelles pour adapter les employés au changement des techniques et de conditions de travail, et de favoriser à l'accès aux différents niveaux de qualification.

La Société participe aux frais d'études du soir ou par correspondance suivies par un Agent par son propre initiative, suivant approbation préalable du Conseil d'Administration, si les cours dispensés contribuent à une amélioration de la capacité professionnelle et permettent une meilleure adéquation du profil des Agents à leur poste.

DROIT DE VOITURE : En cas d'enterrement ou de mariage d'un Agent ou d'un membre de sa famille, la Société met gratuitement une voiture de service à la disposition de la famille. Toutefois, le carburant est à la charge de la famille, excepté dans le cas de décès d'un Agent

Sanctions:

En cas de fautes commises par un ou plusieurs Agents dans l'exercice de ses fonctions ou en cas d'infraction au présent Règlement intérieur, la Direction Générale se réserve d'appliquer les sanctions suivantes:

- . Sanction du premier degré: - l'avertissement écrit
 - le blâme
- . Sanction du second degré:-la mutation
 - la mise à pied de huit (08) jours
 - la rétrogradation
 - le licenciement avec ou sans préavis

Les décisions portant sanctions sont versées au dossier personnel de l'intéressé.

Toutefois, les décisions portant sanctions seront prescrites :

- . Deux (02) ans après le prononcé, s'il s'agit d'une sanction du 1er degré ;
- . Deux (02) ans s'il s'agit d'une sanction du second degré.

Des avertissements écrits peuvent être infligés au personnel, notamment dans les cas suivants

- :- retard fréquent à l'arrivée ;
- sortie fréquente avant la fin des heures de travail ;
- travail au ralentie ou mauvaise exécution du travail ;
- abandon du poste de travail sans motif justifié ;
- infraction à la discipline ou à la morale ou aux prescriptions d'hygiène ;
- retard volontaire dans l'exécution du travail ;
- suspension du travail

Le blâme est infligé lorsque :

- a) l'Employé ayant encouru deux avertissements écrits dans le délai d'un (01) an commet une nouvelle faute justifiant la même sanction ;
- b) une des fautes énumérées à l'article 22 présente, du fait de circonstances, un caractère de gravité plus accentué.

Une sanction du deuxième degré peut être prononcée dans les cas suivants :

- a) lorsque l'Employé ayant encouru deux avertissements écrits, dans un délai d'un (01) mois, commet une nouvelle faute justifiant une sanction du premier degré ;

b) lorsque l'Employé ayant encouru trois sanctions du premier degré, dans un délai d'un an, commet une nouvelle faute justifiant une sanction du même degré ;

c) lorsque l'Employé ayant encouru deux blâmes, dans le délai d'un an, commet une nouvelle faute justifiant une même sanction ;

d) lorsqu'il commet une des fautes ci-après énumérées :

- refus de rejoindre, sans motif valable, le poste qui lui a été désigné ;
- absence non motivée, répétée et prolongée ;
- insubordination ou manque de respect caractérisé envers un Supérieur ;
- insultes, menaces, voies de faits ou actes immoraux à l'égard des cadres ou des autres Employés de la société ;
- incitation des autres membres du personnel à la désobéissance ;
- rixe dans l'établissement ;
- fraudes dans les services de contrôle ;
- vol ou abus de confiance au préjudice des autres Employés ;
- introduction dans la Société de toutes marchandises pour y être vendues ;
- manquement aux consignes et interdictions exposées dans le présent

Règlement intérieur ;

- détournement d'objets, outils ou instruments de la Société ;
- mauvaise volonté dans l'exécution du travail au cours de la période de préavis ;
- prolongation non justifiée des congés payés ;
- inscriptions injurieuses sur les matériels ou les immeubles de la Société ;
- le fait de lacérer les communications apposées par la Direction ;
- l'introduction des boissons alcooliques dans les bureaux ;
- le fait d'utiliser à des fins personnelles les imprimés et cachets de la Société ;
- le fait de recevoir pour des opérations faites au nom de la Société, une rémunération quelconque des collectivités ou des particuliers ;
- l'état d'ivresse pendant les heures de travail ;
- l'abandon de poste.

Les énumérations ci-dessus ne sont pas limitatives. La Direction Générale se réserve d'apprécier la gravité de toute faute commise et des sanctions à appliquer sous contrôle éventuel des juridictions compétentes, notamment en cas de faute lourde justiciable du licenciement sans préavis ni indemnité.

Toute sanction du premier degré entraîne automatiquement la réduction des primes de résultat :- d'un sixième pour chaque avertissement écrit encouru ;

- d'un tiers pour chaque blâme encouru.

Toute sanction du deuxième degré entraîne automatiquement la suppression des Primes de résultat.

I.1.2.Objectifs:

Premièrement, cette convention collective a pour objet de garantir l'indépendance et la dignité de chacun et en vue d'assurer l'harmonie nécessaire à la bonne marche des services, à la défense des intérêts communs de la profession et au rendement de son activité pour l'Economie de la Nation ;

Deuxièmement, comme elle est conforme aux dispositions générales du Code de Travail en vigueur à Madagascar ; ladite convention a aussi pour objet de régir les rapports entre la Société d'Equipeement Immobilier de Madagascar et son personnel.

I.2.Les Fiches de Notation Individuelle²⁰ : (Voir Annexes)

Des fiches de notation sont à remplir pendant et pour une année d'exercices enfin de pouvoir évaluer annuellement les employés de la SEIMad, d'après entretien direct avec le Chef de Département RH.

I.2.1.Contenu

Ces fiches comportent dix critères, à savoir :

1-Assiduité : C'est un critère qui a pour but de voir en permanence la présence effective d'un employé sur son lieu de travail.

Toutes les absences sont prises en compte sauf le cas de jouissance du congé annuel;

2-Ponctualité : Il existe aussi, au sein de la SEIMad, des fiches de pointage à chaque entrée et/ou à chaque sortie de l'Entreprise pour respect des horaires de travail et pour enregistré les retards;

3- Connaissance de l'emploi et sens d'organisation : Ce critère est fait pour tester la connaissance et la compétence qui se manifeste dans l'accomplissement du travail d'un agent, sa capacité à planifier les tâches et gérer les priorités;

4-Performance : C'est un critère qui peut aider les responsables à apprécier les tâches si elles sont accomplies par de manière efficace, rapide et productive en respectant les normes ou non;

²⁰ Document de la SEIMad 2013

5-Initiative et autonomie : A ce point, il s'agit de vérifier si chaque agent peut : agir sans attendre les autres ; entreprendre actions de son propre chef, prendre des mesures et des décisions avec peu de supervision ;

6- Motivation et sentiment d'appartenance à l'Entreprise : Il s'agit de voir si chacun peut : manifester de la détermination, démontrer du dynamisme et de l'intérêt au travail, sentir attaché à l'entreprise ;

7- Travail d'équipe et Relation sociale: Est-ce que chaque employé sache collaborer avec son entourage ; fasse preuve d'ouverture d'esprit ; offre son aide au besoin?

8- Responsabilité : tous et chacun doivent être fiable ; s'impliquer totalement dans la réalisation de ses tâches ; avoir un savoir faire aux imprévus, faire preuve de cohérence dans ses actes, savoir communiquer des difficultés ;

9- Développement personnel : chercher à élargir ses connaissances et à évoluer au rythme des besoins de l'Entreprise;

10- Atteinte des objectifs : C'est apprécier les résultats et les efforts des employés et comparer les réalisations par rapport aux prévisions, aux attentes.

Il est à noter que, chacun de ces dix critères est noté de 1 à 5 points, allant de insuffisant à excellent. Ensuite, les points obtenus pour chaque critère sont à cumuler pour obtenir en total une note sur cinquante (50).

I.2.2.Objectifs :

-D'abord, comme il s'agit d'évaluer chaque membre du personnel par une notation, cette technique a pour objet **de mesurer la performance**.

-Ensuite, elle est adoptée **pour motiver**, parce que chaque agent qui obtient une moyenne à l'évaluation c'est-à-dire une note supérieure ou égale à 27,5/55 sera doter d'une prime relative à sa note. -Enfin, c'est un moyen **de détecter des lacunes** présentant chez chaque employé afin de pouvoir prendre des mesures correctives suivant besoins.

SECTION II. LES RESULTATS OBTENUS PAR LES TECHNIQUES DE MOTIVATION ADOPTEES :

C'est toujours d'après les entretiens avec Le Chef de Département RH et Le Contrôleur de Gestion que ces résultats sont obtenus pour pouvoir vérifier l'efficacité ou l'inefficacité des techniques de motivations adoptées.

II.1.Résultats des notations²¹ :

Voici donc les résultats obtenus de l'évaluation du personnel de la SEIMad pour les années 2012 et 2013, qui ont été reçu après entretien direct avec le Chef de Département Ressources Humaines de la SEIMad S.A.

Tableau 3: Résultat d'évaluation du personnel de la SEIMad 2012, 2013

CRITERES	Notes inferieures à 3/5				Notes supérieures ou égales à3/5			
	2012		2013		2012		2013	
	Nombres Sur 69	%	Nombres Sur 69	%	Nombres Sur 69	%	Nombres Sur 69	%
Assiduité ;	8	11.60	4	5.80	61	88.40	65	94.20
Ponctualité ;	14	20.29	5	7.25	55	79.71	64	92.75
Connaissance de l'emploi et sens e l'organisation ;	8	11.60	3	4.35	61	88.40	66	95.65
Performance ;	7	10.15	5	7.25	62	89.85	64	92.75
Initiative et Autonomie	5	7.25	5	7.25	64	92.75	64	92.75
Motivation et sentiment d'appartenance à l'Entreprise ;	8	11.60	8	11.60	61	88.40	61	88.40
Travail d'équipe et relation sociale	6	8.70	1	1.45	63	91.30	68	98.55
Sens de responsabilité	7	10.15	7	10.15	62	89.85	62	89.85
Développement personnel	8	11.60	10	14.50	61	88.41	59	91.30

²¹ Document interne de la SEIMad, 2014

CRITERES	Notes inférieures à 3/5				Notes supérieures ou égales à 3/5			
	2012		2013		2012		2013	
	Nombres Sur 69	%	Nombres Sur 69	%	Nombres Sur 69	%	Nombres Sur 69	%
Atteinte des objectifs	15	21.74	6	8.70	54	78.26	63	91, 30

Source : SEIMad S.A, 2014

D'après les résultats obtenus , on a pu présenter dans le tableau ci-dessus, les nombres et les pourcentages des agents qui ont eu, d'une part, les notes inférieures ou égales à 3/5 et ceux qui ont les notes supérieures ou égales à 3/5, d'autres part pour respectivement l'année 2012 et 2013.

Exemples : -Pour l'année 2012 :11.60% (8 agents sur 69) des employés ont eu les notes inférieures à 3/5 pour le critère « Assiduité ». Par contre, 88.40% (61 agents sur 69) parmi eux ont obtenu les notes supérieures ou égales à 3/5.

-Pour l'année 2013 : 5.80% (4 agents sur 69) ont eu les notes inférieures à 3/5 pour le critère « Assiduité ». En dépit de cela ; 94.20% (65 agents sur 69) ont pu réussir à avoir les notes supérieures ou égales à 3/5.

II.2. Résultats nets de la Société²² :

Tableau 4: Résultats nets de la SEIMad pour cinq années consécutives

ANNEES	RESULTATS (montants en Ariary)
2009	237 000 000
2010	144 000 000
2011	160 000 000
2012	478 000 000
2013	495 000 000

Source : Documents interne du Contrôle Interne de la SEIMad.

Durant ces cinq dernières années ; sauf pour l'année 2010 qui a reconnu une chute majeure de 39.24% de celui de l'année 2009 faute de la naissance de la crise politique à Madagascar ;

²² Document interne de la SEIMad, 2014

les résultats nets de la SEIMad ont été toujours positifs et n'ont pas cessé d'augmenter chaque année. Pour l'année 2009 le résultat net de la Société était 237 000 000 d'Ariary; pour l'année 2010 était 144 000 000 d'Ariary ; pour l'année 2011 était 160 000 000 d'Ariary; pour l'année 2012 était 478 000 000 d'Ariary et pour l'année 2013 c'était 495 000 000 d'Ariary.

SECTION III. LES RESULTATS DE L'ENQUETE MENE AU PRES DU PERSONNEL :

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que des entretiens ont été effectués auprès des 10 agents cadres et 10 agents d'appuis afin de voir et de connaître exactement les réalités sur terrain. L'enquête menée dans le cadre de cette étude se focalisait sur les techniques de motivation adoptées par les managers de la SEIMad pour aboutir à la performance organisationnelle. Cette section est la présentation des faits qui existent réellement chez la Société d'Equipements Immobiliers de Madagascar (SEIMad.S.A).

III.I. Situations trouvées auprès employés de la Société d'Equipements Immobiliers de Madagascar (SEIMad S.A)²³:

Pour avoir une meilleure compréhension des résultats qui suivent, cette sous-section se subdivisera en sept (7) réponses des sept questions posées auprès des dix agents cadres ainsi qu'auprès des dix agents d'appuis de la SEIMad S.A, à savoir :

-REPONSE 1:

Tableau 5: Question d'ordre général

	Nombre des réponses		Pourcentages %	
	Cadres	Appuis	Cadres	Appuis
Atteinte des objectifs	7	6	70	60
Connaissance de la stratégie de l'Entreprise	-	-	-	-
Salaire	3	4	30	40
TOTAL	10	10	100	100

Source : Investigation personnelle, 2014

²³ Résultats d'enquête auprès de la SEIMad, 2014

Sur les réponses obtenues d'enquête, 70% des cadres 60% du personnel d'appuis pensent que la motivation du personnel représente l'atteinte des objectifs fixés par l'Entreprise. Mais en dépit de cela, 30% (3 parmi les 10) des cadres et 40% des agents d'appuis (4 sur 10) pensent que la motivation est suscitée par le salaire.

La question posée était : Selon vous, que représente la motivation des salariés en tant qu'employé?

-REPONSE 2:

Il a été demandé aux salariés, de citer des principales sources de motivation et de cocher les réponses qui leur conviennent parmi les sept proposées (Voir annexes).

D'après les réponses obtenues :

- Pour les cadres, les réponses tendent vers les trois réponses suivantes : « Une reconnaissance de chaque salarié » ; « Une bonne communication entre Chefs et salariés » et « une stabilité d'emploi » ; avec des pourcentages respectives : 80% ,70% et 50%.

-Pour le personnel d'appuis, les réponses tendent vers les trois réponses suivantes : « une stabilité d'emploi » ; « Une reconnaissance de chaque salarié » et « Une condition de travail de travail agréable, un bon climat social et une excellente ambiance de travail » et; avec des pourcentages respectives : 80% ,70% et 50%.

-REPONSE 3:

Tableau 6: La mise œuvre de la motivation

	Nombre des réponses		Pourcentages (%)	
	Cadres	Appuis	Cadres	Appuis
Actes volontaires				
Impulsion du Manager	4	2	40	20
Les deux à la fois	6	8	60	80
TOTAL	10	10	100	100

Source: Investigation personnelle, 2014

Sur les réponses obtenues d'enquête, 60% des cadres et 80% du personnel d'appuis pensent que la motivation du personnel provienne à la fois des actes volontaires et de l'intervention du manager. Par contre, 40% et 20% des agents d'appuis sont convaincus que la motivation

proviennent seulement de l'impulsion du manager. La question était: Selon vous, la motivation des salariés provient-elle lui-même du salarié ou est-elle impulsée par différentes méthodes mises en œuvre par des responsables RH?

-REPONSE 4 :

Les différentes méthodes de motivation, appliquées au sein de la SEIMad S.A citée par les 20 agents (cadres et agent d'appuis) enquêtés sont de(s): accords de l'Entreprise avec l'ensemble des salariés ; accords de l'entreprise destinés seulement à certaines catégories de personnes ; la négociation annuelle d'augmentation de salaires ; primes attribuées aux salariés dynamiques; primes supplémentaires attribuées en fonction des objectifs et des chiffres d'affaire ; la formation des salariés ; l'écoute des salariés par des entretiens annuels ou par des réunions et l'évaluation.

La question posée était : Selon vous, quelles sont les différentes techniques utilisées ?

-REPONSE 5 :

Tableau 7: Lien entre la motivation et la performance

	Choix		Nombre des réponses		Pourcentages %	
	Cadres	Appuis	Cadres	Appuis	Cadres	Appuis
OUI	✓	✓	10	8	100	80
NON		✓		2		20
TOTAL			10	10	100	100

Source : Investigation personnelle, 2014

D'après ce résultat d'enquête:

Pour les cadres, 100% des agents enquêtés (10 agents sur 10) pensaient que la motivation est un levier de performance.

Pour le personnel d'appuis, 80% des agents enquêtés pensaient la même chose que les agents cadres. Par contre, 20% d'entre eux ne sont pas d'accord.

La question posée était « Selon vous, la motivation du personnel suscite-t-elle de la performance d'une organisation? »

-REPONSE 6 :

Tableau 8: Avis personnel de l'interrogé

	Nombre des réponses		Pourcentages (%)	
	C	A	C	A
Accords de l'Entreprise avec l'ensemble des salariés	5	8	50	80
Accords de l'Entreprise avec destinés seulement à certaines catégories de personnes	-	-	-	-
Négociations annuelles d'augmentation de salaires	4	3	40	30
Primes attribués aux salariés dynamiques	3	1	30	10
Primes supplémentaires en fonction des objectifs et du chiffre d'affaires	6	5	60	50
Formation des salariés	3	3	30	30
Ecoute des salariés par des entretiens annuels ou par des réunions	5	4	50	50
Evolution de carrière	2	1	20	10

Source : Investigation personnelle, 2014

Avec **A** : Appuis et **C** : Cadres

Pour répondre à la question « Si vous étiez la seule personne à décider de la politique RH, quelles techniques de motivation adopteriez-vous? », il a été demandé aux cadres de choisir trois (03) réponses qui leur semblent plus importante parmi les huit (08) proposées.

Parmi les réponses proposées : « Primes supplémentaires en fonction des objectifs et du chiffre d'affaires » ; « Accords de l'Entreprise avec l'ensemble des salariés » et « Ecoute des salariés par des entretiens annuels ou par des réunions » ont été les plus choisies d'après les résultats. 60% des cadres ont choisi « Primes supplémentaires en fonction des objectifs et du chiffre d'affaires » ; 50% parmi eux ont opté pour « Accords de l'Entreprise avec l'ensemble

des salariés » et 50% aussi ont choisi « Ecoute des salariés par des entretiens annuels ou par des réunions » parce que pour eux ce sont les trois premières techniques que doivent adopter les managers pour motiver le personnel.

Par ailleurs, pour les agents d'appuis interrogés, ce sont « Accords de l'Entreprise avec l'ensemble des salariés » ; « Primes supplémentaires en fonction des objectifs et du chiffre d'affaires » et « Négociations annuelles d'augmentation de salaires » qui ont été les trois premiers choix.

-REPONSE 7 :

Tableau 9: Test de connaissance de l'existence de la convention collective

Agents qui n'ont pas su aucun article						Agents qui ont su quelques articles					
Nombre		Pourcentage %		Articles		Nombres		Pourcentages %		Articles (Voir Annexes)	
C	A	C	A	C	A	C	A	C	A	C	A
4	6	40	60	N	N	1	1	10	10	Art. 12	
						2	1	20	10	Art. 13	
						1	0	10	0	Art. 20	
						2	0	20	0	Art. 21	
						1	1	10	10	Art. 35	
						3	1	30	30	Art. 36	
						1	0	10	0	Tous les articles	

Source : Investigation personnelle, 2014

Sur les réponses obtenues d'enquête :

-Pour les cadres, 40% des agents de la SEIMad n'ont pas encore lu la convention collective mise en œuvre depuis il y a pas mal de temps. Par contre, 60% d'entre eux l'ont déjà consulté. Ce sont les articles 12, 13, 20, 21, 35, 36 qui sont les seules su par ceux qui ont déjà lu la convention c'est-à-dire : un seul cadre dix a reconnu l'article 12; deux sur dix a su l'article 13 ; l'article 20 est aussi reconnu par un seul agent sur dix ; l'article 21 par deux agents sur

dix; l'article 35 par un agent sur dix ; l'article 36 par trois agents sur dix et tous les articles que constitue la présente convention n'a été su que par un seul cadre sur dix.

-Pour l'échantillon du personnel d'appuis, 60% (6 sur 10) des agents n'ont encore ni vu ni lu la convention en question et n'ont pas en su aucun article. En dépit de cela, il y a 40% (4 sur 10) des agents d'appuis qui ont eu la chance de voir, de lire et de connaître peu d'articles dans cette convention ; chacun des articles 12, 13, 35, 36 n'est connu que par un personnel d'appuis sur dix et personne parmi eux a connu tous les articles que contient la convention collective.

Ainsi se présente les résultats de l'étude menée au sein de la SEIMad S.A, elle nous a permis de présenter les réalités sur terrain à partir du matériel et méthodes et de mettre en exergue les résultats de l'enquête menée sur terrain appuyés par des informations issues de la documentation effectuée afin de vérifier si les hypothèses de travail sont vraies ou non. Ces résultats exposent les techniques de motivation du personnel appliquées au sein de la SEIMad S.A avec ses impacts sur la performance organisationnelle et qui fera l'objet d'un débat et d'analyse dans la première sous section (La Discussion). Puis dans la deuxième sous section (Les recommandations) on va essayer de suggérer quelques solutions possibles pour remédier aux problèmes ou faiblesses identifiés au sein de la Société. Maintenant, pour entamer les discussions et recommandations nous allons entrer dans le troisième chapitre.

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATION

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre est consacré à la discussion des résultats obtenus lors de la descente sur terrain en faisant sortir les avantages et aussi les inconvénients. Le but de cette partie est d'évaluer les résultats et de chercher la réponse de la problématique posée dans l'introduction. Dans la recommandation seront évoquées les propositions des solutions possibles pour améliorer les techniques de motivation du personnel adoptées au sein de la SEIMad S.A.

SECTION I. DISCUSSIONS

Cette section sera consacrée aux discussions sur les résultats des données qui ont été collectées lors du stage. Après une étude et analyse minutieuse des différents besoins et degrés de motivation du personnel, il paraît important maintenant de dégager les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de cette Société. Cette analyse permettra d'identifier son entourage sur le côté positif et le côté négatif. La méthode choisie est celle de l'analyse SWOT ou FFOM pour pouvoir confirmer ou d'affirmer les hypothèses choisies en appuyant aussi sur quelques théories.

I.1.Forces et faiblesses:

I.1.1.Analyse des forces:

Les forces sont des facteurs positifs d'origine interne d'une entreprise. Pour la présente étude, cette sous section se base sur les forces de la Société d'Équipement Immobilier de Madagascar par rapport aux techniques de motivation du personnel qu'elle applique.

I.1.1.1. Existence de la confiance entre Chef et salariés:

Comme il a été présenté dans le chapitre II, la Convention Collective est un accord écrit entre la Conseil d'Administration et les délégués du personnel de la SEIMad et qui ne pourra pas être modifiée que sous l'initiative des deux parties ; le personnel n'aura aucun soucis sur un changement soudain des disciplines ou des règlements intérieurs qui risque de perturber l'harmonie sociale. Par cela les employés ont confiance en leurs Chefs pour

l'octroie de leurs droits et avantages parce que ces derniers ne pourront supprimer ni les avantages ni les droits figurés dans ladite Convention. De façon réciproque, les Dirigeants de l'Entreprise ont également confiance que son personnel n'ira jamais réclamer des droits ou des avantages autres que ceux mentionnés dans la Convention.

Cette confiance réciproque empêche des différends qui pourraient être existés entre les deux parties.

I.1.1.2.Sécurité de travail pour les employés

Tout travailleur dans le monde entier mérite d'avoir une sécurisation de travail pour qu'il se concentre beaucoup plus sur son métier .A la SEIMad tous règlements régissant le recrutement, les sanctions et le licenciement du personnel sont mentionnés dans la Convention Collective (Voir annexe IV) et chaque fois que la Société procède au licenciement d'un employé, elle suit point par point les procédures de licenciements dictées par la Convention Collective. De ce fait donc, le dirigeant de l'entreprise ne peut pas renvoyer un des travailleurs que si en raison des fautes graves et bien justifiées par la présente Convention. C'est pour cette raison qu'on peut en déduire que le travail à la SEIMad S.A est bel et bien sécurisé.

I.1.1.3.Personnel bien motivé

Il a été vu dans sa Convention Collective ; qui est un accord ou s'affiche tous les techniques de motivation du personnel ;que: premièrement; la SEIMad applique la théorie X-Y de Mac GREGOR **en sanctionnant** des agents qui ne font pas bien leurs travaux et n'arrivent pas à atteindre les objectifs qu'on leur confie et par contre **en récompensant** ceux qui font bien leurs travaux par l'octroie des diverses récompenses comme les primes supplémentaires liés aux résultats, les primes liés aux résultats du test d'évaluation et d'autres (Voir Annexe III); puis ; la Société adopte aussi la Théorie de motivation d'Abraham MASLOW, en essayant de satisfaire des différents besoins de son personnel tels que: **les besoins physiologiques** en discutant annuellement avec les délégués des employés du taux de la révision annuelle de la grille salariale pour chaque groupe ; en donnant de droit de congés ; en octroyant de la formation de base en fonction de besoin et d'autres (Voir annexe IV); **les besoins de sécurité** en donnant de l'assurance sociale, de la protection syndicale, de la préparation à la retraite et de la garantie de l'emploi (Voir annexe IV); **les besoins sociaux** en mettant en place une intégration et un accueil chaleureux pour chacun ; **les besoins de se**

mettre en valeur en donnant de la possibilité de promotion interne aux employés en fonction suivant besoin des nouveaux ou vacants postes par condition d'ancienneté d'un agent (Voir annexe IV); **les besoins de réaliser** en faisant participer les employés aux certaines décisions de l'Entreprise, aux responsabilités et aux résultats par le biais de distribution des différents primes.

Dans le point de vue des ressources humaines, la SEIMad dispose du personnel qui a de qualité générale. Par qualité générale, nous entendons les qualités intellectuelles qui comprennent la faculté d'assimilation des employés face aux instructions ou décisions de la direction car ils sont biens compétents et biens formés pour leur poste. Dans notre cas présent les employés disposent d'une bonne faculté d'assimilation et n'éprouvent pas trop de difficulté à comprendre et à exercer les tâches qui leur sont confiées. Ce qui veut dire qu'ils sont bien appliqués et expérimentés dans l'accomplissement de leurs tâches respectives. Cette observation se justifie par l'augmentation continue des résultats financiers nets de l'Entreprise d'après les résultats obtenus de la présente étude, de la rapidité des services rendus et de la qualité produits proposés aux clients. Et de capacité physique par la résistance au travail constitue une force pour les employés de cet établissement car nous avons remarqué qu'ils ne se plaignent pas après une longue journée de travail et témoignent toujours d'un certain dynamisme pour le reste de la semaine. Du point de vue de la classe d'âge : ce qui est majoritaire en nombre sont les personnes assez jeunes (c'est à dire de 32 à 48 ans) d'après entretien directe avec le chef de services personnel de la SEIMad.

Par l'application de la SEIMad de ces Théories des deux fameux auteurs, par notre étude durant les deux mois de stage au sein de la Société et d'après l'augmentation positive d'année en année des résultats nets de l'Entreprise pour les cinq dernières années(Voir Chapitre II, page 36), nous pouvons dire que le personnel y est bien motivé. Par conséquent, **nous pouvons donc confirmer que la première et la deuxième hypothèse qui sont respectivement « Les techniques de motivation appliquées au sein d'une Entreprise sont efficace vis-à-vis de son personnel c'est à-dire qu'elles motivent bien les employés », « Ces mêmes techniques présentent un levier de performance pour l'Entreprise » sont vraies**, puisse que seuls des employés bien motivés peuvent obtenir tels résultats.

I.1.1.4. Performance bien mesurée:

Il est très important pour chaque entreprise d'évaluer son rendement c'est-à-dire analyser la performance du personnel en mettant en place un outil de mesure tel que la notation individuelle du personnel pour notre cas d'espèce. Par les résultats annuels cette évaluation du personnel, la SEIMad peut ; chaque année ; comparer, mesurer chiffrer la motivation et surtout la performance de ses employés pour pouvoir ensuite modifier, abandonner ou retenir les techniques considérées comme sources de sa performance adoptées auparavant.

I.1.1.5. Autocontrôle assuré:

Savoir où on est, quelle est notre position par rapport aux autres est très important pour chaque travailleur. L'installation du test d'évaluation individuelle permet à chaque salarié de la SEIMad de vérifier son engagement par rapport à sa mission, de voir dans quelle mesure il a contribué à la réalisation des objectifs de la Société et donc de mesurer sa compétence et son aptitude à accomplir ses tâches et attributions pour qu'il puisse enfin améliorer ses efforts ou se donner des corrections pour des lacunes qu'il constate lui-même après avoir vu ses résultats de la notation.

I.1.1.6. Existence de formation du personnel:

Parmi ses cinq types de besoins du personnel, Abraham MASLOW a classé en même temps la formation dans les besoins physiologiques et dans les besoins de se mettre en valeur définit en premier lieu, la formation²⁴ du personnel, « comme étant un ensemble d'actions, de méthodes et de supports auxquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales utiles pour atteindre les objectifs de l'entreprise et aussi leurs propres objectifs ». En deuxième lieu, « la formation représente pour la société l'une des éléments de la politique sociale de l'entreprise qui réduit l'écart entre les aptitudes du personnel et les profils exigés »

Pour notre étude, il a été vu que la SEIMad a compris l'importance de la formation sur le domaine de la motivation et elle l'adopte.

²⁴ Les guides des MANAGER, page 94.

I.1.2. Analyse des faiblesses:

I.1.2.1. Communication insatisfaisante

Un système de communication (interne et externe, ascendant et descendant) est indubitablement nécessaire pour assurer le bon fonctionnement d'une entité, il sert à mettre au même niveau de compréhension tous les acteurs dans la communication. Pourtant, les problèmes majeurs souvent rencontrés et que nous pouvons classer sous les formes suivantes : absence de premier responsable et non formalisation des informations. Le risque c'est que ces informations sont loin d'être opérationnelles.

-Absence de responsable en communication et en documentation

Lors de notre stage, nous avons constaté que les activités et tâches pour lesquelles il n'y a pas de responsable risquent de perturber d'autres activités et d'autres personnes.

-Non formalisation des informations

Il a été remarqué que les informations au niveau de la SEIMad sont de prééminence verbale. Par ailleurs, l'absence de document écrit ou la diffusion verbale de certaines informations que ce soit de simples informations ou des décisions émanant de la direction risque d'entraîner des différentes versions, de non ou de mal compréhension et des déformations au détriment de la pertinence et la véracité de l'information. Dans le sens du contrôle interne, personne ne peut jamais garantir ni l'auteur ni le responsable des dires et des controverses diffusées, et cela peut infecter la bonne volonté ou la motivation de certaine personne.

Ce fait est justifié dans le chapitre précédent (Chapitre II: Résultats) parce qu'il n'y a que un (01) agent cadre sur dix (10) et aucun agent d'appuis sur dix (10) enquêtés qui a dit de savoir tous les articles que contient la convention collective de la SEIMad même si celle-ci a été mis en œuvre depuis il y a pas mal de temps , cela veut dire que la Société présente une lacune en matière de communication or pour bien motiver les employés à atteindre les objectifs d'une Entreprise il est vraiment important que la communication doit être claire, rapide et régulière.

I.1.2.2. Absence de séparation des tâches

Pendant notre stage au sein de la SEIMad, on a remarqué que premièrement ; au niveau de la DAF, la séparation des tâches n'est pas très frappante en matière de gestion financière et comptable. Le Comptable Dépense assure toute la phase de traitement comptable à savoir la préparation de décaissement, la tenue de caisse, la régularisation jusqu'à la comptabilisation. De ce fait, les fraudes les erreurs, les modifications volontaires ou non ne peuvent alors pas être facilement détectables par les contrôles routiniers effectués par eux même. En effet, **la non pratique du principe de séparation des tâches et des fonctions** donne une grande place à un problème de retard, de lenteur, d'inconvenance au cas où la personne premièrement responsable serait absente car nulle personne autre que le Comptable Dépense connaît la situation. Puis ; au niveau de la réception de la Société, d'après entretien avec le réceptionniste seul lui qui cumule deux fonctions à savoir la fonction réceptionniste et la fonction standardiste alors que normalement ces deux fonctions doivent être assurées par deux différentes personnes.

Le risque est que les agents touchés par la non séparation des tâches seront démotivés.

I.1.2.3. Non respect de disciplines par quelques responsables de la Société :

D'après toujours entretien avec le réceptionniste et le Chef de Services personnel (CSERPERS), il a été mentionné que certains hauts cadres surtout ceux qui sont niveau hiérarchique supérieur ne respectent pas vraiment les disciplines et règlements régissant le travail dans la Société parce qu'ils se croient peut-être supérieurs. On va prendre comme exemple pour le respect des horaires de travail ces agents ne remplissent à temps les fiches de pointages ni à chaque entrée ni à chaque sortie de la Société, il est à noter que ces fiches sont utiles pour la notification individuelle de chaque salarié. Pourtant presque tous les agents cadres ont toujours de bonnes notes et obtiennent également de bons montants de primes à chaque fin d'année. Ce fait risque de démotiver les autres qui ont bien suivi les règlements en vigueur.

I.1.2.4. Absence de cantines et de transport commun du personnel :

Lors du stage, on a remarqué après entretien avec certains salariés qu'il y en avait l'absence de certains locaux et services utiles au sein de la SEIMad S.A comme la salle à manger, la cantine et le transport commun pour le personnel qui effectue d'horaires continus. La Société ne dispose ni d'un référent cantine ni d'une salle à manger ni d'un moyen de transport commun pour le personnel au sein de cette Entreprise. Mais selon le code de travail sur l'Article 116, la mise en place d'une cantine au bénéfice des travailleurs est à la charge de l'employeur : pour les établissements ayant recours au système d'heures continues. Par conséquent, ils perdent du temps pour se déplacer et regagner le lieu de travail, et cela risque de démotiver les employés.

I.2. Opportunités et menaces:

La Société entreprend dans un environnement avec lequel elle doit agir. Tenir compte de cet environnement permet de ressentir les effets favorables et/ou défavorables de celui-ci sur les activités de l'entreprise. Autrement dit, elle n'échappe pas d'un côté à des contraintes externes qui précarisent sa situation, et de l'autre à des opportunités qui jouent en faveur de ses activités.

I.2.1 : Les opportunités offertes par l'environnement:

I.2.1.1 : Société d'Etat

La SEIMad tient la place de quasi monopole depuis une quarantaine d'années d'existence. Elle a franchi différentes étapes en subissant diverses modifications. Sur ce, elle n'a jamais eu de concurrent direct.

Elle est une société anonyme à service public sous la protection de l'Etat qui est d'ailleurs son actionnaire majoritaire puisque celui-ci tient les 98% de ses actions, de plus elle est sous la tutelle du Ministère de la Reforme Foncière, des Domaines et de l'Aménagement du Territoire.

A part cela, l'accroissement de sa puissance du fait qu'elle est une entreprise d'Etat facilite l'acquisition des terrains ainsi que les formalités inhérentes.

I.2.1.2 : Partenaires

Elle est appuyée financièrement par des bailleurs de fonds les plus connus tels la Banque SHELTER d'Afrique et les différentes banques commerciales nationales (BNI/CA, BFV, ...).

I.2.1.3 : Part de marché très importante

Nous savons que la société possède une part de marché très élevée par rapport aux marchés globaux des immobilisations et face à la concurrence, nous pouvons affirmer qu'elle domine sur la promotion immobilière. Cette augmentation est obtenue grâce à l'accroissement de la population entraînant un fort taux d'urbanisation donc, une forte demande de logement.

I.2.2 : Menaces de l'environnement:

Confrontée à diverses faiblesses de son système, la Société n'échappe pas aux menaces externes susceptibles de grever ses activités. Nous allons appréhender ci-après les facteurs d'échec auxquels l'entreprise risque d'être confrontée.

I.2.2.1 : Les retombées de la conjoncture politique et économique:

La conjoncture n'a pas épargné l'économie malgache mais aussi elle a freiné les investisseurs étrangers. Outre cela, l'instabilité politique a un fort impact sur la Société vue qu'elle est une société d'Etat. Donc, elle est très concernée par cette instabilité du fait de sa forte dépendance au gouvernement, par ce qu'à chaque fois que le Dirigeant de l'Etat et/ou le Gouvernement change, il se peut que le DG de la SEIMad soit aussi changé, et cela provoque des troubles sur des politiques de management du DG. Surtout dans le domaine des techniques de motivations.

L'inflation présente aussi une menace pour la société puisque le pouvoir d'achat des ménages ne leur permet pas d'acquérir un logement neuf.

Enfin, la persistance de la crise fait fuir les bailleurs de fonds. Car d'après les paragraphes auparavant, il était mentionné que tout démarrage de projet de la SEIMad dépendait assez largement de ses partenaires financiers. Donc, c'est une menace pour la continuité des activités de la Société ainsi que de son existence.

I.2.2.2.La concurrence :

L'apparition de plusieurs opérateurs étrangers et nationaux œuvrant dans le même secteur que la SEIMad est une menace pour la Société ; de plus, ils ont les mêmes stratégies et objectifs que la SEIMad. En effet, ces concurrents possèdent plusieurs partenaires surtout les logements du type 3P (Partenariat-Etat-Privé).

I.2.2.3 : L'évolution technologique:

L'emploi de l'ordinateur tend à se banaliser, pourtant le jeu perpétuel de la technologie ne joue pas forcément en faveur de la Société. Chaque service dispose de plusieurs matériels bureautiques et informatiques (imprimante, ordinateur) qui sont vétustes. Ils ne peuvent pas effectuer certaines tâches ce qui entraîne un retard au niveau de l'accomplissement des travaux. Ainsi, il faut attendre des machines disponibles pour exécuter les tâches et rattraper les temps perdus.

Par ailleurs, les pannes sont fréquentes pour les machines surtout en saison de pluie car la plupart d'entre elles ne sont pas munies d'onduleurs ; ce manque d'onduleurs est l'un des causes du retard des travaux à faire et des états ou des documents à transmettre.

Enfin, la SEIMad ne dispose qu'un seul logiciel KHRONOS pour traiter les opérations comptables. Par contre, la concurrence jouit des avantages technologiques en utilisant divers logiciels et des matériels sophistiqués qui leur permettent de faciliter leur travail.

SECTION II : RECOMMANDATIONS

II.1.Mise en place d'un système de communication efficace :

La communication est le processus par lequel l'émetteur transmet les informations à un récepteur. Il en découle donc que les informations forment le contenu de la communication. Nous allons alors dans cette sous section, développer les solutions se rapportant à la mise en place d'un système de communication efficace.

II.1.1. : Installer un responsable en communication

Pour pouvoir assurer l'efficacité de la bonne marche du système de communication au niveau des ressources humaines, il faudrait mettre en place un responsable de la

communication qui assurera l'organisation générale interne et externe de la communication permettant de réduire les risques de déformation de l'information nécessaire au fonctionnement de l'Entreprise, les risques de rétention des informations, les risques de propagation des fausses informations ou les informations sans fondement telles les rumeurs ainsi que les informations verbales ; et optimiser la mise à jour des bases de données et le transfert d'informations en temps voulu.

Pour une vision lointaine, la présence du responsable de communication pourra apporter à la SEIMad, une opportunité et un moyen de se lancer dans la vulgarisation de son existence et surtout son objectif.

II.1.2 : Formaliser toutes les informations à retenir

La formalisation des informations signifie la matérialisation des informations sur des supports matériels. Cette pratique peut réduire le risque de non-exécution des ordres verbaux. Elle pourvoira au personnel ou à toute personne concernée la possibilité de se protéger et de se défendre contre les décisions disproportionnées et les accusations mal contournées. Puisque chacun est en toute connaissance de cause, le conflit de responsabilité sera logiquement évité.

Toutefois, cette formalisation devra respecter le minimum des exigences de la bonne information telle que : la date d'édition, l'objet, le contenu, l'auteur, la source, le destinataire, la référence ; et devra faire l'objet d'une décharge.

II.2.Procéder au découpage des tâches :

Des tâches fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule et même personne. De ce fait, la mise en place d'une structure de contrôle appropriée est suggérée pour la sauvegarde du patrimoine financier de la Société. Pour cela, il est nécessaire que les tâches soient séparées de façon appropriée et que le personnel ne soit pas chargé de responsabilités conflictuelles. Il y a donc possibilité de recrutement de personnel pour combler ces tâches. Ainsi, les domaines susceptibles de donner lieu à des conflits d'intérêt seront facilement identifiés, circonscrits aussi étroitement que possible et soumis à une surveillance d'une tierce partie indépendante.

II.3.Favoriser le respect des disciplines pour tous :

Il est suggérer à la SEIMad des moyens d'incitation pour quelques agents qui ne respectent pas des règlements de travail, c'est-à-dire réellement appliquer à tout le monde sans exception les sanctions relatives mentionnées dans la convention collective (Voir Annexe IV) de la Société.

II.4. Création d'une cantine et instauration des matériels de transport commun pour l'établissement :

Actuellement, la SEIMad S.A ne dispose ni cantine ni matériels de transport commun. D'où nous proposerons d'une part, l'instauration d'une cantine au sein de cet établissement afin que les salariés ne se soucient plus de leur repas durant toute la journée et d'autre part l'achat des moyens de transport commun pour le personnel. La création de cette cantine et mise en place de matériels de transport permet de motiver de plus en plus les salariés dans l'accomplissement de leur travail car ils rendent à la cantine dès qu'ils en ressentent les besoins et les couts supportés par ces derniers au travail seront minimisés. Cette proposition est bénéfique surtout à ceux qui n'habitent pas aux environ de l'établissement car ils ne se soucient plus de retard au travail et une source aussi pour favoriser un bon climat social au sein de cet établissement à partir d'une communication entre eux. Pour que cette cantine satisfait les besoins des salariés. Il faut mettre en place des personnes qui soient capables de le tenir afin que les repas servis soient propres, moins chères et de bonne qualité.

Pour clore ce troisième chapitre, il est proposé à la SEIMad d'améliorer ses points faibles et de retenir ses points forts pour atteindre le seuil maximum de sa performance.

Ce dernier chapitre nous a permis aux discussions des résultats obtenus dans la partie précédente. Il nous a permis d'effectuer des interprétations des résultats à partir des discussions en appuyant les affirmations par des théories de quelques auteurs. Par ailleurs, nous avons proposé des recommandations pour solutionner les problèmes identifiés et analysés dans la partie discussion. Ces problèmes sont généralement les faiblesses et les menaces qui portent atteintes à la motivation des ressources humaines de la Société d'Equipement Immobilier de Madagascar. Après avoir constaté les discussions et les recommandations, une conclusion est utile pour résumer notre travail.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce mémoire, nous avons pu analyser l'importance des techniques de motivation pour la performance organisationnelle d'une Entreprise. Ces techniques constituent en fait un processus complexe dans la perspective de la personnalité du manager. Pour mieux gérer son entreprise, le manager doit bien définir les objectifs à atteindre, organiser les activités et les tâches, surtout motiver ses collègues sous diverses formes, et établir des normes de performance et vérifier si elles sont atteintes. Le manager exerce ces différentes tâches en gérant aux mieux les ressources qui lui sont confiés²⁵. Ce qui importe pour atteindre la performance d'une organisation, ce sont les techniques des motivations du personnel adoptées par les responsables face aux attentes des salariés, car elles peuvent changer en fonction d'une situation donnée, c'est pour cette raison que les managers doivent être vigilants et choisir le meilleur choix possible des techniques à adopter par rapport à la situation existante.

Durant le stage de deux mois suivis des enquêtes auprès de quelques salariés établi au sein de la SEIMad S.A, nous avons constaté que c'est un moyen de pouvoir observer la vraie réalité sur la relation entre les techniques de motivation et la performance organisationnelle dans cette Société. Ce stage est effectué comme une méthode pour mettre en pratique les connaissances acquises pendant les quatre années d'études effectuées à l'Université. En fait, les observations et les enquêtes effectuées durant le stage ce sont des atouts permettant de savoir l'existence de défaillance au niveau des techniques de motivation adoptées ainsi que ses avantages. L'étude effectuée a pour fonction d'analyser un problème précis, de recueillir des données et mettre à jours certains indicateurs qui permettront de vérifier ou non les hypothèses portant sur les techniques de motivation des ressources humaines et la performance organisationnelle de la SEIMad S.A.

En effet, c'est l'une des raisons que cette étude portant sur le thème : « Les techniques de motivation du personnel pour la performance organisationnelle d'une Entreprise » a eu comme principal souci de savoir comment satisfaire les besoins des employés. Puisque c'est une clé de succès pour arriver à la performance, l'étude des techniques de motivation du personnel qui doivent être adoptées est un moyen qui ne doit pas être négligé par cette organisation. La motivation en tant que facteur déterminant dans la réussite d'une stratégie de

²⁵ Cours 4eme Année, Cas Intégré de management, A.U 2012-2013

gestion de ressources humaines, cet établissement doit être conscient en essayant de savoir les facteurs qui motivent ou démotivent les salariés afin d'analyser et de satisfaire leurs vrais besoins ou attentes dans leur milieu de travail.

Le premier point de notre étude a été consacré sur la présentation des matériels et méthodes utilisées. La première section (Section I: Les matériels) a permis de décortiquer la description de la zone d'étude qui est la SEIMad S.A pour son historique et identification, mission et objectifs, et enfin son organisation. Dans la première sous section, il a été important de discuter les divers documents utilisés pour arriver à la réalisation de cet ouvrage. Enfin pour finir la première section, il a fallu présenter dans la deuxième sous section, les outils théoriques sur la motivation qui sont stipulés par plusieurs auteurs.

Dans la deuxième section (Section II: Les méthodes de collecte et traitements des données), les méthodes de collecte des données, méthode de traitement et d'analyse des données, méthodes de vérification des hypothèses et limites de l'étude pour arriver à faire sortir les résultats de ce mémoire ont été montré. Pour finir cette deuxième section du premier chapitre, nous avons présenté le chronogramme des activités qui résume la réalisation de cet ouvrage dans un ordre bien précis.

Après avoir parlé de la partie théorique, il a fallu passer par un cadre plus pratique en passant par l'enquête sur terrain.

Le deuxième point de cet ouvrage présente les résultats de notre recherche sur terrain. Ils tendent à montrer que les techniques de motivation utilisées auprès du personnel de l'Entreprise entre en cohérence avec son environnement de travail. Les techniques de motivation adoptées par la SEIMad sont présentées dans cette rubrique à savoir : la Convention collective, les fiches de notation individuelle ce sont les deux techniques adoptées par la SEIMad poussant les employés à donner les meilleures d'eux mêmes. Dans cette seconde rubrique nous avons essayé de comprendre le degré de motivations de la population étudiée à travers l'environnement physique et social et par les différents facteurs de motivation tels que la rémunération, les avantages sociaux, les récompenses voire même les sanctions.

Le troisième point était consacré pour les discussions et les recommandations. La section discussion a pu permettre de critiquer chaque résultat obtenu et en effectuent ainsi des analyses plus approfondis de la situation. A partir de la situation actuelle sur les techniques de motivation du personnel au sein de la Société d'Equipements Immobiliers de Madagascar

présentée dans le résultat, nous a permis d'identifier les problèmes existant en faisant référence aux différentes théories que nous avons étudiées à la faculté DEGS de l'Université d'Antananarivo et à l'aide de l'analyse FFOM (forces, faiblesses, menaces, opportunités). Les problèmes identifiés sont respectivement les faiblesses et les menaces pouvant porter atteinte à la motivation des ressources humaines et donc affecter la performance de l'Entreprise étudiée. La plupart des faiblesses identifiées dans cet établissement c'est à la non satisfaction de certains types de besoins ressentis par le personnel. Cette insatisfaction est identifiée aux lacunes sur le système de communication, à l'absence de séparation des tâches, au non respect des disciplines par certains agents et à l'inexistence d'une cantine et transport commun pour minimiser les coûts supportés par les salariés. Quant aux menaces, elles concernent les instabilités politiques qui se passent régulièrement à Madagascar. Ce qui engendre l'instabilité des politiques générales de la Société. Ce doute affecte toutes les Sociétés de l'État.

Des recommandations ont été émises par rapport aux résultats recueillis en mettant l'accent sur les problèmes au niveau de l'insatisfaction des besoins du personnel dans son milieu de travail qui peut entraîner une source de démotivation dans la Société. Comme recommandations aux faiblesses, d'abord la mise en place d'un système de communication efficace, le découpage des tâches, il est aussi conseillé à la SEIMad S.A de favoriser le respect des disciplines pour que les résultats du test d'évaluation individuel soit fiable. Et pour diminuer le taux d'absentéisme et de retard, elle doit acheter des matériels de transport commun et doit avoir un lieu de cantine moins cher mais propre et satisfaisant. Pour les forces et les opportunités constatées, il est recommandé à la Société de les garder et les améliorer pour motiver les salariés et mieux soigner son image. La pratique des solutions proposées dans la section les recommandations va accroître le taux existant de motivation du personnel et la performance de la SEIMad S.A.

En terme de rappel les objectifs pour l'étude de notre thème intitulé « Les techniques de motivation du personnel pour la performance organisationnelle d'une entreprise », sont de mettre en évidence la situation réelle d'une société par rapport aux techniques de motivation qu'elle adopte et de formuler des recommandations en vue de remédier aux lacunes dans la mise en pratique de ces techniques. En effet, les résultats présentés dans le Chapitre II et les suggestions annoncées dans le dernier chapitre permettent d'atteindre ces objectifs.

A propos des hypothèses constatées au début de cet ouvrage, il est stipulé que les techniques de motivation adoptées sont efficaces vis-à-vis du personnel c'est-à-dire qu'elles motivent bien les employés et que ces mêmes techniques présentent un levier de performance pour l'Entreprise. Ainsi, nous pouvons répondre à la problématique posée à l'introduction que les techniques de motivation du personnel adoptées par les dirigeants de la Société d'équipement Immobilier de Madagascar contribuent à sa performance organisationnelle.

En ce qui concerne la première hypothèse, l'analyse des données recueillies lors de la descente sur terrain montre que les techniques de motivation appliquées par la SEIMad motivent bien ses employés car il est mentionné dans le chapitre résultat, aux résultats d'enquête que 80% des agents d'appuis et 100% des agents cadre de la SEIMad ont confirmé cette affirmation. Ce qui veut dire que sans ces techniques les salariés de cette Société seront démotivés.

Pour la deuxième hypothèse, d'abord, après avoir vu les résultats de la notation individuelle du personnel de la SEIMad on peut en déduire qu'il y a performance au niveau des salariés puisque les notes obtenus par chaque employé augmentent presque pour tous les critères d'évaluation pour les deux années successives étudiées 2012 et 2013, ensuite d'après avoir constaté l'augmentation pour chaque année des résultats financiers nets de l'Entreprise présentée dans le Chapitre II; il est bien justifié que les techniques de motivation du personnel adoptées par la SEIMad présente un levier de performance pour son organisation.

Bref, la réalisation de ce mémoire nous a permis d'enrichir nos connaissances sur l'éclaircissement concernant la mission, l'objectif, l'organisation de cette Société. Aussi, la réalisation du stage a permis d'élargir nos connaissances sur le sujet des techniques de motivation des employés dans une Entreprise, et nous permet de voir la vie professionnelle, l'application des cours théoriques acquis tout au long de nos cursus Universitaires et enfin, de vérifier que les deux hypothèses énoncés ci-dessus sont validées par les résultats obtenus de la présente recherche car c'est à partir de l'efficacité des techniques adoptées par les manager pour satisfaire les besoins des travailleurs qui motive ces derniers et par la suite engendre ladite performance organisationnelle de la SEIMad S.A.

On est tous convaincu que la réalisation de tel mémoire demande pas mal de temps, de recherche et de réflexion, pourtant, nous vous invitons, pour clore ce mémoire, à réfléchir sur cette question: « Est-ce-que seule l'efficacité des techniques de motivation du personnel adoptées suscite la performance organisationnelle d'une entreprise? »

Bibliographie

Ouvrages spécialisés

Annick BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet août 1995, p 31-32, 70 pages, consulté le 13 Janvier 2013;

Douglas Mac Gregor, « La dimension humaine de l'entreprise », Ed. Gauthier-Villars 1969, consulté le 9 Juin et le 29 Octobre 2013 ;

Paul-Emile VICTOR « Les guides des MANAGER », 1977, page 94, consulté le 3 mai 2013

M.SARACINO « La motivation du personnel » 2eme Edition, 1969, page 75, consulté le 11 Mars 2013

Archives et documents internes du SEIMad S.A

Archives du Département RH 2011, 2013 ;

Archives du Contrôle de Gestion 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014.

Divers

Cours théoriques de méthodologie 4eme Année 2012-2013 ;

Cours théoriques de Cas Intégré de Management 4eme Année 2012-2013 ;

Cours théoriques d'Organisation 1ere Année 2010 ;

Cours théoriques d'Organisation en 2ème Année 2011 ;

Cours théorique de Gestion de Ressources Humaines en 4è Année 2013 ;

Dictionnaire: le GRAND ROBERT de la langue Française.

Webographie

<http://www.motivation.du.personnel.mg>, consulté:
 -16 Février 2014 ;
 -25 mai 2014.

<http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=741>, consulté:
 -13 Mars 2014.

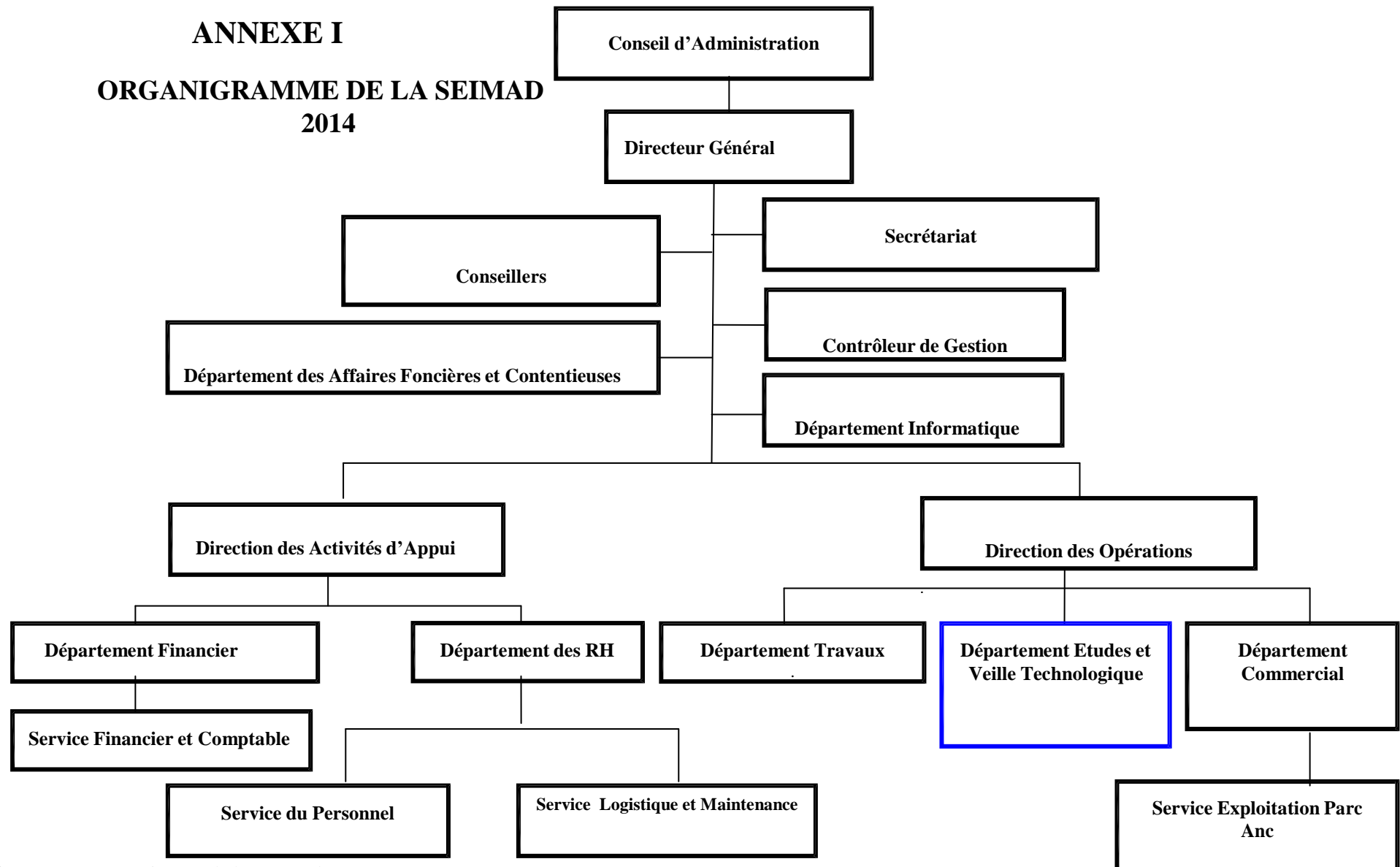
<http://www.SEIMad.mg/>, consulté :
 -12 avril 2014

<http://www.barometredegestionstrategique.fr>, consulté:
 -03 Aout 2014.
 -18 Octobre 2014

Liste des annexes

ANNEXE I : Organigramme de SEIMad 2014.....	VIII
ANNEXE II : Questionnaire d'enquête adresse au personnel de la SEIMad	IX
ANNEXE III : Fiche de Notation	XII
ANNEXE IV : Convention Collective de SEIMad, 2011	XVIII

ANNEXE I
ORGANIGRAMME DE LA SEIMAD
2014



Source : Document interne de la SEIMad, 2014

ANNEXE II

Questionnaire d'enquête adresse au personnel de la SEIMad

HARENASOA Mamiarinirina Hortensia Gabriella	SEIMad Aout 2014
---	------------------

Faculté DEGS

Université d'Antananarivo

4^{ème} Année en Gestion

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'études en Sciences de Gestion, je suis obligée de faire un stage et d'établir une enquête par questionnaires pour pouvoir collecter des informations nécessaires à l'élaboration de ce travail de recherche.

Cette enquête me permettra de connaître, d'une part, les différentes techniques de motivation des salariés appliquées au sein de votre Entreprise, d'autre part, les leviers de la performance qu'elles engendrent pour la SEIMad.

Ainsi, je vous serais reconnaissante de bien vouloir répondre aux quelques questions que je vais vous poser dans les pages suivantes.

Le thème de mon mémoire concerne :

« Les techniques de motivation du personnel pour la performance organisationnelle d'une Entreprise », cas de la SEIMad S.A.

Avec mes remerciements anticipés.

Fait à Antananarivo, ce 03 Aout 2014

L'intéressée

1-Selon vous, que représente la motivation des salariés en tant qu'être employé ? (Cochez la réponse qui vous convient)

- ☐ -L'atteinte des objectifs fixés ?
- ☐ -La connaissance de la stratégie de l'Entreprise ?
- ☐ -Le salaire ?

2-Pour vous, quelles sont les principales sources de motivation du personnel ? (Classez-les en 7 de la plus importante au moins importante)

- ☐ -Une bonne communication entre Chefs et salariés
- ☐ -Une condition de travail agréable, un bon climat social et une excellente ambiance de travail
- ☐ -Une reconnaissance de chaque salarié
- ☐ -Un maintien de l'esprit d'équipe
- ☐ -Une formation au travail
- ☐ -Une évolution de carrière
- ☐ -Une stabilité d'emploi

3-Selon vous, la motivation des salariés provient-elle lui-même du salarié ou est-elle impulsée par différentes méthodes mises en œuvre par les responsables RH ? (Cochez la réponse qui vous convient)

- ☐ - Acte volontaire
- ☐ - Impulsion du Manager
- ☐ - les deux à la fois

4- Selon-vous, comment votre Entreprise met en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ? (Cochez les réponses qui vous conviennent)

- ☐ -Accords de l'Entreprise avec l'ensemble des salariés
- ☐ -Accords de l'Entreprise destinés seulement à certaines catégories de personnes
- ☐ -Négociations annuelles d'augmentation de salaires
- ☐ -Primes attribués aux salariés dynamiques
- ☐ -Primes supplémentaires attribués en fonction des objectifs et du chiffre d'affaire
- ☐ -Formation des salariés
- ☐ -Ecoute des salariés par des entretiens annuels ou par des réunions
- ☐ -Evolution de carrière

-Autres (à citer) :-----

5-Selon vous, la motivation du personnel suscite- t- elle de la performance d'une organisation?

☐ -Oui

☐ -Non

6-Si vous étiez la seule personne à décider de la politique RH quelles techniques de motivation adopteriez-vous ? (Cochez les trois réponses qui vous semblent plus importantes).

☐ -Accords de l'Entreprise avec l'ensemble des salariés

☐ -Accords de l'Entreprise destinés seulement à certaines catégories de personnes

☐ -Négociations annuelles d'augmentation de salaires

☐ -Primes attribués aux salariés dynamiques

☐ -Primes supplémentaires attribués en fonction des objectifs et du chiffre d'affaire

☐ -Formation des salariés

☐ -Ecoute des salariés par des entretiens annuels ou par des réunions

☐ -Evolution de carrière

7-Une convention collective a été mise en œuvre depuis pas mal d'années, connaissez-vous en quelques articles ? Citez-les.

ANNEXE III

Fiche de Notation de la SEIMAD S.A

SMQ SEIMad	FICHE DE NOTATION ENR.I.063	Version	01
Société d'Equipement		Date	01/03/13
Immobilier de Madagascar		Page	XII/106

EVALUATION DU :/...../..... **au**/...../.....

Nom :

N° Matricule :

Titre du poste :

Direction :

Département/Service :

Groupe :

Nombre d'absence :

Insatisfaisant	Faible	Bon	Très bon	Excellent	Note
1- Assiduité : présence effective sur les lieux de travail (<i>Sauf le cas de jouissance du congé annuel, toutes les absences sont prises en compte</i>)					
1	2	3	4	5	/5
Absences fréquentes dont certains non justifiées	Absences fréquentes ou de longue durée, mais toutes	3 à 4 absences justifiées	1à 2 absences justifiées	Aucun cas d’absence	
2- Ponctualité : respect des horaires de travail (<i>retard</i>)					
1	2	3	4	5	/5
Retards fréquents non justifiés	Retards fréquents habituellement	Retards toujours justifiés	Cas de retard très rare	Aucun cas de retard	
3- Connaissance de l’emploi et sens d’organisation : connaissance du travail et compétence manifeste dans son accomplissement, capacité à planifier les tâches et gérer les priorités					
1	2	3	4	5	

Insatisfaisant	Faible	Bon	Très bon	Excellent	Note
Connaissance inadéquate du travail	Manque de connaissance par rapport à certaines tâches. Besoin de supervision pour s'organiser	Connaissances et qualifications suffisantes pour s'acquitter des tâches confiées. Autonomie dans l'organisation de travail	Bonne connaissances du travail, compétence démontrée. Capacité à planifier et gérer les priorités en toutes situations	Connaissance approfondie du travail ; haut niveau de compétence. Sens exceptionnel d'organisation	/5
4-Performance : accomplir les tâches de manière efficace, rapide et productive en respectant les normes					
1	2	3	4	5	
Volume de travail effectué en dessous des exigences minimales ; incapacité à remplir les tâches assignées	Aide et suivi souvent requis dans le travail	En général accomplissement de la charge de travail prévu dans les délais fixés	Volume de travail effectué toujours au dessus de la normale	Efficacité exceptionnelle ; aucune aide ni suivi requis	/5
5-Initiative et autonomie : agir sans attendre les autres ; entreprendre actions de son propre chef, prendre des mesures et des décisions avec peu de supervision					
1	2	3	4	5	

Insatisfaisant	Faible	Bon	Très bon	Excellent	Note
Incapacité à affronter les situations nouvelles	Surveillance étroite requise pour toute question échappant à la routine	Gestion efficace des situations inhabituelles ; aide requise à l'occasion	Personne dynamique faisant preuve d'un jugement sûr dans les situations inhabituelles	Conception et implantation sans aide de solutions efficaces pour résoudre les situations inhabituelles	/5
6- Motivation et sentiment d'appartenance à l'Entreprise : manifester de la détermination, démontrer du dynamisme et de l'intérêt au travail, sentir attaché à l'entreprise					
1	2	3	4	5	
Absence manifeste d'intérêt pour le travail ; erreurs fréquentes ; non intégration à l'Entreprise	Manque d'entrain ; soutien psychologique requis pour l'accomplissement de certaines tâches ; faible attachement aux valeurs de l'Entreprise	Détermination constante dans le travail. Sentiment d'appartenance manifeste	Enthousiasme manifesté et grande implication dans le travail ; fort rattachement à l'Entreprise quel que soit la situation	Motivations exceptionnelles ; aptitude à exhorter de l'enthousiasme et de la détermination aux entourages, et susciter de sentiment d'appartenance chez les autres	/5
7- Travail d'équipe : savoir collaborer avec son entourage ; faire preuve d'ouverture d'esprit ; offrir son aide au besoin					
1	2	3	4	5	

Insatisfaisant	Faible	Bon	Très bon	Excellent	Note
Incapacité totale à collaborer ; cause de frictions excessives	Manque de coopération à l'occasion ; difficulté à s'entendre avec les autres personnes	Coopération manifestée en général ; intérêt réel de l'employé pour le travail d'équipe ; bonne contribution aux résultats de l'équipe	Coopération au dessus de la moyenne ; tact et aptitude à éviter les conflits démontrés	Coopération constante ; désir permanent d'assumer des responsabilités en équipe ; travail très efficace avec les autres	/5
8- Sens de responsabilité : être fiable ; s'impliquer totalement dans la réalisation de ses tâches ; savoir faire aux imprévus, faire preuve de cohérence dans ses actes, savoir communiquer des difficultés					
1	2	3	4	5	
Employé auquel on ne peut se fier	Employé qui requiert une surveillance fréquente ; implication et cohérence insuffisante	Comportements généralement conformes aux attentes	Très concerné par la bonne réalisation des tâches confiés ; très soucieux de l'atteinte des objectifs et du respect des échéances ; sachant assumer entièrement les résultats de son travail	Personne exceptionnellement fiable ; fortement impliquée dans le travail ; sachant prendre des initiatives et décisions rentables pour l'Entreprise	/5
9- Relations humaines : aptitude à établir et maintenir des rapports humains normaux ; être cordial ; savoir régler avec tact des situations délicates					
1	2	3	4	5	

Insatisfaisant	Faible	Bon	Très bon	Excellent	Note
Incapacité à établir des relations avec les autres	Requiert encouragement et soutien pour rester en bonne relation avec l'entourage	Maintient des rapports humains satisfaisants ; Apte à établir facilement des relations amicales au sein de l'Entreprise	Sens des relations humaines au dessus de la moyenne. Apte à régler certaines situation délicate, disponible et ouvert	Goût prononcé pour relations humaines ; perception des sentiments d'autrui ; apte à cerner la situation relationnelle dans l'Entreprise ; stimule les relations entre les employés ; capacité à résoudre les différends individuels ou collectifs régler	/5
10- Développement personnel : chercher à élargir ses connaissances et à évoluer au rythme des besoins de l'Entreprise					
1	2	3	4	5	
Incapacité totale à évoluer	Difficulté à acquérir des nouvelles connaissances, requiert soutien pour les actions d'adaptation à l'évolution de l'Entreprise	Efforts démontrés et suffisants pour le développement personnel	Haut degré d'effort pour s'adapter aux changements ; très réceptifs et excellente assimilation	Acquisitions permanentes de compétences et connaissances pour anticiper l'adaptation	/5
11- Atteinte des objectifs : apprécier les résultats et les efforts des employés, comparer les réalisations par rapport aux prévisions, aux attentes					
1	2	3	4	5	

Insatisfaisant	Faible	Bon	Très bon	Excellent	Note
Aucun objectif atteint	Peu d'objectifs atteints	Plus de la moitié des objectifs atteints	Tous les objectifs atteints	Tous les objectifs sont dépassés	/5
TOTAL NOTE					/55
PRIME.....					
...					

Observations de l'évaluateur :

.....

.....

Besoin de formation ou accompagnement :

.....

.....

*Signature de l'évaluateur**Date***Observations de l'employé :**

.....

*Signature de l'employé**Date**Visa du supérieur hiérarchique de l'évaluateur**Date*

ANNEXE IV

Convention Collective de SEIMad, 2011.

CONVENTION COLLECTIVE DE LA SEIMad S.A

PREAMBULE

Afin de garantir l'indépendance et la dignité de chacun et en vue d'assurer l'harmonie nécessaire à la bonne marche des services, à la défense des intérêts communs de la profession et au rendement de son activité pour l'Economie de la Nation ;

Conformément aux dispositions du Code du Travail en vigueur et des nouvelles Lois applicables,

La présente Convention a été adoptée entre la Société d'Equipement Immobilier de Madagascar (SEIMad S.A.), représentée par son Président du Conseil d'Administration, d'une part et les délégués du personnel d'autre part :

TITRE I : OBJET ET CHAMP D'APPLICATION

Article A : La présente Convention régit les rapports de travail entre la Société d'Equipement Immobilier de Madagascar (SEIMad S.A.) et son personnel.

Tout personnel de la Société est soumis à la présente Convention à l'exception du Directeur Général. Les dispositions qu'elle contient seront portées à la connaissance de tous les Agents de la Société. Les Agents nouvellement recrutés adhèrent tacitement à la présente Convention.

La présente Convention est applicable au Siège social, aux Directions et aux Agences de la SEIMad S.A. implantées sur le Territoire de la République de Madagascar.

Pour tout ce qui n'est pas prévu à la présente Convention, il sera fait application du Code du Travail.

Article B : Les dispositions de la présente Convention s'imposent aux parties signataires au même titre que la Loi. Les contrats individuels de travail doivent être conformes à ses dispositions.

Article C : Tous les avantages acquis individuellement ou collectivement restent et demeurent en vigueur jusqu'à la signature de la présente Convention.

TITRE II : DUREE, DENONCIATION ET REVISION

Article 1 : La présente Convention est conclue pour une durée de CINQ (05) ans. Toutefois, elle est susceptible de révision à la demande de l'une des deux parties.

Toute modification de la Législation du Travail entraîne systématiquement la convocation immédiate des parties pour la mise en harmonie avec les nouvelles dispositions législatives et réglementaires.

Article 2 : En cas de dénonciation, la présente Convention reste en vigueur, jusqu'à la signature d'une nouvelle Convention qui aura lieu au plus tard dans un délai de TROIS (03) mois.

Article 3 : En cas de demande de révision, la partie l'ayant sollicité soumet un nouveau projet d'accord, portant sur les points sujets à réviser ou à modifier ou sur d'autres nouvelles propositions.

L'autre partie doit émettre un avis officiel dans les DEUX (02) mois qui suit le dépôt du projet d'accord.

Les parties signataires ne peuvent recourir ni à la grève ni au lock-out, à propos des points mis en cause, durant la période de révision ou dénonciation.

TITRE III : DISCIPLINE GENERALE

Article 4: Le personnel est tenu de se conformer aux dispositions du Règlement intérieur de l'entreprise et de la Législation en vigueur.

Article 5: SANCTIONS

En cas d'infraction au Règlement intérieur, la Direction se réserve d'appliquer les sanctions suivantes :

Sanction du premier degré :

- l'avertissement écrit
- le blâme

Sanction du deuxième degré :

- la mutation
- la mise à pied de HUIT (08) jours
- la rétrogradation
- le licenciement avec ou sans préavis

Les sanctions appliquées feront l'objet d'une notification écrite.

Les changements d'affectation sans modification de traitement, motivés par les besoins de service, ne peuvent en aucun cas être considérés comme sanctions disciplinaires.

Les décisions portant sanctions sont versées au dossier individuel de l'intéressé.

Toutefois, les décisions portant sanction sont prescrites :

- DEUX (02) ans après le prononcé, s'il s'agit d'une sanction du premier degré
- DEUX (02) ans s'il s'agit d'une sanction du second degré.

Article 6 : Toute sanction du premier degré entraîne automatiquement la réduction des Primes de résultat :

- du sixième pour chaque avertissement écrit encouru ; - du tiers pour chaque blâme encouru.

Toute sanction du second degré entraîne automatiquement la suppression des Primes de résultat.

Article 7: EXERCICE DU POUVOIR DISCIPLINAIRE

Sont chargés de l'application des dispositions prévues par l'article 8 :

- les Directeurs, les membres du Staff de Direction, les Chefs de Service ou Chefs d'Agence pour les sanctions du premier degré ;
- les Directeurs pour les sanctions du deuxième degré sauf le licenciement ; - le Directeur Général pour le licenciement.

Article 8 : POURSUITES JUDICIAIRES

Les sanctions disciplinaires prévues aux articles précédents n'excluent pas les poursuites judiciaires qui peuvent être exercées contre l'Agent. Dans le cas où la conclusion des poursuites judiciaires s'avère nécessaire à l'appréciation de la faute de l'Agent, la suspension du contrat est décidée, en attendant la décision de justice statuant définitivement.

Tout Agent condamné à une peine afflictive ou infamante par une décision de justice est licencié sans préavis de l'entreprise.

TITRE IV : PROMOTION INTERNE, EMBAUCHE ET CLASSIFICATION

Article 9 : PROMOTION INTERNE

En cas de vacance ou création de poste, on fera appel, de préférence, à un Employé de la SEIMad S.A. de groupe inférieur, jugé apte à occuper le poste.

Le candidat promu subira une période d'essai de TROIS (03) mois renouvelable une seule fois, à l'issue de laquelle, il est, soit titularisé au poste, soit obligé de rejoindre un poste équivalent à son groupe d'origine.

Article 10 : EMBAUCHE

Seul le Directeur Général nomme et révoque les Agents de la SEIMad S.A, en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés dans le cadre de la Convention collective.

Dans les tests de recrutement ou entretien, les enfants ou époux (se) des Agents de la SEIMad S.A. bénéficient d'une bonification.

En cas de décès ou incapacité physique suite à un accident de travail ou une maladie ou départ en retraite d'un Agent, la SEIMad S.A. s'efforcera de fournir un emploi, à son (sa) conjoint (e) ou à l'un de ses enfants dans la mesure du possible, sous réserve de l'approbation exclusive du Conseil d'Administration.

Article 11 : ESSAIS

Tout Agent nouvellement recruté doit accomplir une période d'essai, comptant du jour de sa prise de service, et dont les conditions sont fixées comme suit :

- Groupe A : SIX (06) mois non renouvelable ;
- Groupe C : TROIS (03) mois renouvelable une seule fois ; - Groupe B : DEUX (02) mois renouvelable une seule fois.

A l'expiration de cette période d'essai, il est, soit titularisé, soit remercié pour essai non concluant après notation de ses Supérieurs.

Article 12 : TITULARISATION

La titularisation est prononcée par le Directeur Général. Elle prend effet du premier jour qui suit l'expiration de la période d'essai. Toutefois, en ce qui concerne son ancienneté dans l'entreprise, celle-ci prend effet à compter du jour où la période d'essai a commencé.

Article 13 : CLASSIFICATION PROFESSIONNELLE

La classification professionnelle au sein de la SEIMad S.A, comprend CINQ (05) groupes (A, B,

C, X et Hors groupe), répartie en CINQ (05) catégories (Essai, 3ème, 2ème, 1ère et Hors classe), elles-mêmes comprenant un certain nombre d'échelons (cf Grille salariale en Annexe).

Les Agents en fonction sont classés dans le groupe, catégorie, échelon selon leur diplôme, ancienneté et fonction.

Le Directeur Général est seul habilité à décider du classement qui convient à un Agen

TABLEAU DE REPARTITION DES GROUPES

TITULAIRE	GROUPE	MINIMUM EMBAUCHE	MAXIMUM EMBAUCHE
Chef de Service	A	Cat 3 - Ech 5	H C - Ech 2
Chef d'Agence	A	Cat 3 - Ech 5	Cat 1 - Ech 4
Chef de Division	A	Essai	Cat 2 - Ech 4
Employé Qualifié	B	Cat 2 - Ech 2	H C - Ech 2
Employé Spécialisé	B	Cat 3 - Ech 4	H C - Ech 2
Employé d'Appui 1	B	Essai	Cat 1 - Ech 4
Employé d'Appui 2	B	Essai	Cat 1 - Ech 4
Employé d'Appui 3	B	Essai	Cat 2 - Ech 4
Professionnel 1	C	Cat 3 - Ech 5	H C - Ech 2
Professionnel 2	C	Cat 3 - Ech 3	Cat 1 - Ech 2
Professionnel 3	C	Essai	Cat 1 - Ech 4

Article 14 : AVANCEMENT

Un avancement automatique d'un échelon s'effectue tous les DEUX (02) ans, pour tous les groupes et toutes les catégories. Toutefois, pour les Agents ayant fait l'objet d'une sanction visée à l'article 8, l'avancement automatique est retardé :

- de SIX (06) mois lorsqu'il s'agit d'une sanction du premier degré ;
- d'UN (01) an lorsqu'il s'agit d'une sanction du deuxième degré.

A la période qui suit l'avancement automatique, tout Employé se trouvant au plafond de la grille salariale d'un groupe (Catégorie HC, 2ème Echelon) est reclassé au groupe supérieur à la Catégorie et Echelon dont le salaire de base est immédiatement supérieur à celui qu'il avait perçu. Les indemnités inhérentes à sa fonction restent toutefois inchangées.

TITRE V : REMUNERATION

Article 15 : La rémunération comporte une solde de base, à laquelle s'ajoutent diverses primes et indemnités.

Article 16 : SOLDE DE BASE

La Solde de base comporte un élément unique. Elle est fonction du Groupe, de la Catégorie, de l'Echelon dans lesquels est classé l'Agent (voir tableau en Annexe).

Annuellement, au début de chaque exercice, la Direction Générale, les Délégués du personnel et leurs Syndicats se rencontrent pour discuter le taux de révision de la grille salariale pour chaque groupe sur la base des conditions économiques et financières du moment à savoir :

- Indice des prix du détail ou inflation ;
- Taux de la valeur du point d'indice ;
- Le taux de la valeur du SMIG par l'Etat ;
- Les résultats, les prévisions et les objectifs sociaux de la SEIMad S.A.

Article 17 : INDEMNITES

Il est alloué aux Agents de la SEIMad S.A, suivant leurs fonctions, des Indemnités mensuelles de : fonction, responsabilité, représentation, salissure, logement et du transport

Les Indemnités sont liées à l'occupation effective des fonctions. Elles cessent d'être perçues lorsque l'Agent est appelé à exercer une autre fonction.

Article 18 : POSITION OUVRANT DROIT A LA REMUNERATION

Sous réserve des dispositions spéciales concernant l'octroi des avantages sociaux, les Agents ne peuvent percevoir de rémunération que s'ils se trouvent en activité, en mission ou dans une position assimilée telles que celles définies ci-dessous :

- Agent en congé annuel
- Agent en congé de maladie
- Agent en congé de maternité - Agent en permission spéciale
- Agent en permission exceptionnelle

Article 19 : ENTREE EN JOUISSANCE DE LA REMUNERATION

Le droit à la rémunération commence :

1) pour les Agents nouvellement nommés à un emploi, le jour fixé sur la lettre de recrutement ou d'affectation ou à défaut le jour de la prise de service.

2) pour les Agents bénéficiaires d'un avancement ou d'une promotion interne, le jour où la modification de situation prend effet.

Le droit à la rémunération reprend :

1) pour les Agents mis en position de congé sans solde, le jour de leur reprise effective de service

2) pour les Agents mis en position d'absence sans solde, le jour où l'absence cesse ;

3) pour les Agents dont la solde a été suspendue par application de l'article 11 de la Présente Convention, le jour fixé par la décision du Directeur Général, rétablissant le droit à la rémunération.

Article 20 : CESSATION OU SUSPENSION DES DROITS A LA REMUNERATION

Les droits à la rémunération cessent :

1) pour les Agents démissionnaires, à la date fixée par le Directeur Général ;

2) pour les Agents licenciés sans préavis par mesure disciplinaire, le lendemain du jour où ils reçoivent notification de la décision prononçant le licenciement sous réserve des droits au congé ;

3) pour les Agents licenciés avec préavis, à l'expiration du préavis sous réserve des droits au congé ;

4) pour les Agents atteints de la limite d'âge, la fin du mois où ils atteignent cette limite d'âge ;

5) pour les Agents détachés à l'extérieur de la SEIMad S.A, le jour de la prise en charge de l'Agent par le budget de l'Organisme qui le prend en charge ;

6) pour les Agents décédés, le premier jour du mois suivant le décès.

Les droits à la rémunération sont suspendus :

1) dans le cas de mise en position de congé sans solde, le jour fixé par la décision prononçant la cessation de fonction ;

2) dans le cas d'absence sans solde, le jour où l'absence est constatée conformément aux dispositions de la présente Convention ;

3) dans le cas de suspension de contrat.

Article 21 : PAIEMENT DE LA SOLDE

Le paiement de la solde devra être effectué au lieu de travail tous les 25 du mois en cours. Si cette date tombe sur un jour non ouvrable, la Société s'efforcera d'effectuer le paiement le

jour ouvrable qui le précède.

La solde d'un Agent en position de congé annuel peut être payée sur sa demande avant son départ, s'il est encore en congé le jour de la paie.

Article 22 : AVANCE SUR SOLDE

Des avances sur solde sont consenties aux Agents qui en font la demande dans les cas ci-après :

- Avance de dizaine, égale au plus à la moitié de la solde de base et remboursable en totalité par précompte sur la solde du mois intéressé.
- Avance diverse pour des raisons sociales (cas de décès, naissance, hospitalisation), remboursable deux fois sur la solde du mois en cours et le mois qui le suit.
- Avance exceptionnelle, sans intérêt, destinée à l'acquisition des biens mobiliers et immobiliers, réparations ou réhabilitations... La durée de remboursement de telles avances ne peut excéder DOUZE (12) mois.

Les avances ne constituent en aucun cas un droit pour le personnel.

Article 23 : Les traitements spécifiques des membres du Comité de Direction et les Conseillers du Directeur Général, non fixés par la Convention collective, sont décidés en Conseil d'Administration sur proposition du Directeur Général.

TITRE VI : AVANTAGES SOCIAUX ET DIVERS

Article 24 : SOINS MEDICAUX, LUNETTES ET PROTHESES DENTAIRES

La Société participe aux frais d'hospitalisation et médicaux en reconsidérant les éléments de dépenses calculés sur la base des prix pratiqués sur le Territoire national dans les Centres hospitaliers et Officines agréées par la Société dont les modalités et taux de participation sont fixés comme suit :

Agent :

- Les frais de médicaments, d'analyse et d'examen sont remboursés à 100%
- Les frais de lunettes et montures sont également remboursés à 100%

L'Agent qui manifestait un problème de vue à la fois de près et de loin devra obligatoirement porter deux lunettes bien distinctes : l'une pour la vue de près et l'autre pour celle de loin.

Toute demande de remboursement pour les lunettes à double foyer ou progressives sera purement et simplement rejetée. Il en est de même pour les montures de luxe.

La monture, dans la limite de la somme de SOIXANTE MILLE ARIARY (60.000 Ar) peut être remplacée tous les TROIS (03) ans et les verres suivant les prescriptions d'un spécialiste

en OPHTALMOLOGIE.

- Le coût des prothèses dentaires suivant le tarif syndical est également remboursé à 100% ainsi que les frais d'extraction et soins dentaires.

Famille :

Cas de l'époux (se) non salarié (e) :

Le (la) conjoint (e), les enfants à charge de l'Agent (les enfants plus de 21 ans poursuivant leurs études et pouvant produire un certificat de scolarité) bénéficient des remboursements suivants :

- remboursement à 80% des frais médicaux, d'analyse et d'examen ;
- remboursement à 80% des verres des lunettes ordonnés par un spécialiste pour la vue de près et/ou de loin (si éventuellement, port de lunettes séparé obligatoire) ;
- remboursement à 80% de la monture ;
- la monture, dans la limite de la somme de TRENTE MILLE ARIARY (30.000 Ar) peut être remplacée tous les TROIS (03) ans ;
- remboursement à 80% du coût des prothèses dentaires suivant le tarif syndical. Il en est de même pour les frais d'extraction et soins dentaires.

Le remboursement des frais ci-dessus cités doit faire l'objet d'une ordonnance et d'une facture.

Cas de l'époux (se) salarié (e) :

- L'époux (se) salarié (e) est pris (e) en charge par l'Organisme employeur.
- Les enfants sont pris en charge par la Société ou l'Organisme auquel ils sont affiliés.

Cas de l'époux (se) qui exerce légalement et juridiquement une profession libérale

Médecin, Avocat, Huissier, Notaire, Entrepreneur, Commissionnaire, Collecteur, Commerçant, Opérateur économique, etc. La Société décline les demandes de remboursement.

OSTIE : Le personnel soumis à la présente Convention ainsi que les membres de sa famille bénéficient de la gratuité des consultations, des visites médicales, des soins et des médicaments de l'OSTIE.

Article 25 : HOSPITALISATION

L'hospitalisation d'un Agent ou d'un membre de sa famille, dans un Centre hospitalier agréé par la Société doit faire l'objet d'une fiche de prise en charge.

La catégorie d'hospitalisation que peuvent prétendre les Agents et les membres de leur famille est déterminée de la façon suivante :

- 1°) en cas d'hospitalisation dans un Centre hospitalier public : première (1ère)

catégorie pour tous les groupes ;

2°) en cas d'hospitalisation dans un Centre hospitalier privé :

- Groupes C, A, X et Hors groupe : première catégorie
- Groupes B : deuxième catégorie

Article 26 : AGENT EN MISSION HOSPITALISE HORS DE MADAGASCAR

Les Agents se trouvant hors du Territoire de la République de Madagascar, appelés à séjourner dans une formation hospitalière, militaire ou civile, publique ou privée, pourront prétendre à la prise en charge à 100% par la Société ou à un remboursement de ses frais d'hospitalisation sur présentation des pièces justificatives. Le remboursement est en ARIARY, calculé au taux appliqué au mois du règlement.

Article 27 : EVACUATION SANITAIRE

Les frais d'évacuation sanitaire d'un Agent ou d'un membre de sa famille, sur le Territoire national sont pris entièrement en charge par la Société.

L'évacuation sanitaire hors du Territoire de la République de Madagascar n'est pas prise en charge par la Société. Cependant, si l'Agent ou un membre de sa famille s'évacue à ses propres frais pour des cas nécessitant une intervention à l'étranger sous certifications des prescriptions médicales et selon la Législation en la matière, la Société participe aux frais d'hospitalisation et médicaux en reconsidérant les éléments de dépenses calculés sur la base des prix pratiqués sur le Territoire national dans les Centres hospitaliers et Officines agréés par la Société et selon les modalités et taux de participation évoqués à l'article 28.

Article 28: PRIME DE SCOLARITE

Une Prime de scolarité est allouée aux enfants de TROIS (03) à VINGT-ET-UN (21) ans titulaires d'allocations familiales CNaPS, présentant un certificat de scolarité, au début du mois d'août. Le montant de cette prime est fixé chaque année par la Direction Générale sur proposition des Délégués du personnel.

Article 29 : BOURSE D'ETUDES

Au début de chaque année scolaire, des Bourses d'études sont attribuées aux enfants des Agents fréquentant des établissements secondaires, classés parmi les DIX (10) premiers aux examens de passage de l'année précédente.

Le montant est fixé chaque année par la Direction Générale.

Article 30 : PRIME DE DIPLOME

Chaque année, des dons à titre de félicitations sont offerts aux enfants à charge de la SEIMad S.A. admis aux examens diplômant des écoles agréées par l'Etat.

Article 31 : AIDE POUR PRESENTATION DE MEMOIRE

Lors d'une présentation ou d'un dépôt sans présentation de mémoire de fin d'études universitaires de niveau Bacc + 4 et plus dans les Universités Publiques ou Privées agréées par l'Etat, la Société participera aux divers frais à concurrence de :

. DEUX CENT MILLE ARIARY (200.000 Ar), si l'impétrant est un (e) Employé (e) de la Société ;

. CENT MILLE ARIARY (100.000 Ar), si l'impétrant est l'enfant légitime de l'Agent de la

Société, pour la fourniture, le tirage et la reliure dudit mémoire, et ce, sur présentation de facture.

Article 32 : ASSURANCE

- La Société souscrit une Assurance Groupe Décès au profit des Agents soumis à la présente Convention. La prime d'assurance est entièrement à la charge de la Société.

- Le personnel cadre ainsi que les chauffeurs, à cause de leurs déplacements fréquents, peuvent bénéficier d'une souscription à une Assurance Groupe Accident. La société prend en charge 50% du montant de la prime.

- Une Assurance retraite complémentaire est souscrite par la Société pour le compte de ses Agents.

Le montant de la Prime d'assurance annuelle totale est fixé à DOUZE MILLIONS D'ARIARY

(12.000.000 Ar).

La prime à payer pour chaque Employé est déterminée selon son salaire de base.

Le taux de participation à la prime est réparti comme suit :

. 80% à la charge de la Société

. 20% à la charge de l'assuré

Toutefois, chaque Employé est libre de souscrire un autre contrat d'assurance retraite complémentaire à titre individuel.

Article 33 : PRIME DE RETRAITE

Il est octroyé à tout Agent partant en retraite :

- des dons en nature dont la valeur est fixée chaque année par les deux parties;

- une prime de retraite dont le montant équivaut à UN (01) mois de salaire par TROIS

(03) années de service effectif au sein de la Société, avec un plafond de DOUZE (12) mois de salaire à partir des TRENTE (30) années et plus de service effectif.

Le solde de base et les indemnités permanentes seront pris en compte pour le calcul de la prime.

Article 34 : PRIME DE MARIAGE

Tout Agent ayant effectué au minimum UN (01) an de service dans la Société, bénéficie d'une Prime de CENT MILLE ARIARY (100.000 Ar), le jour de son mariage officiel.

Article 35: FORMATION PROFESSIONNELLE

La Société a pour obligation de dispenser des formations professionnelles pour adapter les Employés au changement des techniques et de conditions de travail, et de favoriser à l'accès aux différents niveaux de qualification.

La Société participe aux frais d'études du soir ou par correspondance suivies par un Agent par son propre initiative, suivant approbation préalable du Conseil d'Administration, si les cours dispensés contribuent à une amélioration de la capacité professionnelle et permettent une meilleure adéquation du profil des Agents à leur poste.

Article 36 : DROIT DE VOITURE

En cas d'enterrement ou de mariage d'un Agent ou d'un membre de sa famille, la Société met gratuitement une voiture de service à la disposition de la famille. Toutefois, le carburant est à la charge de la famille, excepté dans le cas de décès d'un Agent.

TITRE VII : CONDITIONS DE TRAVAIL

Article 37 : DUREE LEGALE DE TRAVAIL

La durée légale fixée par le Code du Travail à Madagascar est de QUARANTE (40) heures par semaine, soit 173,33 heures par mois, pour tous les travailleurs. L'horaire de travail est fixé par note de service, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et selon les besoins de la Société.

Article 38: HEURES SUPPLEMENTAIRES

Par nécessité de service, les Employés peuvent être réquisitionnés en dehors des heures normales pour accomplir des travaux urgents. Ils donnent obligatoirement lieu à une majoration de salaire.

Le taux des heures supplémentaires appliqué à la SEIMad S.A est généralisé à QUARANTE POUR CENT (40%).

Les groupes A, les groupes C (Pro1) et C (Pro2) ne peuvent prétendre à un paiement des heures supplémentaires, quel que soit le nombre d'heures effectuées.

Article 39 : POSITIONS REGLEMENTAIRES

Tout Agent soumis à la présente Convention est placé dans l'une des positions

réglementaires suivantes :

- En activité
- En congé payé
- En congé sans solde
- En suspension du contrat
- En congé de maladie
- En congé de maternité
- En permission exceptionnelle ou spéciale
- En congé-éducation

L'activité est la position de l'Agent qui est en service effectif.

Article 40 : CONGES PAYES

Le congé payé est une autorisation d'absence à laquelle un Agent peut normalement prétendre dans les conditions définies au présent titre.

Le congé payé constitue un droit pour l'Agent soumis à la présente Convention.

Les différentes sortes de congés payés auxquels les Agents soumis à la présente Convention peuvent prétendre sont :

- les congés annuels
- les congés de maladie
- les congés de maternité
- les congés spéciaux (permissions, autorisations d'absence)
- les permissions spéciales
- les permissions exceptionnelles

Article 40 : CONGES ANNUELS

Tout Agent en activité a droit, pour une année de service accompli, à un congé de DEUX VIRGULE CINQ (2,5) jours calendaires par mois. Le droit de jouissance au congé est acquis après douze mois de service effectif.

Néanmoins, la première tranche de deux semaines peut être accordée après SIX (06) mois.

Sauf cas de nécessité de service, sur les trente jours de congé annuel, les QUINZE (15) jours doivent être ininterrompus, le reste peut être fractionné.

L'exercice du droit au congé annuel est subordonné aux exigences du service. Un roulement est établi entre les Agents concourant à la réalisation d'un même service. Si les besoins du service l'exigent, le Directeur Général peut reporter sur le premier trimestre de l'année suivante, les congés annuels non pris en cours d'année, sans que cette disposition puisse porter atteinte au droit relatif à l'année suivante.

Le congé annuel doit être effectivement pris et sa jouissance ne peut pas être remplacée par une indemnité compensatrice.

Article 41 : CONGES DE MALADIE

En cas de maladie mettant un Agent dans l'impossibilité d'exercer sa fonction, l'intéressé est mis en congé de maladie pendant la durée de cette dernière et la période de repos lui faisant éventuellement suite.

La maladie doit être constatée et le repos ordonné par un médecin agréé, l'intéressé doit obligatoirement, produire le certificat médical qui lui a été délivré à cette occasion.

L'Agent qui dans les CINQ (05) jours qui suivent son arrêt de travail, n'a pas produit un tel certificat médical, est automatiquement placé en position d'absence sans solde.

Article 42: ABSENCE DE LONGUE DUREE POUR MALADIE

En cas de congé de longue durée pour maladie, les Agents perçoivent leur solde complète pendant les SIX (06) premiers mois de leur absence et la moitié de leur solde pour la période suivante de SIX (06) mois.

A l'expiration de ces périodes, l'Agent qui ne peut reprendre son service est, soit mis en congé sans solde pendant SIX (06) mois renouvelable, soit licencié s'il est reconnu définitivement inapte par un médecin agréé.

Article 43 : CONGE DE MATERNITE

Le personnel féminin bénéficie de congés de maternité dans les conditions fixée ci-après :

a) la durée des congés de maternité ne peut excéder QUATORZE (14) semaines consécutives dont SIX (06) semaines après l'accouchement ;

b) le personnel intéressé est placé en congé de maternité, sur demande justifiée, au plus tôt HUIT (08) semaines et au plus tard DEUX (02) semaines avant la date probable de l'accouchement.

Le personnel féminin, bénéficiant d'un congé de maternité, perçoit de la SEIMad S.A pendant la durée de ce congé la moitié de sa solde.

Article 44 : REPOS POUR ALLAITEMENT

Pendant une période de QUINZE (15) mois à compter de la naissance de l'enfant, la mère a droit à des repos pour allaitement.

La durée de ces repos qui sont payés comme temps de travail, est d'UNE (01) heure par journée de travail.

Article 45 : PERMISSIONS EXCEPTIONNELLES

Des permissions exceptionnelles de courte durée sont accordées aux Agents, à l'occasion d'événements familiaux.

Elles ne peuvent être déduites des congés annuels, mais ne doivent dépasser DIX (10) jours par an. Pour l'obtention de ces permissions, l'Agent doit adresser à la Direction Générale, une demande écrite accompagnée d'une pièce justificative attestant la réalité de l'événement invoqué (mariage, naissance, décès, etc...).

Article 46 : PERMISSIONS SPECIALES

Des permissions spéciales sont accordées par le Directeur Général aux Agents :

a) Mandatés comme représentants d'organisations syndicales à l'occasion de convocation aux congrès professionnels, syndicaux et internationaux dans la limite de la durée de ces réunions et du délai de route justifié ;

b) Désignés pour suivre un stage de formation professionnelle, non rémunéré ; c)
Appelés pour accomplir une formation militaire.

Une demande officielle doit être adressée, au Directeur Général, pour l'obtention d'une permission spéciale, accompagnée, le cas échéant, des pièces justifiant le motif invoqué dans la demande.

Article 47 : CONGES SANS SOLDE

La Société peut accorder des congés sans solde aux Agents pour une durée déterminée si elle juge que les motifs invoqués sont légitimes et plausibles.

Article 48 : DISPOSITIONS COMMUNES AUX CONGES ET PERMISSIONS

A) Lieu de jouissance :

Réserve faite des cas où le lieu de jouissance de congé a été fixé par l'autorité médicale agréée, l'Agent est libre du choix du lieu de jouissance.

B) Prolongation :

L'Agent bénéficiaire d'un congé ou d'une permission qui, par suite de circonstances de force majeure, de raison familiale grave ou de maladie, ne peut reprendre son service à la date d'expiration de son congé ou de sa permission, doit avant cette date, prévenir le Directeur Général par les voies les plus rapides.

Le Directeur Général peut alors lui accorder une prolongation de congé ou de permission pour régulariser sa situation dans les conditions suivantes :

- lorsque l'Agent ne peut reprendre son service pour cause de maladie constatée par un médecin agréé, il se trouve placé en position de congé de maladie ;

- lorsque l'Agent ne peut reprendre son service pour des causes autres que celle de maladie, il peut être placé selon les circonstances qui ont motivé son retard, dans l'une des positions suivantes :

- 1°) en cas de force majeure, il est considéré comme en activité (rupture de

communication etc...);

2°) en cas de circonstances familiales : en congés payés, si la durée des congés payés ou permissions, concédés à l'intéressé au cours de l'année n'a pas atteint le maximum autorisé, et dans la limite de cette durée maxima. en congé sans solde, si la durée maxima des permissions et congés qu'il est possible d'accorder à l'intéressé est dépassée.

Article 49 : ABSENCE SANS SOLDE

Tout Agent non présent à son poste, et qui ne se trouve ni en position de congé ni à l'hôpital et qui n'a pas obtenu de repos prescrit par l'autorité médicale agréée, est pendant toute la durée de cette absence, sans préjudice des peines disciplinaires qu'il peut encourir, placé dans la position absence et n'a droit à aucune solde.

Sont notamment placés en position d'absence sans solde :

- 1°) les Agents ayant quitté leur poste sans motif valable et sans avoir avisé préalablement leur Chef direct, même lorsqu'ils auraient pu prétendre à une permission ou à un congé ;
- 2°) les Agents qui refusent sans motif valable de rejoindre le poste qui leur est assigné ;
- 3°) les Agents qui n'ont pas rejoint leur poste à l'expiration de leur congé, de leur permission, de leur hospitalisation, sauf dans le cas d'empêchement légitime dûment constaté ;
- 4°) les Agents en détention préventive ou condamnés à une peine de prison ;
- 5°) les Agents en mission qui dépassent largement sans motif valable le temps fixé pour la durée de leur mission ;
- 6°) les Agents appelés à se déplacer à la suite d'une mutation ou d'une affectation qui, sans autorisation retardent ou interrompent leur départ pour convenances personnelles, pendant la période comprise entre la date à laquelle ils auraient dû normalement arriver à leur poste et celle à laquelle, ils l'ont effectivement rejoint ;
- 7°) les Agents qui dans le cas visé à l'article ci-dessus ont négligé de prévenir le Directeur Général en temps utile et n'ont pas obtenu de prolongation de congé ou de permission ;
- 8°) les Agents qui dans les CINQ (05) jours de leur arrêt de travail pour cause de maladie, n'ont pas produit le certificat exigé.

L'absence est constatée par le Chef direct de l'intéressé, qui rend compte au Directeur Général. Elle fait l'objet d'une mention spéciale au dossier de l'intéressé.

Sont également considérés en position d'absence sans solde, les Agents qui ont fait l'objet d'une mise à pied de HUIT (08) jours, pendant toute la durée de cette mise à pied.

Les droits de l'Agent en matière d'ancienneté et de congé annuel sont suspendus pendant toute la durée de l'absence sans solde.

TITRE VIII : DEPLACEMENT

Article 50 : Sont pris en charge par la Société :

- Les frais de déplacement des Agents et leurs familles rejoignant leur lieu d'affectation,
- Les frais de déplacement des Agents et leurs familles rejoignant leur lieu de recrutement pour jouir leur congé annuel,
- Les frais de déplacement des Agents effectuant des missions,
- Les frais de déplacement des Agents ou les membres de leurs familles en cas d'évacuation sanitaire sur le Territoire de la République de Madagascar,
- Les frais de transfert des restes mortels d'un Agent ou d'un membre de sa famille, calculés sur le trajet le plus court du lieu de décès ou d'inhumation provisoire au lieu d'inhumation définitive. Une pièce justifiant cette dépense doit être fournie,
- Les frais de déplacement de membre de la famille d'un Agent décédé rejoignant le lieu de retraite choisi au moment de la conclusion du contrat d'embauche ainsi que ses bagages dans des limites prévues.

Article 51 : En cas de déplacement occasionné par une affectation, l'Agent a droit au transport d'une quantité de supplément de bagages fixé selon le groupe d'appartenance de l'Agent :

Les Agents ainsi que les membres de leur famille perçoivent des indemnités journalières pour restauration pendant la durée du déplacement ainsi que d'une Indemnité pour installation, équivalent à une indemnité de mission de CINQ (05) jours pour l'Agent.

TITRE IX : CESSATION DEFINITIVE DE FONCTION

Article 52: La cessation définitive des fonctions, entraînant la perte de la qualité d'Agent de la Société d'Equipeement Immobilier de Madagascar (SEIMad S.A.), résulte :

- de la démission ;
- du licenciement ;
- de l'admission à la retraite ;
- de décès ;
- de l'inaptitude définitive ;
- de la déchéance des droits civiques.

Article 53 : DEMISSION

La démission résulte d'une demande écrite de l'intéressé, marquant sa volonté non

équivoque de quitter la Société d'Equipement Immobilier de Madagascar (SEIMAd S.A.). Cette demande datée et signée, est présentée au Directeur Général. Récépissé peut être immédiatement délivré si l'intéressé le désire.

Cette démission est subordonnée à l'acceptation du Directeur Général et à un préavis dont la durée est déterminée à l'article 65.

Article 54 : AGENT CONSIDERE COMME DEMISSIONNAIRE D'OFFICE

Est considéré comme démissionnaire d'office et licencié par décision du Directeur Général, l'Agent qui abandonne son poste ou ne le rejoint pas sans motif valable dans un délai de QUINZE (15) jours à compter du jour d'expédition d'une lettre recommandée lui prescrivant de reprendre son service, même si cette lettre n'atteint pas son destinataire.

Article 55: LICENCIEMENT POUR INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE

L'Agent qui fait preuve d'insuffisance professionnelle notoire, est licencié, s'il ne peut être reclassé dans un autre emploi.

L'Agent est au préalable, prévenu de cette éventualité par lettre du Directeur Général. Si dans un délai de TROIS (03) mois, il n'a pas amélioré son travail, son licenciement est prononcé.

La décision définitive du Directeur Général doit respecter la durée du préavis réglementaire, ou prévoir le versement de l'indemnité représentative correspondante.

Article 56 : CESSATION PAR MESURE DISCIPLINAIRE

Le licenciement par mesure disciplinaire résulte des sanctions prévues au règlement intérieur.

Article 57 : LICENCIEMENT POUR PEINES AFFLICTIVES OU INFAMANTES

La Société peut licencier, en dehors de toute procédure disciplinaire, les Agents condamnés à des peines afflictives ou infamantes.

Si le jugement de condamnation est réformé ultérieurement, la sanction appliquée par la Direction Générale est révisée.

Article 58 : PREAVIS

Tout licenciement est subordonné à un préavis donné par la partie qui prend l'initiative de la rupture.

Sur accord des parties, l'exécution de ce préavis peut être remplacée par une indemnité correspondant à la rémunération et aux avantages dont l'Agent aurait bénéficié durant le délai de préavis si celui-ci avait été respecté.

Il n'y a pas lieu de préavis en cas de faute lourde, sous réserve de l'appréciation de la juridiction compétente en ce qui concerne la gravité de la faute.

Le délai de préavis est fixé d'après le groupe professionnel et la durée des services accomplis, selon le tableau suivant :

TABLEAU DE PREAVIS

GROUPE					
ANCIENNETE	B-EA	B-EQ/ES	C-PRO3	C-PRO1	A, Hors-Groupe
Moins de 3 mois	1 jour	8 jours	1 mois	1 mois et demi	3 mois
Moins d'un an	8 jours	15 jours	1 mois	1 mois et demi	%3 mois
Plus d'un an	10 jours	1 mois	1 mois et demi	2 mois et demi	4 mois
Plus de 3 ans	plus deux jours par année de service dans la limite totale de :		2 mois	2 mois et demi	4 mois
Plus de 5 ans	1 mois	1 mois et demi	2 mois	3 mois	6 mois

(Etabli selon le décret n° 64-162 du 22 avril 1964 déterminant les conditions et la durée du préavis de résiliation

des contrats de travail à durée indéterminée, encore en vigueur

Article 59 : SAUVEGARDE DE L'INTERET GENERAL

En vue d'assurer, dans l'intérêt général et en toutes circonstances, l'ordre public et la continuité du fonctionnement des services de la Société, toute cessation concertée du travail non précédée de la procédure réglementaire de conciliation et d'arbitrage, tout acte collectif d'indiscipline caractérisé sont interdits à tout Agent soumis à la présente Convention collective.

Article 60 : Les Agents qui ne se soumettraient pas aux dispositions de l'article 83 pourront encourir une sanction du deuxième degré.

Article 61: REGLEMENT DES DIFFERENDS COLLECTIFS

En cas de différends dans l'application de la présente Convention, les procédures évoquées dans les articles 209, 210 et 211 du Code du Travail seront appliquées.

En dernier lieu, les litiges seront portés aux juridictions d'Antananarivo.

Article 62: PROTECTION DU PERSONNEL

Les Agents soumis à la présente Convention ont droit à la protection de la Société contre les menaces, outrages, injures ou diffamation, attaques de quelque nature que ce soit, dont ils peuvent être l'objet à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions.

La Société est tenue d'agir au nom de la victime pour la réparation des préjudices subis.

SANCTIONS

Article 1 : En dehors des sanctions prévues par la Législation en vigueur, à l'occasion d'un certain nombre de prescriptions qu'elle édicte, la Direction Générale se réserve d'appliquer les sanctions suivantes, en cas de fautes commises par un ou plusieurs Agents dans l'exercice de ses fonctions ou en cas d'infraction au présent Règlement intérieur :

. Sanction du premier degré:

- l'avertissement é

Sanction du second degré:

- le blâme

- la mutation

- la mise à pied de HUIT (08) jours

- la rétrogradation

- le licenciement avec ou sans préavis

Les décisions portant sanctions sont versées au dossier personnel de l'intéressé.

Toutefois, les décisions portant sanctions seront prescrites :

. DEUX (02) ans après le prononcé, s'il s'agit d'une sanction du 1^{er} degré ;

. DEUX (02) ans s'il s'agit d'une sanction du second degré.

Article 2 : Des avertissements écrits peuvent être infligés au personnel, notamment dans les cas suivants :

- retard fréquent à l'arrivée ;

- sortie fréquente avant la fin des heures de travail ;

- travail au ralentie ou mauvaise exécution du travail ;

- abandon du poste de travail sans motif justifié ;

- infraction à la discipline ou à la morale ou aux prescriptions d'hygiène ;

- retard volontaire dans l'exécution du travail ; - suspension du travail.

Article 3 : Le blâme est infligé lorsque :

- a) l'Employé ayant encouru deux avertissements écrits dans le délai d'UN (01) an commet une nouvelle faute justifiant la même sanction ;
- b) une des fautes énumérées à l'article 22 présente, du fait de circonstances, un caractère de gravité plus accentué.

Article 4 : Une sanction du deuxième degré peut être prononcée dans les cas suivants :

- a) lorsque l'Employé ayant encouru deux avertissements écrits, dans un délai d'UN (01) mois, commet une nouvelle faute justifiant une sanction du premier degré ;
 - b) lorsque l'Employé ayant encouru trois sanctions du premier degré, dans un délai d'UN an, commet une nouvelle faute justifiant une sanction du même degré ;
 - c) lorsque l'Employé ayant encouru deux blâmes, dans le délai d'UN an, commet une nouvelle faute justifiant une même sanction ;
 - d) lorsqu'il commet une des fautes ci-après énumérées :
 - refus de rejoindre, sans motif valable, le poste qui lui a été désigné ;
 - absence non motivée, répétée et prolongée ;
 - insubordination ou manque de respect caractérisé envers un Supérieur ;
- insultes, menaces, voies de faits ou actes immoraux à l'égard des cadres ou des autres Employés de la société ;
- incitation des autres membres du personnel à la désobéissance ;
 - rixe dans l'établissement ;
 - fraudes dans les services de contrôle ;
 - vol ou abus de confiance au préjudice des autres Employés ;
 - introduction dans la Société de toutes marchandises pour y être vendues ;
 - manquement aux consignes et interdictions exposées dans le présent Règlement intérieur ;
 - détournement d'objets, outils ou instruments de la Société ;
 - mauvaise volonté dans l'exécution du travail au cours de la période de préavis ;
 - prolongation non justifiée des congés payés ;
 - inscriptions injurieuses sur les matériels ou les immeubles de la Société ;
 - le fait de lacérer les communications apposées par la Direction ;
 - l'introduction des boissons alcooliques dans les bureaux ;
 - le fait d'utiliser à des fins personnelles les imprimés et cachets de la Société ;

- le fait de recevoir pour des opérations faites au nom de la Société, une rémunération quelconque des collectivités ou des particuliers ;
- l'état d'ivresse pendant les heures de travail ; - l'abandon de poste.

Les énumérations ci-dessus ne sont pas limitatives. La Direction Générale se réserve d'apprécier la gravité de toute faute commise et des sanctions à appliquer sous contrôle éventuel des juridictions compétentes, notamment en cas de faute lourde justiciable du licenciement sans préavis ni indemnité.

Article 5 : Toute sanction du premier degré entraîne automatiquement la réduction des Primes de résultat :

- d'un sixième pour chaque avertissement écrit encouru ;
- d'un tiers pour chaque blâme encouru.

Toute sanction du deuxième degré entraîne automatiquement la suppression des Primes de résultat.

La présente Convention entrera en application, à la date de sa signature par le Président du Conseil d'Administration et les Délégués du personnel.

Table des matières

Remerciements	i
Sommaire	ii
Liste des tableaux	iii
Liste des figures	iv
Liste des abréviations	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES	6
SECTION I : CADRE DE L'ETUDE	6
I.1 Justification du choix de l'Entreprise étudiée.....	6
I.2 Présentation de la SEIMad	6
I.2.1. Historique:.....	6
I.2.2. Statut juridique:.....	8
I.2.3 Les actionnaires :	8
I.2.4. Activités de la SEIMad :	8
a) Promotion immobilière.....	9
b) Promotion foncière	9
c) Gestion des parcs locatifs	9
I.2.5. Objectifs de la SEIMad	10
a) Notions du Système de Management Qualité (ou SMQ)	11
b) La SEIMad et sa Politique Qualité	11
I.2.6. Produits de la SEIMad	11
a) Descriptif sommaire des produits immobiliers de la SEIMad.....	12
b) Types de logements	12
I.3 Organisation générale de la SEIMad	12
SECTION II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	15
II.1. Approche théorique	15
a) La théorie XY de Mac GREGOR.....	15
b) La pyramide de MASLOW	17
II.2 Méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données	19
II.2.1. Les méthodes de collecte des données :	19
II.2.1.1 .La documentation.....	19
II.2.1.2. Internet	20

II.2.1.3. Entretien	20
II.2.2. Les méthodes de traitement et d'analyse des données	21
II.2.2.1. Méthodes de traitement des données	21
II.2.2.2. Méthodes d'analyse des données	22
II.3. LE CHRONOGRAMME DE REALISATION	22
SECTION III. LIMITES DE L'ETUDE ET LES DIFFICULTES RENCONTREES :	24
III.1. Le temps	24
III.2. Inaccessibilité de données	24
CHAPITRE II : RESULTATS	6
SECTION I. LES TECHNIQUES DE MOTIVATION ADOPTEES	25
I.1. La Convention Collective :	25
I.1.1. Contenu :	25
I.1.2. Objectifs:	33
I.2. Les Fiches de Notation Individuelle : (Voir Annexes)	33
I.2.1. Contenu	33
I.2.2. Objectifs :	34
SECTION II. LES RESULTATS OBTENUS PAR LES TECHNIQUES DE MOTIVATION ADOPTEES :	34
II.1. Résultats des notations :	35
II.2. Résultats nets de la Société :	36
SECTION III. LES RESULTATS DE L'ENQUETE MENE AU PRES DU PERSONNEL :	37
III.1. Situations trouvées auprès employés de la Société d'Equipements Immobiliers de Madagascar (SEIMad S.A) :	37
CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	25
SECTION I. DISCUSSIONS	43
I.1. Forces et faiblesses:	43
I.1.1. Analyse des forces:	43
I.1.1.1. Existence de la confiance entre Chef et salariés:	43
I.1.1.2. Sécurité de travail pour les employés	44
I.1.1.3. Personnel bien motivé	44
I.1.1.4. Performance bien mesurée:	46
I.1.1.5. Autocontrôle assuré:	46
I.1.1.6. Existence de formation du personnel:	46

I.1.2. Analyse des faiblesses:	47
I.1.2.1. Communication insatisfaisante	47
I.1.2.2. Absence de séparation des taches.....	48
I.1.2.3. Non respect de disciplines par quelques responsables de la Société :	48
I.1.2.4. Absence de cantines et de transport commun du personnel :.....	49
I.2. Opportunités et menaces:.....	49
I.2.1 : Les opportunités offertes par l'environnement:	49
I.2.1.1 : Société d'Etat	49
I.2.1.2 : Partenaires	50
I.2.1.3 : Part de marché très importante.....	50
I.2.2 : Menaces de l'environnement:	50
I.2.2.1 : Les retombées de la conjoncture politique et économique:	50
I.2.2.2.La concurrence :	51
I.2.2.3 : L'évolution technologique:	51
SECTION II : RECOMMANDATIONS	51
II.1.Mise en place d'un système de communication efficace :	51
II.1.1. : Installer un responsable en communication	51
II.1.2 : Formaliser toutes les informations à retenir	52
II.2.Procéder au découpage des tâches :	52
II.3.Favoriser le respect des disciplines pour tous :	53
II.4. Création d'une cantine et instauration des matériels de transport commun pour l'établissement :	53
CONCLUSION GENERALE	54
Bibliographie	VI
Webographie	VI
Liste des annexes.....	VII
ANNEXE I	VIII
ANNEXE II.....	IX
ANNEXE III	XII
ANNEXE IV	XVIII
Table des matières	XLI