

LISTE DES ABREVIATIONS

BCM : Banque Centrale de Madagascar

CCA : Centre Culturel Américain

CLS : Comité Locale de Surveillance

CNAPS: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

DRH : Direction des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IGR : Impôt Général sur les Revenus

MAP : Madagascar Action Plan

MID : Marché Interbancaire de Devises

SADC: South Africa Development Community

LISTE DES FIGURES	PAGE
FIGURE 1 : diagramme en secteur de l'effectif du personnel par pourcentage de catégorie professionnelle.....	35
FIGURE 2 : diagramme en secteur de l'effectif du personnel par pourcentage par rapport au lieu de travail.....	36
FIGURE 3 : courbe représentative de la variation du nombre des sanctionnés du 1 ^{er} degré.....	38
FIGURE 4 : courbe représentative de la variation du nombre des sanctionnés du 2 nd degré.....	40
FIGURE 5 : courbe représentative de la variation du nombre des démissionnaires...	41
FIGURE 6 : courbe représentative de la variation du nombre des licenciés.....	42
FIGURE 7 : courbe représentative de la variation du nombre des sanctionnés positivement.....	44
FIGURE 8 : courbe représentative de la variation du nombre des jours d'absences..	46

SOMMAIRE

REMERCIEMENT

AVANT PROPOS

PAGE LISTES

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE I : CADRE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE

INTRODUCTION

Chap.1 : Cadre de l'étude

Chap.2 : Méthodologie d'analyse

Chap.3 : La gestion des ressources humaines de la BCM

CONCLUSION

PARTIE II : ANALYSE DE L'IMPORTANCE DE LA MOTIVATION DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

INTRODUCTION

Chap.1 : Analyse des problèmes

Chap.2 : Analyse des indicateurs

CONCLUSION

PARTIE III : RECOMMANDATIONS GENERALES

INTRODUCTION

Chap.1 : Proposition de solutions

Chap.2 : Résultats attendus

Chap.3 : Recommandations

CONCLUSION

CONCLUSION GENERALE

ANNEXES

- Liste des annexes

BIBLIOGRAPHIE

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

Actuellement, la gestion des ressources humaines appelée autrefois gestion du personnel a évolué et suscite un engouement croissant dans les entreprises et les organisations.

La gestion des ressources humaines a montré progressivement l'importance du facteur humain et des conditions psychosociologiques sur la motivation, l'implication et la productivité au travail à partir des années trente, après la première guerre mondiale. Les responsables des ressources humaines ont plusieurs fonctions très importantes intégrées aux côtés de la direction générale. L'une de ses fonctions est la motivation du personnel, elle change très sensiblement les performances de l'entreprise. Il importe donc que l'entreprise ait une approche structurée du problème afin de tirer le meilleur parti possible de son potentiel humain.

L'homme assume la qualité de collaborateur de l'entreprise parce qu'il constitue un de ses éléments durables de production. En effet, tout tourne autour de l'homme, on ne peut pas limiter la vie de l'entreprise aux seuls champs économiques et techniques. L'homme dont la performance et la productivité est en fonction de sa motivation. Cette dernière crée elle aussi un résultat de gestion à partir des éléments de configuration suivants :

- le statut du personnel ;
- le système de reconnaissance des performances ;
- le degré d'autonomie et de participation à l'organisation du travail ;
- la clarté des objectifs ;
- la fierté du travail bien fait ;
- le style de rémunération ;
- l'adaptation de l'individu au poste occupé ;
- style de commandement.

Le résultat de ces paramètres que nous venons de citer peut aider le responsable des ressources humaines à faire le bilan de la gestion du personnel et de prendre des décisions si nécessaires.

La compétence seule ne suffit pas pour réaliser l'objectif avec efficacité, il faut, en plus, qu'il y ait un engagement de la part du personnel, une volonté d'investir son énergie personnelle que nous qualifions la « motivation ». Par conséquent, cette dernière joue un rôle prépondérant dans la réussite de l'entreprise, c'est pourquoi nous avons choisi comme thème de mémoire : « *L'importance de la motivation dans la gestion des ressources humaines* ».

Nous allons tout au long de cet ouvrage voir le cas abstrait de la gestion des ressources humaines et voir le rôle joué par la motivation et ses conséquences sur le personnel selon le cas de la BCM.

Avant de terminer cette partie introductive, il nous importe de situer les aspects théoriques que nous allons suivre tout au long de cette étude.

Axes de la recherche et problématique :

Toutes entreprises ou organisations ont leurs finalités ou leurs raisons d'être qui est de produire. Produire implique plusieurs moyens pour atteindre l'objectif. Ces différentes entités mettent en œuvres des stratégies et moyens permettant d'atteindre l'objectif précité. En ce sens, nous avons posé la question suivante : « dans quelle mesure la motivation concorde-t-elle avec l'atteinte d'un objectif personnel et celui de l'entreprise » ?

Pour répondre à cette question, nous avons émis les hypothèses suivantes :

-sans la motivation quelle qu'elle soit, les impacts sur la productivité de l'entreprise sont moindres.

-la motivation en question est le moteur principal de performance en mettant au centre de la production le capital humain.

Nous avons essayé d'introduire dans le cadre de notre recherche, les différents instruments de motivations et ses influences sur le comportement humain.

Après avoir présenté ces quelques points de repère, nous allons énoncer maintenant le plan des parties de l'ouvrage :

Dans la première partie, nous allons présenter le cadre de notre étude et de la méthodologie.

La seconde partie, concernera l'analyse des problèmes avec les indicateurs et s'en suivra dans la troisième partie, une proposition de solutions, les résultats attendus et les recommandations.

PARTIE I

**CADRE DE L'ETUDE ET DE LA
METHODOLOGIE**

PARTIE I : CADRE DE L'ETUDE ET DE LA

METHODOLOGIE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Comme le stage était effectué au sein de l'institution publique de la BCM sise a Antananarivo il s'agit d'une étude de cas, pour bien mener l'étude, dans la présente partie nous allons tout d'abord faire la connaissance de la BCM par sa présentation et l'organisation de ses entités dans tout Madagascar.

Ensuite, nous allons voir les théories sur lesquelles est fondé le thème du mémoire et que nous devrons savoir au préalable les paramètres de mesure de la BCM.

Enfin, cette partie nous conduira à la connaissance de la méthodologie adoptée durant la réalisation de la recherche c'est-à-dire l'ensemble des étapes suivantes : les phases de la recherche, les techniques y affèrent avant, pendant et après le stage.

L'objectif de cette partie sera donc de faire l'étude théorique et de situer le centre de l'étude de la BCM

CHAPITRE I : CADRE DE L'ETUDE

La BCM comme son nom l'indique est une institution à envergure nationale. Nous allons en savoir plus dans ce présent chapitre.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA BCM

1.1- Historique¹

Après la sortie de Madagascar de la zone franc, la Banque Centrale fut créée le 12 juin 1973 par l'ordonnance N°73/025 définissant ses statuts.

Elle a pris la succession de l'Institut d'Émission Malgache par la loi N°94/004 du 10 juin 1994, laquelle définit les statuts de la Banque Centrale de Madagascar et consacre son indépendance en matière de politique monétaire.

Suivant l'article 6 de son statut, la Banque Centrale de Madagascar a pour mission générale de veiller à la stabilité interne et externe de la monnaie. A ce titre, elle élabore et met en œuvre la politique monétaire.

1.2- Ses fonctions

La BCM :

- exerce le privilège d'émission de billets de banque et de pièces de monnaie ayant cours légal sur le territoire de Madagascar ;
- est la banque de l'Etat et la banque des banques commerciales ;
- gère la réserve nationale de change ;
- est garante du bon fonctionnement du système bancaire et financier ;
- assure le Secrétariat Général de la Commission de Supervision Bancaire et Financière ou (CSBF)

¹ Source : site web de la Banque Centrale de Madagascar

1.3- Ses activités

La BCM offre des services non marchands aux institutions financières. Ses activités ont un but non lucratif. Pour pouvoir fonctionner, elle dispose d'un budget autonome.

L'Etat est son seul et principal actionnaire.

1.4- Sa structure et son organigramme

La BCM est structurée comme suit :

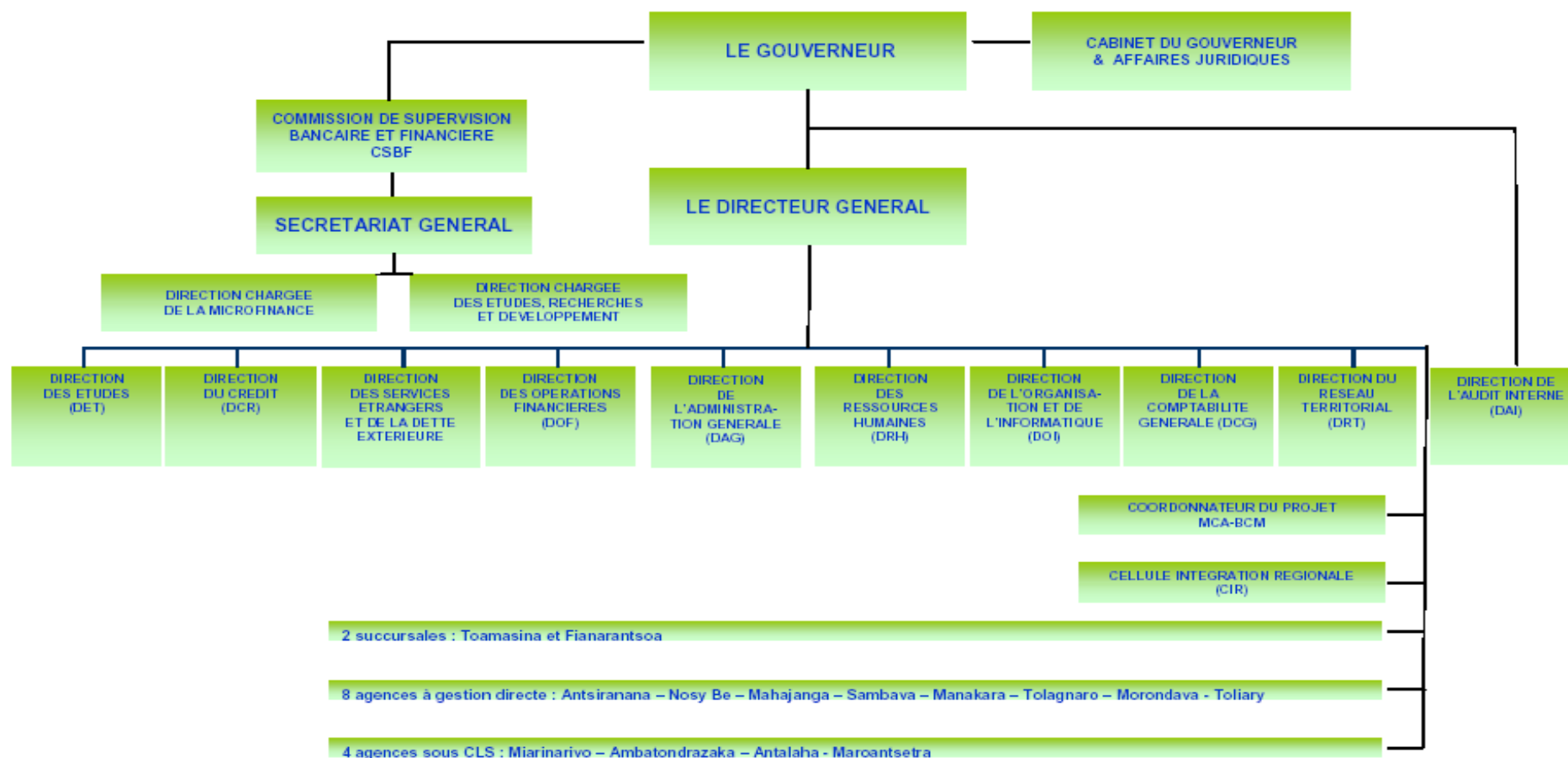
- des « Directions Centrales » sises à Antananarivo, composées d'une part des directions chargées de l'exécution de la mission primaire de la BCM : élaboration et exécution de la politique monétaire, et d'autre part des directions d'appui qui s'occupent de la gestion des ressources humaines, des moyens généraux, de la comptabilité et du traitement de l'information,
- deux « Succursales », huit « Agences » et quatre « Représentations » sous CLS réparties dans toute l'île et dont la fonction principale est l'approvisionnement des régions en signes monétaires, l'entretien de la circulation fiduciaire et la collecte des informations économiques et financières nécessaires à la conduite de la politique monétaire.

L'effectif total du personnel de la BCM, y compris celui des succursales et des agences dans tout Madagascar est de huit cent soixante deux (862) actuellement.

L'organigramme suivant est tiré du site web de la BCM :

Il est à noter que cet organigramme a connu une modification après notre stage.

ORGANIGRAMME DE LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR



SECTION 2 : ORGANISATION DE LA BCM

2.1- Ses fonctionnements

Il existe quatre directions primaires et huit directions d'appui :

2.1.1 Les directions primaires, principales responsables de l'élaboration et la mise en œuvre de la politique monétaire sont :

- a- la Direction des Opérations Financières (DOF) qui est chargée d'une part de la gestion des signes monétaires en monnaie locale, et d'autre part de la supervision du bon fonctionnement du système des paiements,
- b- la Direction des Services Etrangers et de la Dette Extérieure (DSEDE) qui se charge de la gestion des devises étrangères via le placement à l'extérieur et du MID,
- c- la Direction des Études (DET) qui s'occupe de toutes les études économiques et l'élaboration des statistiques monétaires,
- d- la Direction du Crédit (DCR) qui centralise les risques et les impayés, gère pour le compte de l'État les Bons de Trésor par adjudication.

2.1.2 Les huit directions d'appui sont formées par :

- a- la Direction de l'Organisation Informatique (DOI) qui est chargée du bon fonctionnement du système de traitement de l'information,
- b- la Direction des Ressources Humaines (DRH) qui est chargée de l'administration du personnel depuis son recrutement jusqu'à la fin de son contrat,
- c- la Direction de l'Administration Générale (DAG) qui est responsable de la gestion des approvisionnements, du patrimoine et de la logistique,
- d- la Direction de l'Audit Interne (DAI) qui, comme son nom l'indique, s'occupe du contrôle de l'application des règles et procédures,
- e- la Direction du Réseau Territorial (DRT) qui gère les succursales et les agences en province,

- f- la Direction de la Comptabilité Générale (DCG) qui centralise la comptabilité de la Banque Centrale de Madagascar et l'établissement de ses états financiers,
- g- la Cellule d'Intégration Régionale (CIR) s'occupe des relations avec l'extérieur comme le SADC,...
- h- une commission de Supervision Bancaire et Financière ou CSBF, elle veille à la supervision de la santé financière des banques primaires, c'est elle qui délivre l'agrément des institutions financières.

CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE

Dans ce chapitre, nous allons énoncer les théories et les méthodes que nous avons employées pendant la recherche.

SECTION 1 : OBJET DE LA RECHERCHE

1.1- Théories sur la gestion du personnel²

La gestion du personnel se définit comme la gestion des emplois, du temps de travail, des rémunérations et de la formation. En d'autre terme, elle est la prise en charge directe du personnel.

Le responsable des ressources humaines doit veiller à la supervision des employés sous sa responsabilité, c'est-à-dire :

- a) planifier va avoir une différente signification suivant le niveau hiérarchique.
 - ❖ Au niveau d'un chef de service, il s'agit de prévoir des éléments très pratiques de l'activité tels que charge de travail par poste, congé, entretien des outils, ...
 - ❖ Au niveau d'un chef de département, il s'agit de prévoir les investissements, les moyens à mettre en place, les évolutions des technologies,...
 - ❖ Au niveau de la direction, il s'agira de prévoir l'évolution des marchés et de l'entreprise, l'évolution des besoins et des produits, ...
- b) organiser, c'est-à-dire optimiser l'organisation d'une manière pérenne, tirer toutes les possibilités de la combinaison homme/ machine, améliorer en permanence cette

² Source : in Economie d'Entreprise citée dans PRESS Bac page 38

Différentes approches ont été menées pour l'étude de la motivation, nous aurons un résumé de ces différentes approches en annexe (annexe 1)

combinaison et pour cela y consacrer une part importante et permanente de son temps, constitue l'une de leurs tâches les plus importantes.

- c) Diriger les hommes veut dire donner des directives, par une délégation du pouvoir et de responsabilité en vue d'atteindre l'objectif commun.
- d) Contrôler veut dire un contrôle portant sur les résultats et sur la mise en œuvre et l'utilisation des moyens alloués et des responsabilités actives du poste.

1.2-Les étapes de la gestion du personnel :

Elles consistent à :

a) L'analyse de l'existant

Elle consiste à l'analyse de l'effectif d'un point de vue dynamique (étude des arrivées et des départs) et d'un point de vue statistique (description de la structure par âge, sexe, ancienneté, qualification,...). La fonction « personnel » définit aussi le profil de chaque poste.

- Un poste correspond à l'ensemble des tâches qu'effectue en permanence une seule personne.
- L'analyse de poste précise, pour chaque poste, des objectifs ou missions de la personne concernée, ses principales responsabilités et sa place dans l'organigramme.

b) La gestion prévisionnelle du personnel ou gestion des carrières (GPP)

L'optique prévisionnelle de la gestion des emplois exige un suivi de l'évolution de la carrière de chaque membre du personnel. Ce suivi se traduit par un plan de carrière où sont définies les promotions et mutations.

Pour établir le plan de carrière, l'entreprise doit aussi procéder à l'évaluation de chacun, évaluation des résultats (ce qu'a fait le salarié), évaluation des capacités personnelles (ce qu'il est), évaluation du comportement personnel (comment il l'a fait).

c) La gestion prévisionnelle des emplois (GPE)

La gestion prévisionnelle des emplois est la planification à moyen ou long terme de l'évolution qualitative et quantitative des effectifs. Elle permet, par exemple, de s'interroger sur les besoins de recrutement ou de formation interne.

d) Le recrutement

C'est l'action découlant des résultats de l'analyse de l'existant et des prévisions, la fonction « personnel » procède au recrutement en cas de poste vacant ou un poste à créer.

1. Les sources de recrutement :

- le recrutement interne consiste à choisir les candidats parmi des membres du personnel. Cette technique a l'avantage de procurer un candidat rapidement opérationnel et qui connaît bien l'entreprise. Elle s'intègre dans une politique de motivation par promotion et est stimulante pour les autres membres du personnel. Par contre elle limite les choix et ne permet pas de profiter d'une expérience extérieure ou de compétences nouvelles,

- le recrutement externe est effectué par recours à des cabinets de recrutement, ou à des organismes de placement ; l'entreprise peut aussi procéder elle-même au recrutement. Le choix dépend du niveau du poste à pourvoir ou des traditions de l'entreprise.

e) La gestion des rémunérations

Le système de rémunération doit satisfaire deux exigences :

- ❖ il doit être économiquement acceptable : c'est-à-dire supérieur ou égal au salaire minimum exigé par la loi,
- ❖ il doit être socialement acceptable : c'est-à-dire un moyen de survie de l'employé.

f) La gestion de la formation

Elle a de nombreuses modalités telles que : l'apprentissage, cours, séminaires, stages,...

Elle est un investissement immatériel indispensable à la réussite du salarié d'atteindre son objectif et celui de l'entreprise.

Ses principaux objectifs sont :

- a. adapter les salariés aux spécificités du poste de travail,
- b. accroître le niveau de connaissances et de compétences des salariés et ses capacités à s'adapter au profil du poste,
- c. accroître la motivation du personnel,

- d. suivre l'évolution des technologies.

Le département ressources humaines a pour mission générale de :

- i. rechercher la motivation du personnel,
- ii. veiller au respect de la législation, du règlement intérieur, statut du personnel.

Il a principalement pour objectifs de :

- 1. assurer une gestion en temps réel des ressources humaines,
- 2. optimiser l'utilisation des ressources humaines dans le cadre de la réalisation des objectifs,
- 3. consolider la paix, la sécurité et la tranquillité sociale.

1.3- Le style de management

Pour atteindre les objectifs, le dirigeant de l'entreprise doit avoir son style de management pour bien mener ses hommes. Le dirigeant doit les mettre en confiance, les motiver. Il doit être un leader c'est-à-dire un homme capable par son influence d'inciter ses subordonnés à travailler avec zèle.

Son style de management définit pour une grande part l'efficacité du groupe.

Selon K. Lewin, il y a trois modes de comportement

- a) Le comportement ou style autoritaire ou *leadership autocratique*. Le chef décide seul, distribue et guide les tâches. L'entreprise risque de souffrir du manque d'implication du personnel. Elle n'exploite pas les capacités créatrices des salariés et peut connaître un grave problème de succession en cas de disparition.
- b) Le comportement démagogique ou *style paternaliste*. Le chef n'exerce pas vraiment le pouvoir, mais fait ce que disent ses subordonnés. Le groupe manque d'objectif commun et de cohésion.

- c) Le comportement démocratique ou *style consultatif*. Le chef demande l'avis des subordonnés sur les objectifs et les modalités d'exécution. Il développe la communication entre les membres du groupe afin que chacun se sente solidaire. Il recherche l'adhésion du personnel aux décisions et délègue autant que possible son pouvoir.

SECTION 2 : LES THÉORIES SCIENTIFIQUES DE LA MOTIVATION

2.1- Les deux types de théories de la motivation

L'analyse approfondie sur la motivation est fondée sur les théories de contenu et sur les théories de processus. Elles sont :

- a) Les théories dites de contenu qui répondent à la question : qu'est-ce qui motive les gens à travailler ?
- b) Les théories dites de processus qui répondent à la question suivante : comment les gens sont-ils motivés pour travailler ?

La *théorie de contenu* cherche à définir la nature, la substance des motivations qui poussent un individu à agir ou qui peuvent expliquer ses actions. Les *théories de processus* dénombrent les variables mises en jeu et leurs interactions qui amènent un individu à agir.

La théorie de la motivation est basée à partir des réponses de ces deux théories.

Par rapport à l'entreprise ou au travail, la motivation est interprétée comme un déterminant majeur de performance individuelle ou collective.

Globalement, les individus agissent sous l'impulsion d'éléments de nature interne exemple comme a dit A.H. Maslow sur l'estime de soi, les besoins de sécurité,...

En théorie, la motivation est plutôt d'ordre individuel. Quant à l'implication, elle décrit les liens entre l'individu, son travail ou l'organisation dont il fait partie.

Elle n'est pas une caractéristique prédéterminée ; il n'existe pas ou peu de personnes dont la caractéristique « originelle » seraient d'être ou de ne pas être motivées.

Pour les cas des travailleurs malgache en général, nous pouvons prendre la théorie classique de Taylor du 19^e Siècle, pour lui « la meilleure motivation est l'argent ». Il s'agit du concept de « homo oeconomicus » ou l'homme économique.

Sa théorie est de mettre en place un système où le manager devrait retenir que : le comportement de l'être humain peut être modifié si on comprend le cheminement de celui-ci dans la satisfaction des besoins.

Cette théorie de la motivation repose sur l'hypothèse que la « rémunération » est le facteur de motivation fondamental de l'employé.

Comme Madagascar qui est un pays en voie de développement, ce qui compte le plus pour les travailleurs c'est l'argent à cause de la dureté de la vie, pas comme dans des pays très développés dont les travailleurs cherchent de la satisfaction autre que l'argent. Ainsi, ce dernier leur suffit pour vivre normalement.

2.2- La politique de motivation

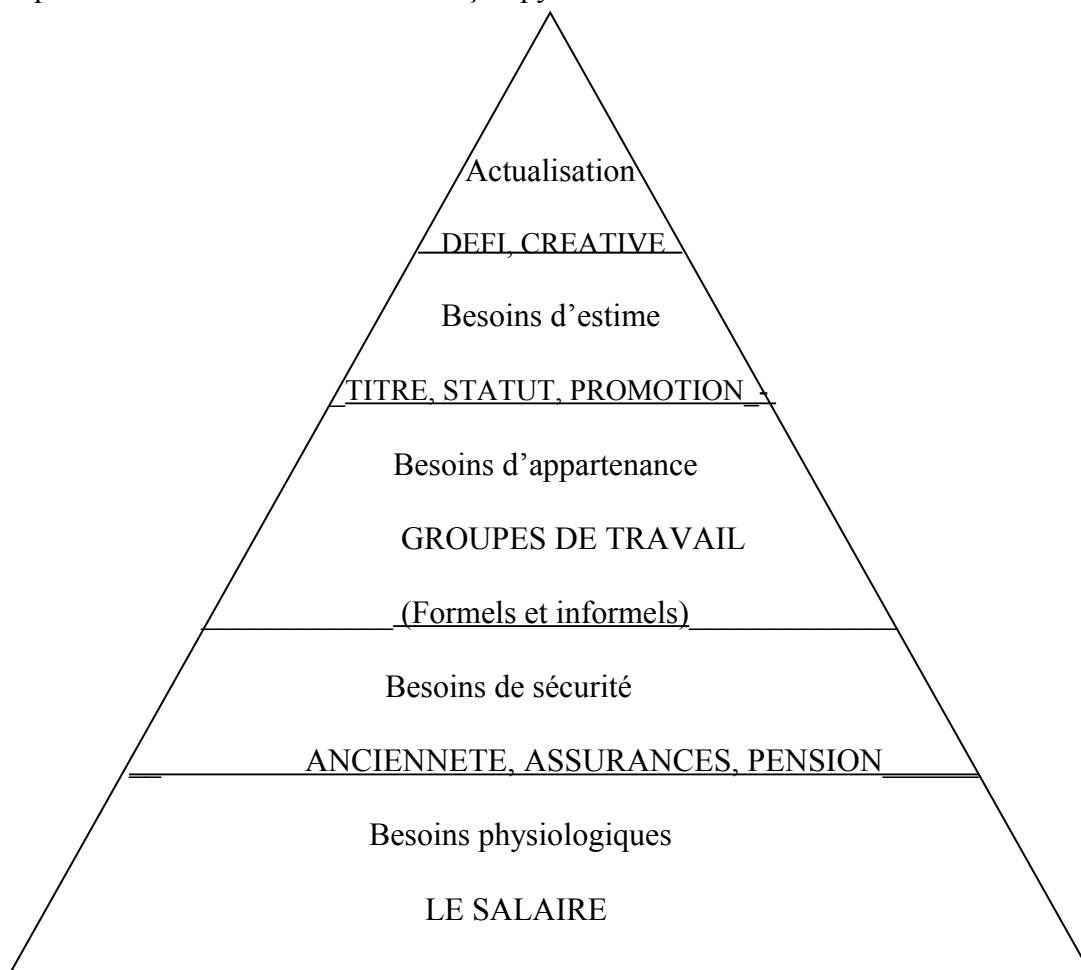
Du point de vue de la psychologie, la motivation concerne tous les comportements volontaires des individus ayant des objets prédéterminés. Du point de vue managérial, l'individu motivé est celui qui consacre toutes ses énergies dont il dispose à la réalisation de la tâche qui lui a été confiée.

Les mesures relatives à la motivation du personnel reprennent l'idée d'une hiérarchie des besoins développée de Maslow. Le besoin se définit comme le mouvement indistinct et puissant qui nous pousse vers les produits ou vers les facteurs de motivation.

Il énonce que l'homme est l'essence holistique orienté vers la réalisation de soi. Il développe sa célèbre pyramide à cinq niveaux de besoins fondamentaux hiérarchisés. Ajoutant que chaque niveau devrait être raisonnablement satisfait avant que le niveau suivant représente un intérêt pour l'individu par ordre d'apparition de chacun de ses besoins ; nous avons les besoins (physiologiques, de sécurité, d'appartenance et d'amour, d'estime et de réalisation de soi).

Mais nous pouvons dire que pour un individu ; l'importance de chacun de ces besoins peut varier selon les situations.

Selon Abraham Maslow, les besoins humains se classifient en plusieurs niveaux et peuvent être hiérarchisés d'une façon pyramidale comme suit :



Hiérarchie des besoins selon A.H. Maslow

Cette pyramide montre que tant que les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits, ils ont une prépondérance qui occulte les autres besoins. Par contre, quand ceux-ci sont satisfaits, le prochain besoin qui lui est supérieur peut s'exprimer et ainsi de suite.

Selon ses théories, il ne faut pas satisfaire les gens en leur offrant tout ce dont ils ont besoin. Au contraire, pour motiver les gens à travailler, il faut leur offrir la possibilité de satisfaire par le travail le besoin qui est motivant. C'est-à-dire le fait de donner aux employés tout ce dont ils ont besoins les empêche de faire des efforts et d'atteindre les objectifs prédéterminés. En d'autre terme, le manager doit toujours les mettre au défi

parce que l'homme est « un être complexe » et cela peut constituer une technique permettant de les motiver d'une manière directement ou indirectement.

On distingue quatre catégories d'actions de motivation, telles que :

a) Les mesures relatives aux conditions de travail

Elles concernent :

- L'aménagement du temps de travail, c'est-à-dire la possibilité pour un salarié de gérer son temps. Exemple : travailler à temps partiel, horaire flexible,...
- L'amélioration du cadre de travail : éclairage, réduction des bruits et des nuisances, ergonomie,...
- L'automatisation de certaines tâches pénibles ou répétitives
- La politique de rémunération : l'implication financière des salariés peut être réalisée par le mode de calcul du salaire et par les augmentations de salaires. L'entreprise peut aussi accorder des compléments de revenus, exemple : prime de performance, prime de rendement, prime d'assiduité,...

b) Les mesures relatives à l'organisation du travail

- La restructuration des tâches : cette restructuration peut prendre plusieurs formes : rotations des tâches (les salariés permutent entre différents postes pour rompre la monotonie), élargissement des tâches (l'ouvrier effectue plusieurs tâches différentes) et enrichissement des tâches (l'ouvrier prend en charge la gestion de travail)
- Le groupe autonome : il s'agit d'un enrichissement des tâches au niveau collectif. Le groupe de travail organise la production et est responsable du résultat.
- Les cercles de qualité

c) Les mesures relatives à l'organisation hiérarchique

La mobilisation du personnel est améliorée par une bonne circulation de l'information au sein de la structure hiérarchique (journal d'entreprise, séminaires,...). L'organisation et la communication des plans de carrière ou les plans de promotion interne, des plans de formation sont aussi des instruments de motivation.

d) Les mesures relatives à l'instauration d'une culture d'entreprise

Cette culture d'entreprise comprend l'ensemble des modes de pensée, des actions habituelles et des comportements partagés par le personnel. Elle définit l'identité de l'entreprise et se manifeste par des mythes, des valeurs, des symboles, autant de signes de reconnaissance que s'approprie le personnel. Cette culture est à la fois un facteur de cohésion des salariés et un facteur de performance.

Bref, les politiques de motivation ont des répercussions sur le fonctionnement de l'entreprise et sur le comportement du personnel. Les effets négatifs ne peuvent masquer le caractère indispensable des actions de la motivation. Dans une économie de plus en plus concurrentielle seule les entreprises qui savent motiver leur personnel peuvent rester compétitives.

2.3- La gestion des ressources humaines et la motivation sont d'une dualité inséparable :

Le directeur des ressources humaines ou le responsable du personnel est là pour prendre en compte la dimension humaine au niveau politique. Il doit concevoir, proposer et faire appliquer ses politiques. Il est là pour faire changer la culture, donc changer la culture qui peut être une barrière démotivante pour son personnel. Il doit apporter des changements à partir des facteurs de motivation. Ce changement est dans l'objectif d'avoir un bon climat et mieux, pour générer un climat de confiance.

Il appartient au responsable des ressources humaines de réviser les systèmes de rémunération, de qualification des postes et fonctions, d'évaluation des performances, de définition des objectifs communs et individuels du point de vue de la motivation.

Il n'existe pas de direction des ressources humaines sans motivation et de motivation sans direction des ressources humaines.

SECTION 3 : LES OUTILS ET TECHNIQUES DE RECUEIL DES INFORMATIONS

3.1- L'intérêt du stage et de la recherche

D'abord, le stage nous a permis de connaître l'environnement du monde professionnel tel que l'horaire de travail, l'ambiance au travail, le volume des tâches à effectuer, les caractères de chaque personne fréquentée.

- Il nous a permis aussi de connaître les missions, les tâches, les objectifs et responsabilités des services composant la direction des ressources humaines.
- De voir la pratique des théories acquises à l'Université sur la gestion des ressources humaines et sur la motivation, c'est-à-dire faire l'adéquation entre les théories et les pratiques et de les approfondir.

Ensuite, la recherche nous oblige d'être plus dynamique et plus curieuse c'est-à-dire à s'inscrire dans plusieurs bibliothèques en vue d'obtention des informations nécessaires à la rédaction de l'ouvrage et d'élargir la connaissance.

Enfin, le stage et la recherche nous ont permis d'avoir de la persévérance et de la confiance pour atteindre les objectifs et ne pas être découragé malgré les obstacles qui peuvent surgir en cours de route. Il permet de comprendre comment la motivation crée des impacts directement ou indirectement sur le personnel. Partir d'une approche qui concilie la théorie avec la pratique. L'étude vise à vérifier l'opérabilité et l'efficacité des ressources existantes d'où le recours à des méthodes d'enquête quantitative, d'entretien.

3.2- Les axes de recherche

La recherche était axée sur les facteurs de motivation du personnel et plus précisément sur les nombres des démissionnaires, des licenciés, des sanctionnés positivement et négativement et sur le nombre d'absentéisme, les problèmes que les responsables des ressources humaines font face.

3.3- La formulation des axes de la recherche

Comme le stage était effectué à la direction des ressources humaines et touchant la problématique sur la motivation, alors, les hypothèses concernent les mesures permettant de quantifier les facteurs motivants, démotivants afin de pouvoir analyser le comportement et la productivité du personnel.

3.4-Les outils de la recherche

Ils ont pour objectif la collecte des données et les sources existantes permettant d'identifier et d'analyser les informations nécessaires à l'étude de cas. Ils sont :

a) L'entretien

Qui est une entrevue entre deux personnes dans laquelle un individu « A » déploie toute une stratégie orale pour extraire d'un individu « B » l'information qu'il détient.

Plus précisément, l'entretien libre était utilisé pendant le stage c'est-à-dire :

En laissant une grande place aux personnes à enquêter, celles-ci sont libres de parler d'un sujet concernant le thème de l'enquête.

L'inconvénient de cette enquête est d'obtenir des informations un peu vagues.

Mais son avantage est d'avoir beaucoup d'information.

b) Consultation des cours appris à l'Université

c) Source bibliographique

Documentation à partir des livres de grands auteurs.

Consultation des œuvres des précédents impétrants.

d) Internet

Consultation des Cybercafé.

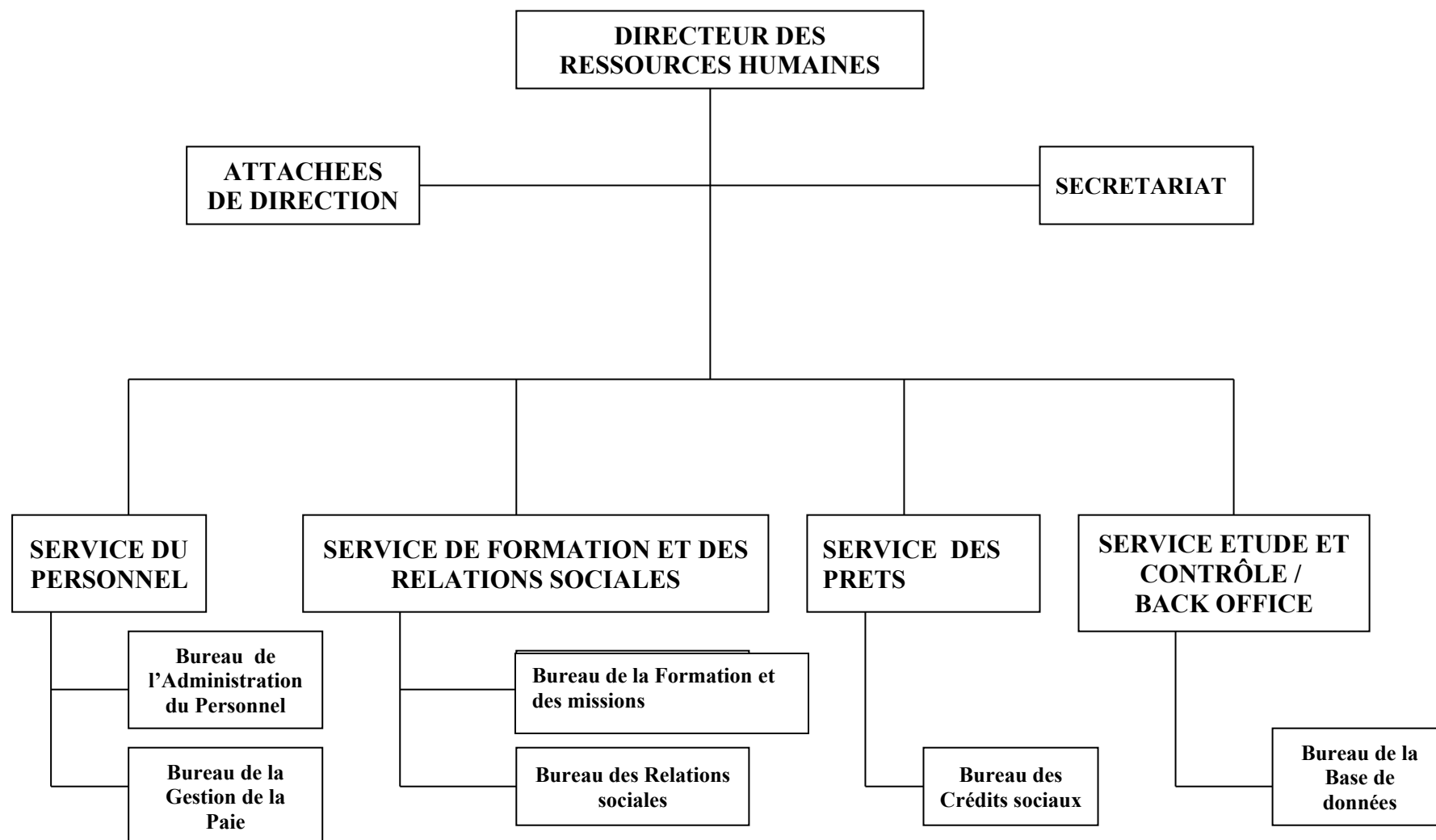
e) Recueillies concernant les données chiffrées provenant de la base de données de la BCM obtenues grâce à l'aide du personnel de la direction des ressources humaines.

d) Sans oublier les aides de certaines personnes pour la rédaction du mémoire, les conseils et l'obtention des informations.

CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A LA BCM

SECTION 1 : DESCRIPTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR

1.1 - L'organigramme de la Direction des Ressources Humaines se présente comme suit :



1.2- Appréciation de l'organigramme de la DRH

Par rapport à l'organigramme d'ensemble de la Banque Centrale de Madagascar, la Direction des Ressources Humaines se trouve au troisième niveau hiérarchique après le Gouverneur et la Direction Générale.

D'après l'organigramme de la Direction des Ressources Humaines ci-dessus, il est composé d'un directeur avec en état-major de deux assistantes de direction, un secrétariat et de quatre services qui ont ses chefs de bureaux et ses employés de bureaux respectifs.

Cette structure montre clairement les missions de chaque service.

1.3- Le service du personnel

Il a pour attribution :

- ❖ L'administration et la gestion administrative du personnel
- ❖ La gestion de la paie

Le chef de *service du personnel* a pour fonction :

- La coordination et supervision du fonctionnement des deux bureaux « administration du personnel » et « gestion de la paie ».
- Contrôle de l'application des dispositions statutaires et budgétaires en matière de recrutement, gestion de carrière, paie et avantages sociaux.
- Rédaction de toute note ou étude concernant les tâches du service.
- Calculer les *points personnels*³ à attribuer au personnel annuellement à la suite de la notation.

Les deux *chefs de bureau* s'occupent de la :

- ❖ Programmation et contrôle des travaux journaliers.
- ❖ Assistance au chef de service dans la formulation de proposition ou notes concernant le fonctionnement du service et à l'élaboration du budget annuel.

³ Matérialisent la rétribution de l'agent à l'issue de la notation => impact de la note attribuée sur le salaire

Les attributions du *Bureau de l'administration du personnel* concernent :

- ❖ le recrutement du personnel par un lancement du processus d'embauche :
 - la diffusion des annonces du concours dans les journaux,
 - la présélection des dossiers de candidature,
 - l'envoi des convocations aux candidats,
 - l'organisation et la réalisation du concours proprement dit avec ou sans l'appui des organismes spécialisés choisis par la Banque,
 - le lancement des procédures d'embauche : visite médicale d'embauche, enquête de moralité, formalités CNaPS,
- ❖ la gestion administrative du personnel :
 - la création des dossiers du personnel,
 - le suivi des congés et absences,
 - la mise à jour des données relatives au personnel,
 - les formalités en cas de démission, licenciement, retraite, décès,
- ❖ la gestion de carrière portant sur :
 - le suivi des avancements, des sanctions positives ou négatives,
 - les mutations et affectations,
 - les retraites,
 - les démissions,
 - le licenciement ou décès,
- ❖ les missions à l'extérieur ou à l'intérieur de Madagascar :
 - le calcul des avances sur indemnités et liquidation des droits au retour de la mission,
 - les déclarations d'assurance voyage,
- ❖ les relations avec la CNAPS :
 - les allocations familiales,
 - les avis d'embauchage ou de débauchage,
 - le congé de maternité,
 - les accidents de travail,
- ❖ les primes diverses : scolarité, mariage, naissance, réussite aux examens, anniversaire,
- ❖ les distinctions honorifiques et médailles de travail : en fonction des textes en vigueur et du comportement de l'agent.

Les fonctions du *bureau de la gestion de la paie* sont :

- ❖ la confection des états de la paie et le calcul des accessoires de salaire,
- ❖ le calcul des retenus réglementaires tels que :
 - paiement des parts employeurs et salariés à la CNAPS,
 - paiement de l'IGR,
 - paiement des parts employeurs et salariés pour les assurances,
- ❖ l'établissement de l'arrêté de compte pour les :
 - retraités, licenciés, démissionnaires, décédés, agents en détachement ou en congés sans solde,
- ❖ la fourniture des éléments du budget annuel concernant les charges salariales.

1. 4- Le service de la formation et des relations sociales

Il est chargé notamment de la gestion administrative et financière des prestations sociales et de la formation du personnel de la BCM.

Le chef de service formation et relations sociales a pour fonction de gérer et suivre la politique sociale définie par le Statut du personnel ainsi que la mise en œuvre du programme de formation du personnel préalablement arrêté par les Autorités de la Banque.

Le *bureau des Relations sociales* est chargé :

- ❖ du traitement des frais médicaux en faveur des employés,
- ❖ du contrôle et suivi des frais médicaux par agent et par famille (conjoint, enfants mineurs moins de 21 ans),
- ❖ de la visite médicale d'embauche, visite médicale systématique annuelle, suivi pour maladie ponctuelle, évacuation sanitaire locale ou extérieure,
- ❖ de la contre-visite médicale des agents dont les frais médicaux semblent trop élevés,
- ❖ des relations avec les organismes internes ayant des relations avec le personnel (délégués du personnel, association du personnel de la Banque Centrale de Madagascar),
- ❖ des relations avec les organismes extérieurs comme la CNAPS, les assurances, les ordres des médecins, les prestataires divers,

Ce service s'occupe des remboursements des consultations médicales et des achats des médicaments ainsi que la prise en charge de l'hospitalisation, des soins dentaires, des achats de lunettes, des analyses en laboratoire, radiographie,...

Le chef de bureau de la formation est chargé :

- ❖ de la consolidation du planning de formation annuelle du personnel à partir des besoins en formation exprimés par les différentes directions de la banque,
- ❖ de la soumission aux autorités des candidatures éventuelles pour la formation du personnel à partir des propositions présentées par les directions,
- ❖ du contact avec les organismes de formation locaux et étrangers (avant, en cours et après la formation),
- ❖ de l'établissement des différentes statistiques relatives à la formation,
- ❖ de la gestion administrative et financière des dossiers de formation,
- ❖ de la souscription des candidats aux différentes formations, séminaires, ateliers,
- ❖ du suivi financier de la formation ; paiement des frais de scolarité et autres dépenses liées tels les décomptes des indemnités de mission,
- ❖ de la gestion des apprenants aux cours locaux organisés par le CNFPB ou Centre Nationale de Formation de la Profession Bancaire et le CCA.

1.5- Le service des crédits sociaux ou des prêts

Comme son nom l'indique, ce service procède à l'étude des demandes de crédits au personnel ainsi qu'à la gestion des encours, il a pour attribution :

- ❖ l'étude des dossiers d'octroi de crédits sociaux tels que :
 - les avances sur salaire ou Prêt Personnel (en cas de besoin de trésorerie),
 - les Crédits à l'Equipeement,
 - les Prêts pour l'Amélioration de l'Habitat,
 - les Crédits Immobiliers,
- ❖ la gestion et le suivi des justificatifs des prêts octroyés,
- ❖ la vérification sur pièces et éventuellement sur place de l'utilisation des prêts obtenus.

1.6- Le service contrôles et études

a) Ce service effectue les études relatives aux activités de la Direction des Ressources Humaines telles que :

- ❖ la production de statistiques sur l'ensemble du personnel,
- ❖ la collecte des autres données liées à la Gestion des Ressources Humaines,
- ❖ la gestion de la base de données du personnel.

b) Ce service se charge également du contrôle interne et du back office en :

- ❖ contrôle des opérations comptabilisées par les autres services (exhaustivité et bonne imputation, suivi comptes de liaison),
- ❖ contrôle et exploitation des états comptables (journaux, balances),
- ❖ maintenance et mise à jour de l'applicatif comptable « DRH »,
- ❖ contrôle de l'application des procédures et textes réglementaires.

c) Il procède enfin à l'élaboration, la consolidation ainsi que du suivi du budget de la direction.

- ❖ collecte des éléments de budget annuel des trois autres services,
- ❖ consolidations du budget à partir de critères définis par la direction (taux prévisionnel d'inflation, mouvement du personnel,...).

Le *service back office* est en relation directe avec la Direction de la Comptabilité Générale qui centralise toutes les opérations comptables de la Banque Centrale et la Direction de l'Organisation et de l'Informatique qui traite du système d'informations.

SECTION 2 : LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA MOTIVATION

La motivation du personnel est constituée dans la pratique par deux principaux éléments. Il y a :

- la *motivation liée aux éléments matériels* : à l'exemple de la rémunération ou encore de l'ensemble des avantages sociaux comme le remboursement et la prise en charge des frais médicaux, les crédits accordés au personnel, les primes et indemnités,
- et la *motivation liée au travail* : les conditions de travail (l'ergonomie du poste de travail, l'ambiance au travail, le style de management des chefs hiérarchiques), le plan de carrière, les formations,...

2.1- L'ensemble de motivations liées aux éléments matériels octroyé au personnel de la BCM :

Divers éléments sont prévus dans le Statut du personnel et peuvent constituer en soi des facteurs de motivation pour le personnel de la BCM.

Ces éléments sont essentiellement :

- a) les indemnités et primes diverses telles que :
 - ❖ indemnités diverses liées aux fonctions ou aux métiers,
 - ❖ prime de scolarité par enfant à charge scolarisé,
 - ❖ prime d'anniversaire (plus de 10 ans de service),
 - ❖ prime de rendement calculée en fonction de l'efficacité des services rendus et du temps de présence au cours de l'exercice,
 - ❖ prime liée à l'évaluation annuelle de chaque agent en fonction de sa performance ou productivité,
- b) le système de couverture médicale :
 - ❖ remboursement d'une grande partie des frais médicaux des agents, de son conjoint légal et de ses enfants mineurs moins de 21 ans tels que les consultations médicales, les achats des médicaments,
 - ❖ prise en charge des frais d'analyse, de radiographie, de dentisterie ou autres prestations médicales (lunetterie,...),
 - ❖ évacuation sanitaire,
- c) des crédits sociaux à taux préférentiels en faveur de ses agents tels que :

- ❖ les avances à court terme (moins d'un an) pour faire face aux besoins de trésorerie urgents,
- ❖ les crédits à moyen terme (36 mois), comme son nom l'indique sont des crédits demandés par l'agent afin d'améliorer sa vie quotidienne exemple pour l'achat d'un poste téléviseur, mobilier, voiture,...
- ❖ les crédits immobiliers (20 ans) afin d'aider l'agent à bâtir sa propre maison,

2.2- Les éléments de motivation liés au travail

Plusieurs éléments de motivation liés au travail peuvent être également retrouvés au sein de la BCM. Cela, dans l'objectif de rendre le personnel à l'aise et satisfait de leurs conditions de travail. Il en résulte une meilleure exécution des tâches quotidiennes et de la productivité. Ces éléments sont :

- a) la politique de formation : la BCM offre à son personnel des ***formations locales et à l'étranger*** dans l'objectif de mettre à niveau et améliorer ses compétences,
 - ❖ les programmes de formation sont définis annuellement à partir des besoins exprimés par toutes les directions et validés par la direction générale après avis de la DRH,
 - ❖ ces programmes sont par la suite budgétisés ; les formations peuvent être financées soit par les bailleurs de fonds comme le FMI, la Banque Mondiale ou d'autres organismes, soit sur fonds propres BCM,
 - ❖ les formations locales sont entre autres constituées par les cours relatifs au métier bancaire dispensés par le Centre National de la Formation de la Profession Bancaire (CNFPB) et les cours d'anglais auprès du Centre Culturel Américain ou CCA,
 - ❖ les formations extérieures sont généralement constituées par des cours ou séminaires axés sur les métiers banque centrale (politique monétaire, change, supervision bancaire) ou des cours relatifs aux métiers transversaux (informatique, audit interne, RH, comptabilité,...).

Ces cours ou ateliers durent approximativement une semaine à 1 mois et sont principalement organisés par l'Institut du Fonds Monétaire International ou FMI à Washington ou Tunis et par l'Institut Bancaire et Financier International (IBFI/Banque de France).

b) l'utilisation de logiciels plus performants :

- ❖ l'introduction du logiciel « ORACLE » à la place du logiciel ACCESS pour la gestion de la base de données du personnel qui a permis de minimiser les risques liés à la sécurisation des informations et le stockage des données à long terme,
- ❖ la mise en place d'un système de messagerie interne facilitant la communication à l'intérieur de la BCM via le réseau informatique local,
- ❖ l'informatisation du système d'évaluation du personnel par le développement d'applicatif dédié,

c) la reconnaissance au travail fourni :

- ❖ la BCM est reconnaissante envers ses agents méritants en prenant l'initiative de les proposer aux médailles de travail et aux distinctions honorifiques, la performance du personnel est par ailleurs primée en fonction d'un nouveau système d'évaluation basé sur des paramètres plus objectifs et plus motivants qu'auparavant.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie a permis de faire un état général de l'organisation et le fonctionnement de la BCM, de ses succursales et agences. Particulièrement les principes sur lesquels sont fondés la gestion des ressources humaines et la motivation de son personnel qui est l'objet du thème de ce mémoire.

En plus, cela a contribué à la connaissance de l'ensemble des services constituant la Direction des Ressources Humaines, leurs attributions ainsi que leurs contributions respectives quant à la motivation du personnel de la BCM.

Bref, d'après les divers avantages et faveurs cités ci-dessus que la BCM offre à ses employés, ces derniers ont des raisons d'être plus motivés si nous faisons la référence à d'autres institutions publiques.

Dans la seconde partie, nous allons voir si la politique ainsi définie crée dans la réalité des impacts positifs ou plutôt négatifs sur les motivations des employés.

PARTIE II

ANALYSE DE L'IMPORTANCE DE LA MOTIVATION DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PARTIE II : ANALYSE DE L'IMPORTANCE DE LA MOTIVATION DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie est consacrée à l'analyse et à la présentation des résultats du travail sur terrain. Ces derniers reflètent les impacts de la mise en place des instruments adoptés par la BCM pour motiver son personnel. La plupart de ces instruments sont prévus dans le Statut du personnel.

D'abord, nous allons voir les problèmes que nous avons rencontrés au sein de la BCM dans le chapitre premier. Nous allons ici identifier les effets qui en découlent après l'adoption de motivation liée aux facteurs matériels et au facteur travail du personnel précités dans la première partie. Nous allons déterminer les circonstances, relever les faits pertinents aux problèmes par une analyse des avantages et inconvénients, les points forts et points faibles de la BCM dans la gestion des ressources humaines

Ensuite, nous serons amenés à étudier les données chiffrées dans sa relation avec la motivation.

Enfin, nous aboutirons à l'interprétation des résultats obtenus.

L'objectif de cette partie est d'énoncer les problèmes constatés au niveau de la DRH, et en cela nous essaierons d'en tirer les relations de causes à effet.

CHAPITRE I. ANALYSE DES PROBLEMES RENCONTRES

Dans ce présent chapitre, nous allons énoncer les problèmes constatés au niveau de la Direction des Ressources Humaines. Les données que nous avons sont en grande partie issue de l'entretien avec les responsables, aussi nous tiendrons compte de cela dans les analyses, sachant que cela a des influences dans la pertinence et solvabilité des problèmes que nous citerons.

SECTION 1 : FACTEURS INFLUENÇANT L'ORGANISATION DU TRAVAIL

1- La prise de congé :

Cette période est déterminante, en grande partie pour le bon déroulement des activités qui est lié à l'effectif du personnel. Nous citerons ici le cas de la période des « vacances scolaires ». En effet, en cette période la majorité des employés de la BCM profitent pour prendre leur congé afin de pouvoir passer ses vacances avec leur famille et pendant cette période toutes les directions et services sont en sous-effectif malgré l'existence des plannings de congé qui sont déjà préétablis.

Ces sous effectifs peuvent entraîner pour les directions et les services :

- un cumul au niveau des tâches,
- ces intérimaires sont surchargés de travail pendant cette période,
- un problème qui se pose surtout quand il y a une exigence d'achèvement du travail en un temps précis ou un travail très pressant selon le cas et selon le besoin de la direction ou du service,
- existence de compromis sur ceux qui partent et ceux qui restent au niveau du personnel qui peut défavoriser les uns par rapport aux autres,
- un moment devient inopportun pour les directions de faire des projets.

Tout cela peut être un facteur démotivant pour les employés intérimaires s'il n'y a pas de changement organisationnel. Ce problème de sous-effectif ne nous a pas permis de faire des entretiens individuels aux employés des autres services et directions pendant le stage.

SECTION 2 : FACTEURS INFLUENÇANT LA MOTIVATION DU PERSONNEL

2.1- Le manque de matériels informatiques

D'une manière générale, tous les chefs de service doivent obligatoirement être équipés d'un micro-ordinateur dans son poste de travail. Parce que, l'adaptation à des équipements de la nouvelle technologie est actuellement une exigence certaine, surtout pour une institution de grande envergure comme la BCM. Cela, en vue de faciliter les suivies et les contrôles de certaines tâches. Le problème qui se pose est que certains services sont pourtant sous-équipés en matériels informatiques.

Cet état de fait entraîne pour le chef de service :

- une obligation de se déplacer dans le bureau des chefs de bureau ou des agents pour une consultation d'une quelconque information, cela entraîne une perte de temps de celui-ci,
- il ne peut pas vraiment suivre les détails des activités quotidiennes,
- en cas d'utilité d'un micro-ordinateur, le chef de service est obligé d'emprunter celui des autres,
- sans confidentialité de certaines informations à cause de l'inexistence d'un micro-ordinateur au niveau du chef de service,
- le chef de service n'a pas d'indépendance sur l'exécution de ses fonctions parce qu'il doit dépendre les services de ses subordonnés,
- le manque de matériel informatique peut augmenter les paperasses administratives au niveau du chef de service.
- Une démotivation à l'exécution de la tâche quotidienne.

Cette insuffisance en matériels informatique crée des insatisfactions pour le personnel concerné dans la réalisation de ses missions. Par conséquent, cela peut constituer un facteur de démotivation personnelle de l'employé.

2.2- Inexistence de l'évaluation des résultats de la formation :

L'évaluation et la mesure des résultats de la formation doivent être obligatoires et sont les seuls moyens efficaces et efficients de connaître si la politique de formation a réussi ou non.

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

Le service de formation n'a pas encore procédé à cette évaluation des résultats de la formation.

Le fait de ne pas faire cette action de mesure des résultats de la formation au sein de la BCM entraîne pour le service de formation les problèmes ci- après :

- l'ignorance si les objectifs de la formation assignée à chaque employé ont été atteints ou appropriés,
- un manque de plan de progrès pour chaque agent et pour l'ensemble du personnel qui a suivi la formation en vue d'améliorer la performance réelle,
- une incapacité à faire le bilan des formations déjà réalisées,
- l'incapacité pour le service de formation de savoir s'il faut augmenter ou diminuer le budget de formation pour l'année suivante.
- non adéquation de la formation au personnel qui a suivi réellement la formation.

La formation joue un rôle non négligeable dans le développement de la capacité du personnel et sur sa motivation. Ainsi, il ne faut pas sous estimer cette opération d'évaluation de résultats de formation.

2.3- Analyse des emplois non approfondis

L'analyse des emplois se définit comme étant un processus permettant de constater par l'observation, par l'étude et de rapporter l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique. C'est la description des tâches que contient le poste tels que : les habilités, les connaissances, les capacités requises par le travailleur pour bien exécuter son travail ainsi que ce qui différencie ce poste des autres.

Cette analyse n'est pas encore entamée pour tous les poste (ou groupes de poste) existant à la BCM. Ce qui crée pour le service du personnel une incapacité de connaître vraiment l'adéquation ou non de l'employé par rapport à son poste de travail.

Cela crée un obstacle pour le service personnel qui ne pourra pas faire :

- une analyse approfondie des besoins du personnel,
- une bonne évaluation des besoins en formation,
- une élaboration correcte des plans de carrière.

L'analyse des emplois est toutefois très utile pour le service du personnel, parce qu'elle répond à deux grandes préoccupations telles que :

- la connaissance de l'utilité du travail,
- la description les composants matériels, organisationnels et environnementaux du travail.

Pour le cas de la BCM, l'insuffisance de l'analyse des emplois va rendre difficile l'application du manuel de procédures pour le service du personnel. Ainsi cela va créer des problèmes lors de l'audit.

En outre, l'analyse de l'emploi existe déjà mais pas d'une manière très approfondie, il faut qu'elle se fasse individuellement à chaque employé de toute la hiérarchie.

Aussi à notre avis, cela constitue une faiblesse pour une meilleure organisation et structuration du personnel. Il faudrait en réalité que chacun sache exactement sa place, son rôle, ses relations dans la hiérarchie pour pouvoir facilement s'ajuster à son objectif et à celui de l'institution.

CHAPITRE II. ANALYSE DES INDICATEURS

Nous allons dans ce second chapitre faire les analyses des données chiffrées pouvant refléter les impacts de l'adoption des facteurs liés aux matériels.

SECTION 1 : L'ANALYSE DES TABLEAUX ET FIGURES :

1.1- Présentation de l'effectif total de la BCM

TABLEAU 1 : Effectif total du personnel de la BCM au fin août 2007

CATEGORIE	SIEGE	SUCCURSALES	AGENCES	TOTAL	Effectif par %
HC	21	2	-	23	2,71
A	128	6	6	140	16,49
B	127	19	10	156	18,37
C	84	14	42	140	16,49
D	50	21	57	128	15,08
E	21	5	9	35	4,12
F	64	21	23	108	12,72
KA	2	-	1	3	0,35
KB	5	-	-	5	0,59
KC	1	1	-	2	0,23
KE	1	-	-	1	0,12
KG1	12	2	14	28	3,3
KG3	7	6	8	21	2,47
KG4	2	-	1	3	0,35
KG5	21	5	6	32	3,77
KG6	15	3	6	24	2,83
TOTAL	561	105	183	849	100

Source : base de données de la Direction des Ressources Humaines de la BCM

INDICATIONS :

HC (Hors Catégorie) et catégorie A : cadres supérieurs

B : agents de maîtrise

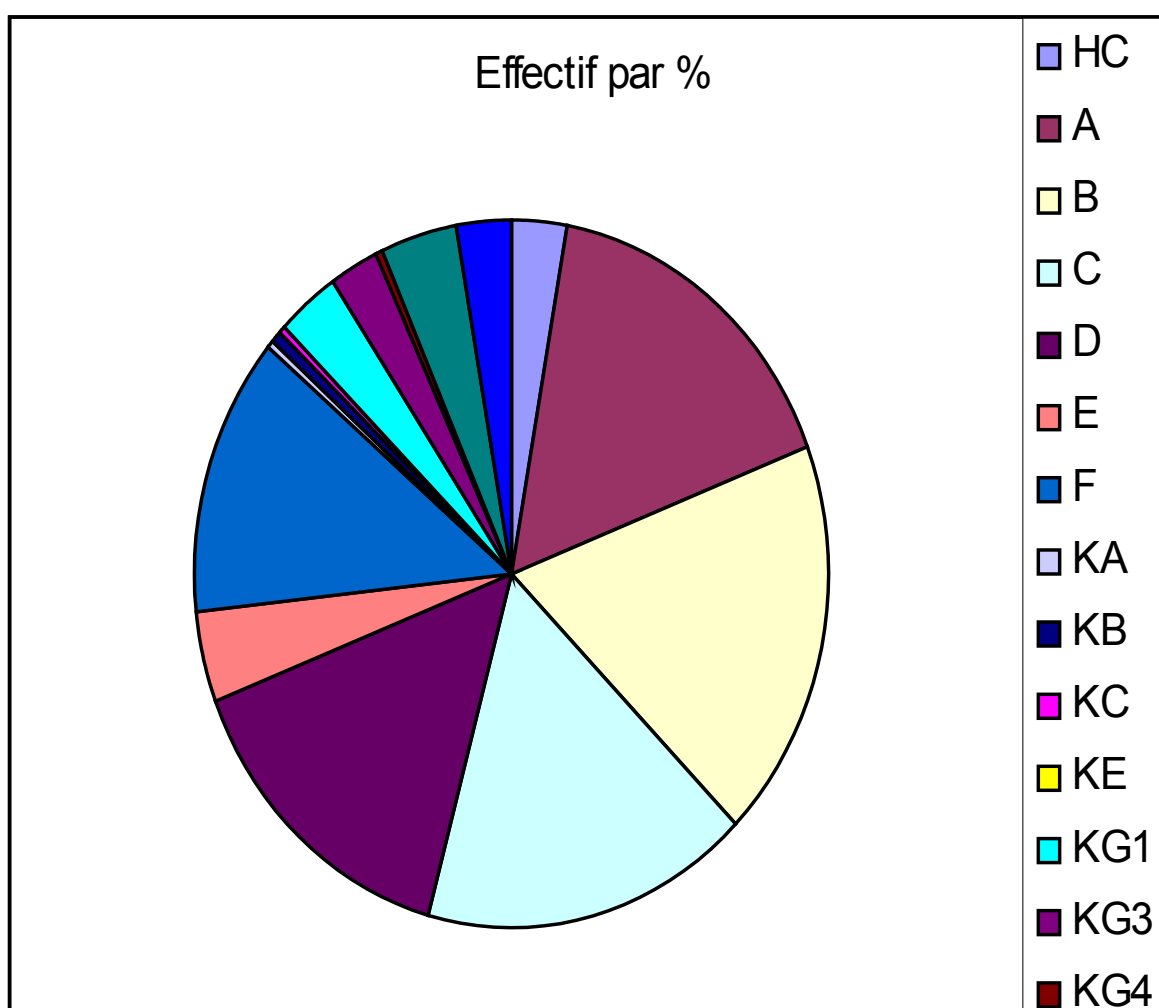
C et D : employés de bureau

E, F, KG1 à KG6 : personnel de service

KA, KB, KC, KE : agents sous contrat spécial en cas de nécessité de service.

Figure 1

Voici le diagramme en secteur représentant la répartition du personnel par pourcentage par catégorie professionnelle



Ce schéma nous montre que la majeure partie en jaune représente la catégorie B=18,38% et la partie marron et bleu ciel qui sont identiques représentent la catégorie A et C=16,46%.

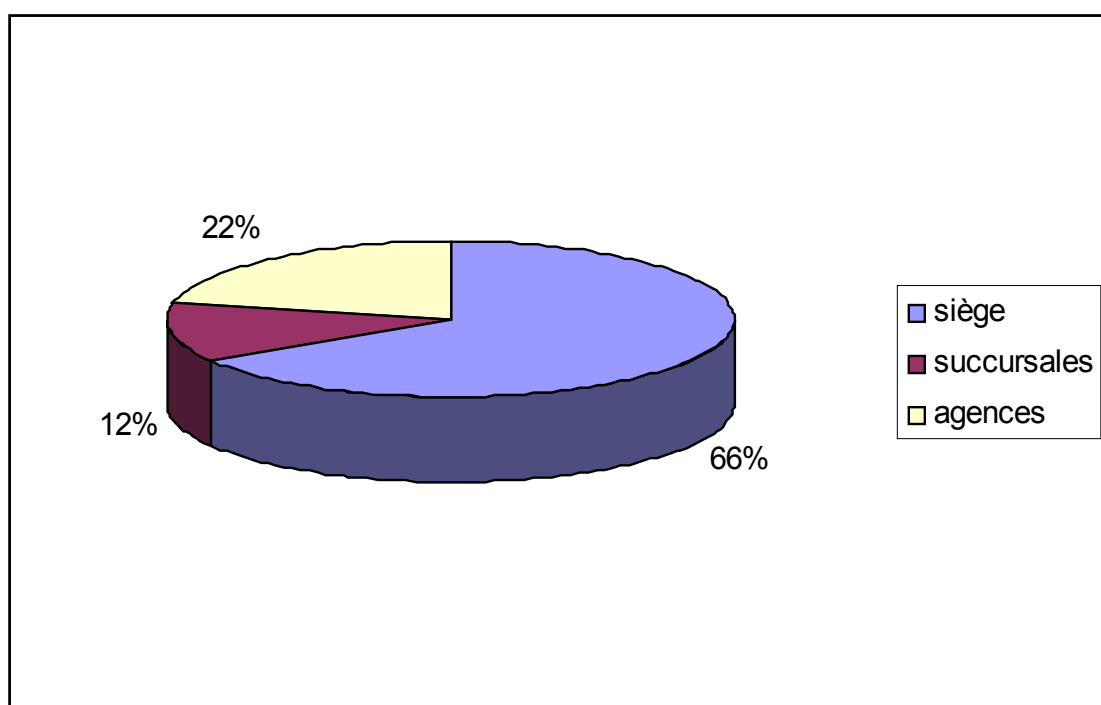
La catégorie D=15,09% est représentée par la partie en noir et la catégorie F=12,72% par la partie bleue. Les autres catégories ne représentent que quelque pourcentage par rapport à l'effectif total.

Nous pouvons alors constater que la majorité des employés de la BCM est représentée par la catégorie A, B, C et D.

Ce premier tableau nous montre l'effectif total et le pourcentage du personnel de la BCM par catégorie professionnelle, par siège, par succursale et par agence existant dans tout Madagascar.

Figure 2

Voici le diagramme en secteur représentant la répartition du personnel en pourcentage par rapport à leur lieu de travail :



Ce schéma nous montre que la majorité du personnel de la BCM représentée par 66% se trouve au siège de la BCM à Antananarivo et les restes se répartissent entre les succursales et agences dans tout Madagascar.

Cette majorité est gérée directement par la direction des ressources humaines, par conséquent, ses réclamations et attentes pourraient constituer une référence pour l'ensemble du personnel.

1.2- L'analyse sur le nombre du personnel sanctionné du 1^{er} et du 2nd degré

Cette analyse repose sur le nombre du personnel sanctionné mensuellement pour les trois années : 2004-2005-2006.

Le tableau suivant nous montre le nombre du personnel sanctionné du premier degré, celui qui a obtenu :

- un avertissement,
- une blâme,
- une réduction ou suppression du complément de gratification,
- les sanctions du 1^{er} degré sont mentionnées dans le dossier personnel incriminé pour une durée de 5 ans.

La décision d'application de la sanction du 1^{er} degré appartient au « Directeur ».

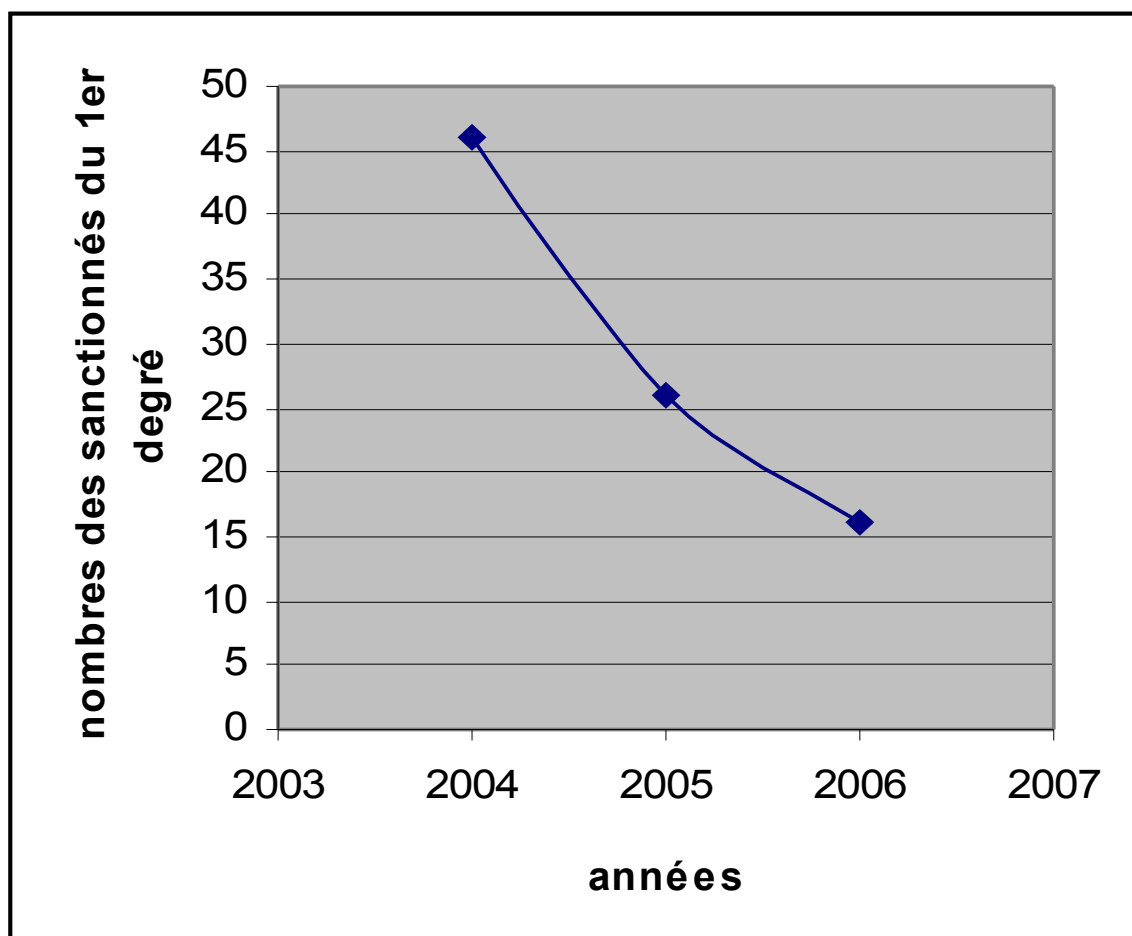
TABLEAU 2 : Nombre de personnel sanctionné du premier degré

	2004	2005	2006
JANVIER	-	-	4
FEVRIER	-	-	2
MARS	3	1	-
AVRIL	1	2	1
MAI	2	1	-
JUIN	6	1	-
JUILLET	1	4	1
AOUT	3	2	1
SEPTEMBRE	3	3	1
OCTOBRE	16	9	1
NOVEMBRE	11	1	4
DECEMBRE	-	2	1
TOTAL	46	26	16

Source : base de données de la Direction des Ressources Humaines de la BCM.

Figure 3

Courbe représentative de la variation du nombre des sanctionnés du premier degré :



La courbe représente un décroissement du nombre des sanctionnés de 2004 en 2006, en plus le tableau nous montre que par rapport à l'effectif total du personnel de la BCM cité ci-dessus, le nombre de personnel sanctionné du premier degré est moindre. Cela veut dire que le personnel évite de faire des fautes professionnelles et obéit à la discipline afin de ne pas obtenir les sanctions du premier degré qui auraient une conséquence directement ou indirectement sur son salaire et sur son image envers ses collègues.

Précisons que le nombre du personnel sanctionné du 1^{er} degré pour les trois années consécutives diminue de plus en plus. Pour l'année 2004/2005, il y avait une diminution du nombre de 20 et pour l'année 2005/2006 une diminution du nombre de 10, cela veut dire qu'il y a une amélioration sur la situation concernant le nombre des sanctionnés du 1^{er} degré.

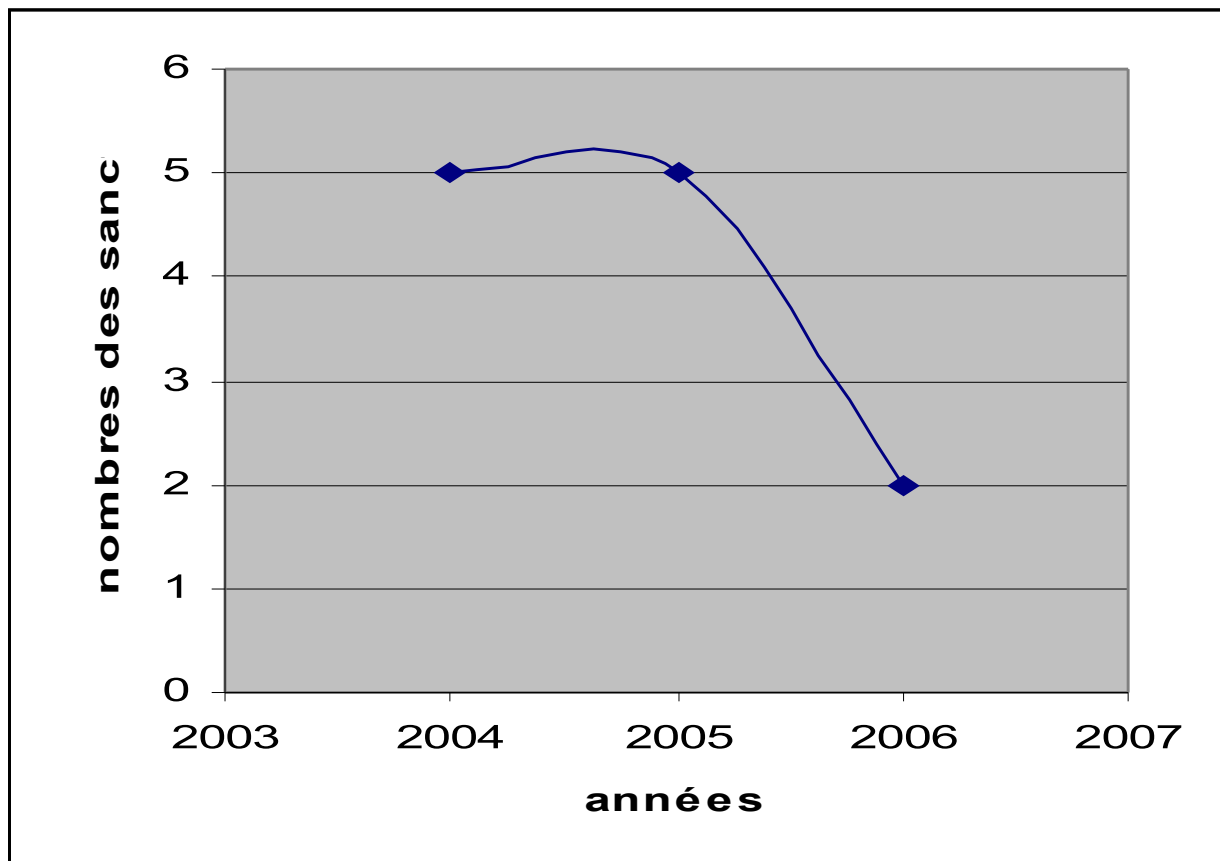
TABLERAU 3 : Nombre du personnel sanctionné du 2nd degré

	2004	2005	2006
JANVIER	-	-	-
FEVRIER	-	-	
MARS	2	-	-
AVRIL	-	3	-
MAI	-	-	-
JUIN	1	-	-
JUILLET	1	1	1
AOUT	1	-	-
SEPTEMBRE	-	-	-
OCTOBRE	-	-	-
NOVEMBRE	-	1	-
DECEMBRE	-	-	1
TOTAL	5	5	2

Source : base de données de la Direction des Ressources Humaines de la BCM

Figure 4

Courbe représentative de la variation du nombre des sanctionnés du 2nd degré :



Dans ce schéma, nous constatons un décroissement de la courbe en 2006 c'est-à-dire une baisse du nombre des sanctionnés, par conséquent il y a des efforts venant de l'ensemble du personnel.

En outre, le tableau nous montre que les agents sanctionnés du 2nd degré sont très rares, voire inexistants parce qu'à cette phase la situation de l'employé sur son poste est devenu de plus en plus critique, ainsi il y aura :

- un retard de 6 mois à 1 an dans l'avancement de son salaire qui est égal à une perte des avantages sur salaire,
- une réduction ou suppression de la gratification prévue,
- une mise à pied de 1 à 15 jours avec perte de salaire correspondant et la suspension de contrat de travail sans excéder de un mois,
- le plus grave est le licenciement avec ou sans préavis et sans indemnité de licenciement selon le cas,

- les sanctions du 2nd degré sont mentionnées dans le dossier personnel de l'employé pour une durée de 10 ans.

L'application de la décision de la sanction du 2nd degré appartient au « Gouverneur ».

Le nombre du personnel sanctionné du 2nd degré est très faible en 2006, cela est dû à des effets très graves même néfastes de la sanction. Le personnel sanctionné perd plusieurs avantages qui vont diminuer le montant de son salaire et aura des conséquences directement sur son mode de vie et de sa psychologie.

Précisons aussi qu'il y a des écarts si nous faisons la comparaison entre le nombre du personnel sanctionné du 1^{er} degré et du 2nd degré, cela est dû à la gravité des conséquences des sanctions telles que : la peur de perdre les avantages et faveurs même le licenciement si les sanctionnés ne font pas attention.

1.3-L'analyse du nombre de personnel démissionnaire et licencié

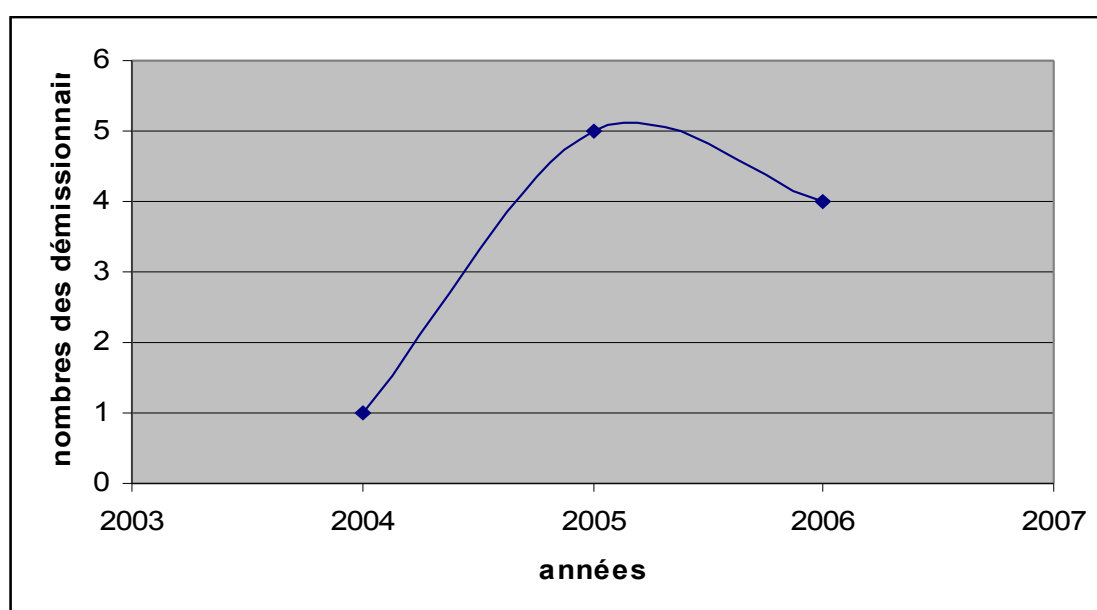
TABLEAU 4 : Nombre du personnel qui a démissionné

	2004	2005	2006
NOMBRE DES DEMISSIONNAIRES	1	5	4

Source : base de données de la Direction des Ressources Humaines de la BCM

Figure 4

Courbe représentative de la variation du nombre des démissionnaires



Dans cette courbe, il y a un accroissement du nombre des démissionnaires en 2005 mais cela a diminué en 2006.

Si nous allons analyser ces chiffres concernant les démissionnaires, nous pouvons constater que seul un petit nombre des employés fait la démission. Par conséquent, Cela peut refléter l'image de leurs satisfactions par les éléments suivants :

- des avantages sociaux et faveurs cités dans la première partie,
- de l'image et du prestige du fait d'être employé de la BCM,
- de la stabilité ou la sécurité de l'emploi,
- des conditions de travail,
- par l'étroitement du marché de travail.

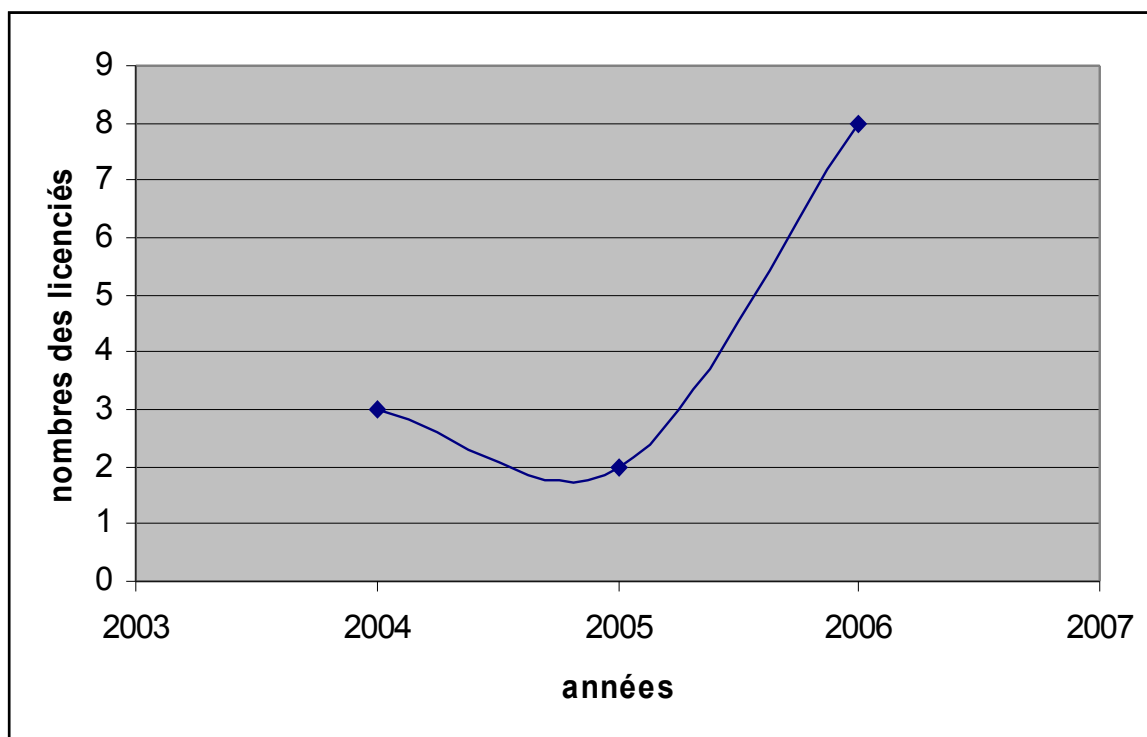
TABLEAU 5 : Nombre du personnel licencié

	2004	2005	2006
NOMBRE DES LICENCIES	3	2	8

Source : base de données de la Direction des Ressources Humaines de la BCM

Figure 6

Courbe représentative de la variation du nombre des licenciés



Sur cette graphique, nous remarquons un accroissement du nombre des licenciés en 2006, pourtant, la BCM n'a pas recours au licenciement que dans les cas de forces majeurs ; c'est pourquoi le chiffre concernant les licenciés est encore très faible.

Le code de travail malgache favorise en général le personnel plutôt que l'entreprise dans les cas de licenciement, ainsi les institutions ou les entreprises doivent faire très attention pour que les décisions de licenciement ne leurs coûtent pas chers.

Les motifs de licenciement avec préavis sont :

- l'abandon de poste sans motifs valables,
- le non respect de la discipline en vigueur à la BCM,
- les fautes lourdes commises,

Les motifs de licenciement d'office sont :

- faux et usage de faux en matières de chèques,
- faux et détournement en matière d'avantages sociaux accordés par la BCM,
- le détournement, vol, escroquerie au préjudice de la BCM,

Le licenciement dans la BCM appartient au conseil de discipline, composé par les membres suivants :

Le licenciement est prononcé après réunion du conseil de discipline convoqué par le Gouverneur. C'est un conseil paritaire dans lequel on trouve les représentants du Gouverneur (3) et les représentants du personnel (3); les Délégués du Personnel peuvent siéger à ce conseil en tant qu'observateur. La BCM essaie d'éviter de prendre la décision de licenciement qu'en cas extrême.

Le nombre des licenciés est très peu, si nous faisons l'analyse de la relation qui existe entre les motifs du licenciement et la motivation, on peut affirmer que si le personnel est motivé il évite de commettre des fautes qui peuvent le nuire.

SECTION 2 : ANALYSE DU NOMBRE DE PERSONNEL AYANT OBTENU DES SANCTIONS POSITIVES

Dans cette section, nous allons analyser le nombre des personnes qui ont obtenu des sanctions positives telles que :

- l'avancement dans la catégorie supérieure,
- la nomination à une fonction donnée,
- l'avancement accéléré d'échelon,
- les points personnels complémentaires,

Le tableau suivant présente le nombre des personnes qui ont obtenu des sanctions positives :

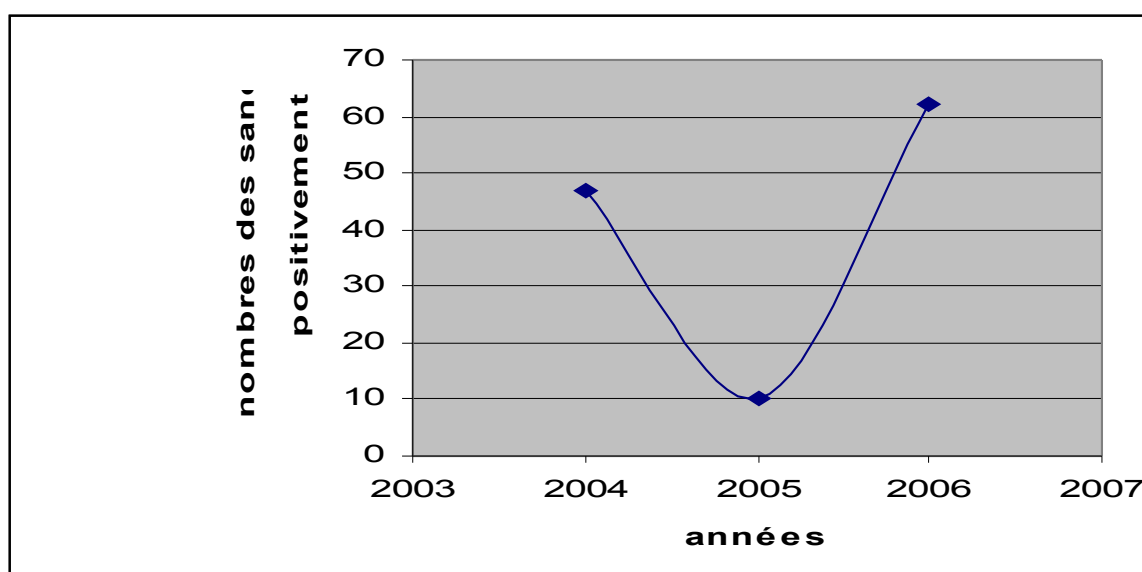
TABLEAU 6 : Nombre de personnes sanctionnées positivement :

	2004	2005	2006
NOMBRE DU PERSONNEL SANCTIONNE POSTIVEMENT	47	10	62

Source : base de données de la Direction des Ressources Humaines

Figure 6

Courbe représentative de la variation du nombre des sanctionnés positivement :



Ce graphique illustre l'effort individuel du personnel pour obtenir des sanctions positives. Il y a un décroissement de la courbe en 2005 mais nous remarquons un accroissement en 2006.

L'obtention de ces sanctions positives n'est pas automatique. Nous avons noté que le nombre du personnel qui a obtenu des sanctions positives augmente pour l'année 2006, cela est dû à leur persévérance à déployer leur effort pour atteindre la bonne performance et un rendement supérieur.

Exemples de sanctions positives :

- la promotion à la catégorie supérieure (D à C par exemple),
- la nomination à une fonction donnée,
- l'avancement accéléré d'échelon en fonction de l'obtention d'un diplôme officiel ou d'un mérite pour un travail satisfaisant.

Généralement, l'avancement dans la fonction procure des avantages financiers ou un surplus de salaire au personnel.

Ces sanctions positives ne doivent pas être sous-estimées parce qu'elles constituent un des facteurs importants qui augmente la performance et la motivation du personnel.

SECTION 3 : ANALYSE DU NOMBRE DE JOURS D'ABSENCES AUTORISÉES

3.1 Les jours d'absence autorisée

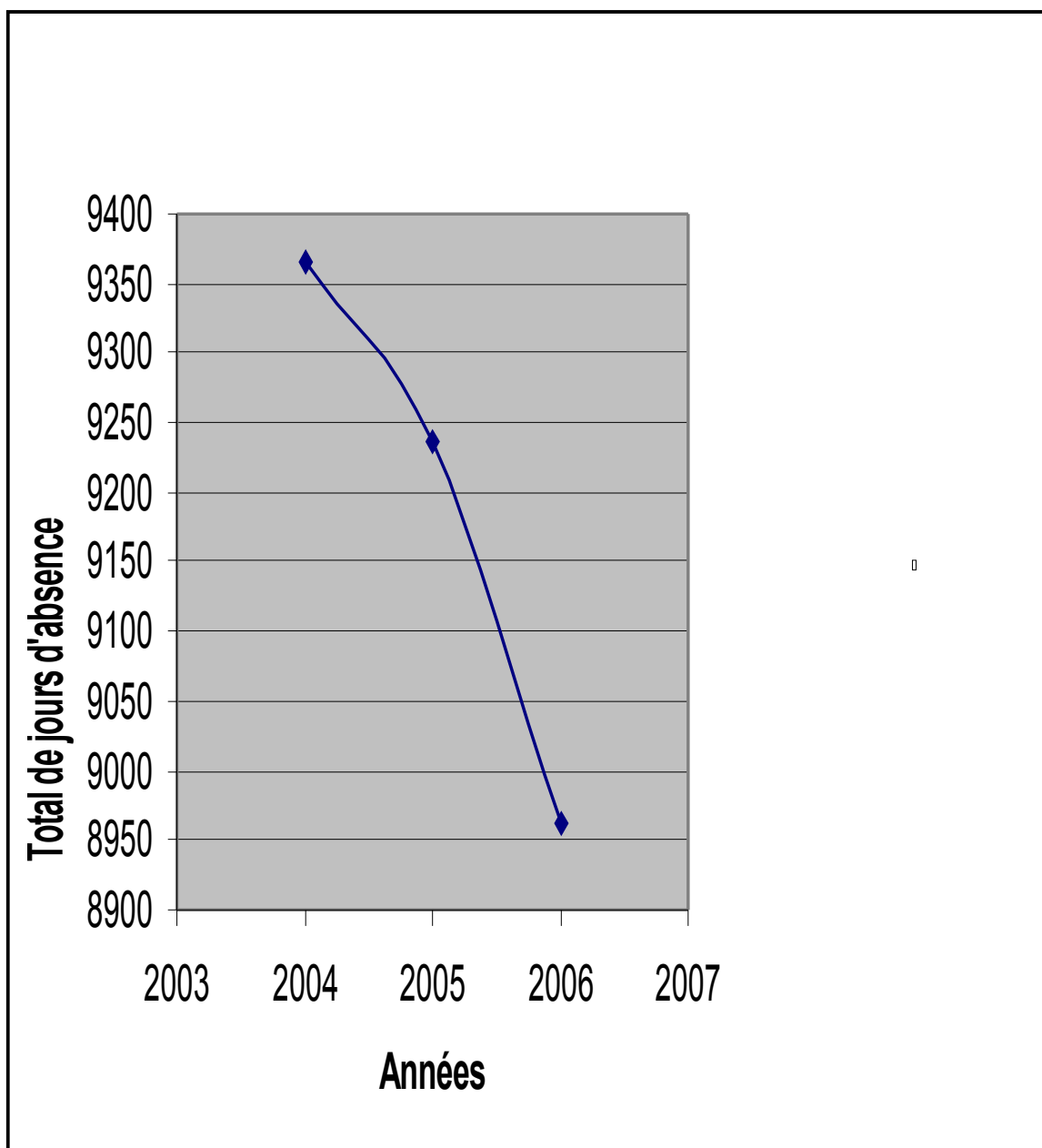
Tableau 7 : Nombre de jours d'absence mensuelle autorisée en trois années :

	2004	2005	2006
Janvier	547	785,5	812,5
Février	1118 ,5	691,5	894
Mars	671,5	821,5	687,5
Avril	657	602,5	595,5
Mai	723,5	820,5	546
Juin	614,5	700,5	827,5
Juillet	737	710,5	553,5
Août	735,5	797	676,5
Septembre	781	848,5	729 ,5
Octobre	790	763	1355,5
Novembre	967,5	813,5	680,5
Décembre	1022,5	881,5	604,5
TOTAL	9365,5	9236	896

Source : base de données de la Direction des Ressources Humaines de la BCM

Figure 8

Courbe représentative de la variation du nombre de jours d'absences pour les trois années :



Pour obtenir le tableau ci-dessus, nous avons totalisé le nombre de jours d'absences autorisées pendant les jours ouvrables du mois de janvier jusqu'au mois de décembre pour les trois années consécutives.

Ces absences autorisées sont constituées dans la plupart des cas selon le responsable par des absences maladies, par exemple l'hospitalisation de longue durée et des événements familiaux et autres absences.

Ces absences autorisées sont :

- les absences maladies,
- les accidents de travail,
- les congés annuels,
- les formations professionnelles,
- les congés de maternité,
- les absences pour des raisons familiales.

3.2 Les détails concernant les types d'absences autorisées par la loi

a) Pour les formations professionnelles

Selon l'**Article 194** du code du travail : la durée du congé éducation/ formation est limitée à douze(12) jours ouvrables par année civile, délai de route non compris et est rémunérée comme temps de travail par l'employeur.

Les conditions d'octroi de ces permissions sont déterminées par arrêté du Ministère chargé du travail.

L'**Article 198-** la formation professionnelle continue a pour objet l'adaptation des travailleurs aux changements techniques et de conditions de travail pour favoriser la promotion sociale ainsi que leur accès aux différents niveaux de qualification.

b) Le congé de maternité

Selon l'**Article 97** du code de travail : toute femme enceinte dont l'état de grossesse est reconnu peut demander sa mutation à un autre poste de travail sur prescription du médecin du service médical inter- entreprises ou d'entreprise ou, à défaut, d'un médecin agréé peut rompre son contrat sans préavis et sans avoir de ce fait à payer une indemnité de rupture de contrat.

A l'occasion de son accouchement et sans que cette interruption de service puisse être considérée comme un cause de rupture de contrat, toute femme a le droit de suspendre son travail pendant quatorze (14) semaine consécutives dont huit (8) semaines postérieures à la délivrance. Cette suspension peut être prolongée de trois (3) semaines en cas de maladie dûment constatée et résultant de la grossesse ou de l'accouchement.

Pendant cette période, l'employeur ne peut lui donner congé.

Elle a le droit pendant cette période, à la charge de la CNAPS ou, à défaut, à la charge de l'employeur, au remboursement des frais d'accouchement et le cas échéant, des soins médicaux, dans la limite des tarifs des formations sanitaires, ainsi qu'à la moitié (1/2) du salaire qu'elle percevait au moment de la suspension du travail ; elle conserve le droit aux prestations en nature.

L'employeur est tenu de lui verser la moitié (1/2) du salaire qui n'est pas pris en charge par la CNAPS. A défaut d'affiliation, le paiement de la totalité du salaire est à la charge de l'employeur.

c) Le congé annuel :

Selon l'**Article 86** du code du travail, sauf dispositions plus favorables des conventions collectives ou du contrat individuel du travail, le travailleur acquiert droit au congé payé à la charge de l'employeur, à raison de deux jours et demi (2,5 jours) par mois calendaire de service effectif.

Le droit se prescrit par trois (3) ans. Il appartient à l'employeur de planifier le départ en congé des travailleurs en début d'année pour éviter le cumul de reliquats.

Et l'**Article 87** : sont assimilées à un (1) mois de service effectif, les périodes équivalentes à quatre (4) semaines ou à vingt quatre (24) jours de travail.

Sont assimilées à un service effectif et ne peuvent être déduite de la durée du congé acquis :

- les absences régulières pour maladie dans la limite de six (6) mois ;
- les absences régulières pour accident de travail et maladies professionnelles ;
- les périodes de repos de la femme en couche telles que prévues par l'Art 97 de la présente loi ;
- les permissions exceptionnelles accordées aux travailleurs à l'occasion d'évènements de famille dans la limite de dix (10) jours par an, sauf dispositions plus favorables des conventions collectives ;
- les périodes de congé payé ;
- les permissions prévues aux dispositions relatives aux congés éducation de la présente loi ;
- les absences de la femme salariées ou éventuellement du père, en cas d'hospitalisation d'un enfant au sens du Code de Protection Sociale.

Ces extraits d'Articles sont tirés des grands textes du code du travail malgache.

Ce tableau nous montre que malgré le grand nombre d'absentéisme mensuel, nous remarquons un décroissement du nombre total d'absence de 2004 en 2006.

En plus, la courbe représente clairement un décroissement annuel du nombre d'absences de 2004 en 2006.

Cependant, les jours d'absences non autorisées sont considérés par la BCM comme des jours perdus d'où une perte de rendement.

Mais si nous déduisons à partir des données chiffrées et de la courbe nous pouvons dire qu'il y a une volonté d'amélioration de l'assiduité de la part du personnel dans l'accomplissement de ses tâches.

L'information concernant l'absentéisme est très utile pour le service du personnel et lui permettant de prendre des décisions pour éviter les ennuis futurs.

Si le service a remarqué qu'un agent est toujours absent, par conséquent, il doit trouver la raison de cette absence fréquente.

Ainsi, il doit se poser les questions ci-après :

- Etait-il ainsi auparavant ou est-ce nouveau ?

- S'il n'en est pas ainsi, quels sont ses problèmes?

La connaissance de la raison de l'absence va améliorer la situation. En effet, le service peut prendre des mesures pour redresser la situation.

En conséquence, l'absence chronique peut causer des problèmes sur l'exécution du travail du personnel comme il est déjà annoncé précédemment et ça aura une répercussion sur sa productivité individuelle et la production du service ou de la direction.

3.4 La place et la finalité de la gestion des Ressources Humaines dans la BCM

Parmi les différentes directions qui existent au sein de la BCM, la DRH joue un rôle très important à côté de la Direction Générale. Comme il a été énoncé précédemment, elle gère un personnel avec un effectif total de huit cent quarante neuf.

Ces huit cent quarante neuf se répartissent dans les régions de Madagascar, dans les succursales et agences.

Ses employés constituent ses ressources humaines, ils ont chacun leurs rôles et leurs places dans l'organigramme

La DRH est là pour faire appliquer les règles et le statut au personnel.

L'objectif de la DRH est de placer l'homme qu'il faut (quantitativement et qualitativement), là où il le faut (géométriquement et fonctionnellement) au moment où il faut (maintenant et dans l'avenir prévisible).

Pour la DRH elle est une activité voisine de commandement opérationnel dans la production. Ainsi, avoir la responsabilité de gérer des équipes nécessite la connaissance des hommes, l'art de les manier, de les combiner en équipe performante, c'est la « gestion opérationnelle ».

Or, il n'y a pas de réussite sans communauté, sans reconnaissance réciproque et quand nous parlons de tout cela on parle de l'homme.

Pour la DRH, l'objectif est d'avoir un personnel performant c'est-à-dire l'ensemble des démarches de la réussite de la PODC (Prévoir, Organiser, Diriger, Contrôler) du personnel.

Il ne faut pas oublier que « l'objectif de la motivation » du personnel est leur « performance ».

Nous pouvons dire que les attentes et le comportement des responsables des ressources humaines à l'égard de leur personnel déterminent aussi la performance et la carrière de ce dernier.

Le plus souvent, les comportements des employés sont en fonction des attentes de leurs supérieurs. Ainsi, quand l'attente de leurs supérieurs est positive, cela rend positive l'attente de ses subordonnés. De même pour le cas contraire.

Les impacts des attentes :

L'indifférence ou le désintéressement reflètent des attentes faibles et entraînent une mauvaise performance de la part des employés.

La formule de la performance est :

PERFORMANCE = EFFICACITE + EFFICIENCE
--

L'efficacité se définit comme l'atteinte des résultats ou des objectifs sans tenir compte du coût.

L'efficience c'est l'atteinte des résultats ou des objectifs à moindre coût.

Dans le cas pratique ; la DRH peut avoir une bonne performance après avoir déterminé les objectifs sur :

- les sanctions,
- les engagements et les implications du personnel,
- le fait de donner de la dignité humaine,
- la rigueur.

C'est pourquoi nous avons fait l'étude sur les données chiffrées des tableaux ci-dessus concernant le nombre des sanctionnées négativement et positivement, le nombre des absentéismes, pour tirer de la conclusion sur l'évolution de ces données au fil des trois années.

Nous avons pu constater que le personnel est de plus en plus motivé parce qu'il y a une amélioration concernant le nombre des sanctionnés, le nombre des absentéismes.

Par conséquent, si l'objectif de la motivation est la performance du personnel, nous pouvons espérer aussi qu'il y aura une amélioration sur la performance du personnel.

La BCM motive son personnel par l'intermédiaire des responsables des ressources humaines par l'adoption d'un nouveau système de motivation c'est la « *prime sur la performance* » qui a commencée à être appliquée à partir de l'année 2007. Ainsi, le personnel sera noté annuellement en fonction de sa performance réelle c'est-à-dire par son effort personnel mais non plus en fonction de l'ancienneté seulement comme autrefois.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie a permis d'exposer l'ensemble des problèmes que nous avons rencontré au sein de la BCM. Ainsi, nous avons pu analyser ces problèmes et ces données chiffrées et mieux les illustrer par l'utilisation des tableaux et des courbes en vue de les interpréter plus aisément.

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

L'objectif de cette partie est donc de faire une démonstration complète des problèmes pour un aboutissement à des propositions de solutions, des résultats attendus et des recommandations dans le côté pratique dans la troisième partie qui s'en suivra.

PARTIE III

RECOMMANDATIONS GENERALES

PARTIE III : RECOMMANDATIONS GENERALES

INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE

Après avoir vu les problèmes dans la deuxième partie ; laquelle étant consacrée à la mise au point des propositions de solutions devraient nous permettre dans cette partie d'apporter notre contribution personnelle.

D'abord, elle va nous permettre de faire des propositions de solutions et ses avantages afin d'améliorer la situation existante au sein de la Direction des Ressources Humaines de la BCM.

Ensuite, nous allons retenir des solutions adaptées à la situation actuelle pour l'améliorer, et ce en fonction de ressources disponibles.

Enfin, nous devrions même pouvoir faire des recommandations qui ne sont autres que les modalités d'application des solutions proposées mais aussi des conclusions générales qui mettront les propositions en pratique sur l'importance de la motivation dans la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Comme ce chapitre est destiné à la proposition de solutions, nous allons voir quelles sont ces solutions proposées ?

SECTION 1 : LES SOLUTIONS LIEES A L'ORGANISATION DU TRAVAIL

1.1-Réorganisation du plan de congé

Malgré l'existence du planning de congé déjà élaboré par le service de personnel annuellement pour organiser le départ de l'ensemble du personnel en congé, nous avons vu que la plupart du personnel de la BCM part en congé pendant les vacances scolaires ce qui peut créer des problèmes.

Pour y remédier ; le service du personnel doit réorganiser le plan de congé et ne pas coïncider les dates de départ de congé du personnel de même bureaux ou de même service et ne pas accepter les demandes venant du personnel pour changer les dates de son congé, car l'acceptation de l'un doit obliger l'acceptation de l'autre et cela va perturber l'organisation du service du personnel.

Le chef de service du personnel doit avoir de la rigueur sur l'application des notes de service et ne pas tolérer les demandes de changement des dates de congé ou de compromis venant du personnel sauf en cas de forces majeures.

Cette réorganisation sera avantageuse dans le but d'une bonne organisation et gestion du personnel en vue d'améliorer la productivité individuelle.

SECTION 2 : LES SOLUTIONS LIEES A LA MOTIVATION

2.1-Acquisition de matériels informatiques pour tous les chefs de services

Pour atteindre l'objectif, des moyens doivent être nécessaires. Prenons notre cas, il s'agit du manque de matériel informatique au niveau du chef de service.

Comme la BCM est une grande institution, donc elle doit disposer d'un budget annuel pour l'acquisition des matériels nécessaires à son exploitation.

Si certains des chefs de service n'ont pas de micro-ordinateur dans leurs postes de travail, alors un investissement pour l'acquisition de matériels informatiques sera vivement conseillé pour satisfaire les employés sur les moyens d'exécution de leurs tâches facilement.

Cet investissement sera très utile pour résoudre les problèmes au niveau de ces chefs de service. Les résultats de cet investissement seront bénéfiques parce que l'utilisation de l'ordinateur améliorera la situation actuelle, ainsi tous les chefs de services pourront jouir de l'utilisation des matériels performants et auront l'occasion d'accéder au réseau du système d'information au sein de la BCM. En plus, de bénéficier de l'existence de l'internet. Cela va changer leurs façons de travailler et va les motiver à augmenter leurs performances personnelles et leurs performances économiques.

2.2-Mise en place d'un système d'évaluation des résultats de formation

Le Service de Formation et Relations Sociales doit adopter un système permettant de mesurer les résultats des formations. Cela est orienté vers un objectif à long terme, c'est-à-dire en vue de faire l'adéquation entre l'objectif personnel de l'employé et l'objectif du service ou de la direction ou même l'objectif de la BCM. Le but étant de relier la performance opérationnelle du personnel à son poste et sa motivation à travailler pour la BCM.

L'adoption de ce nouveau système devrait permettre au service concerné de connaître les points forts et points faibles du personnel qui a suivi la formation c'est-à-dire de prise en compte de ses talents non immédiatement liés aux connaissances professionnelles et de proposer des formations complémentaires si nécessaires en vue d'améliorer sa compétence pour atteindre l'objectif de l'institution.

Les points prévus sur la mise en œuvre de cette évaluation seront en fonction des éléments suivants :

- le type de formation que le personnel a suivi : quel a été le lien avec les objectifs de l'entreprise et dans quelle mesure le personnel aura des paramètres de réponses pour décrire la cohérence de la formation et des résultats attendus par rapport à ses besoins de formation et de l'emploi ?
- sa qualification (formations, expériences) : il s'agit plus ici de faire l'adéquation de sa capacité et ses connaissances.
- sa place dans l'organigramme (son niveau hiérarchique) : c'est l'amélioration du statut du personnel par l'avancement dans l'organisation celle-ci concernera plus la direction qui mettra à jour la classe du personnel qui a suivi une formation.
- son comportement (attitude générale, intérêts actuels, objectifs futurs) : il y aura une demande de partenariat auprès de institutions de formation concernant leur évaluation de l'impétrant avant d'entamer pour la part de l'entreprise une évaluation pré et post formation.

Dans ce cas-ci, le service de formation doit connaître à l'avance les programmes de formation et le résultat attendu et le mettre en connexion avec le besoin réel de l'entreprise pour faire un examen de la performance.

- son potentiel (créativité, initiative, dynamisme) : celui-ci sera déduit de la capacité du personnel par rapport à la demande de la fonction.

2.3-Adoption d'une activité d'analyse des emplois

Le service du personnel de la BCM doit faire cette activité d'analyse des emplois afin d'obtenir des informations pour les activités de la GRH.

Cette analyse lui permettra d'avoir une connaissance approfondie de la description des emplois.

Pour faire cette analyse, le service du personnel doit passer par les étapes suivantes :

- 1- Préparation du fiche de poste⁴ : c'est l'étape de la préparation des questionnaires portant sur les principaux aspects du travail, exemple : l'activité, l'équipement,...et les conditions de réalisation du travail.
- 2- Distribution des fiches sur l'ensemble du personnel de la hiérarchie. Il est préférable pour les responsables de faire remplir les fiches par le personnel lui-même dans un délai précis. Le remplissage de la fiche par le personnel est sans l'entretien du responsable parce que cela peut créer des inhibitions de la part du personnel et cela va bâcler l'analyse.
- 3- Collecte, réflexion et validation des fiches par les responsables :

Les responsables mènent une réflexion sur les résultats des activités de leurs unités ainsi que son organisation, ce qui va l'orienter dans la description des activités de chaque poste sur les éléments suivants :

- identification de l'agent et du poste (nom, prénoms, poste, unité, âge, échelon).
- tâches : quoi, avec qui, support, outils, qui décide, qui contrôle.
- relation : hiérarchique, fonctionnelle, relation de travail.

⁴ Il existe une variété de fiche de poste qui dépend des différentes institutions. Nous verrons en annexe les éléments constitutifs de celle-ci. (cf. annexe 2)

- exigence : physique, intellectuelle, formation générale, technique, expérience, formation au poste.
- évaluation de carrière : ancienneté, promotion attendue.

Les résultats permettront de définir l'image proprement dite du poste et va se constituer la fiche du poste qui sera validé par les responsables et le titulaire du poste.

Après cette validation, le supérieur hiérarchique transmet la fiche à la Direction des Ressources Humaines. La fiche est gardée alors par :

- le titulaire du poste (copie)
- le supérieur hiérarchique (copie)
- la Direction des Ressources Humaines (l'originale)

4- La fiche de poste est actualisée :

- lors de l'entretien individuel d'évaluation,
- dans le cas d'un poste vacant.

Finalement, l'utilisation d'une fiche de description de l'emploi va permettre de faire une étude psychologique du travail d'une part, à travers la compréhension de la situation du personnel et ses attentes. D'autre part, elle contribuera à l'amélioration des conditions de travail, mais surtout contribuera à l'obtention d'une meilleure performance qui comme nous l'avons vu auparavant est un facteur de motivation.

CHAPITRE II : LES RESULTATS ATTENDUS

Dans ce chapitre, nous allons évoquer l'ensemble des résultats attendus après avoir proposé des solutions.

SECTION 1 : AU NIVEAU DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

1.1-Efficacité d'un plan de congé

Après la réorganisation du plan de congé ; il y a une amélioration au niveau de la gestion du plan de congé. Il y aura pour cela :

- diminution de service en intérim pendant la période de vacances scolaires
- tous les services et directions sont en effectif normal
- pas de personnel en surcharge de tâches pendant la période de vacances
- l'inacceptation de compromis du chef de service sur le changement de calendrier de congé.
- bonne organisation des activités au niveau du service personnel
- même pendant la période de vacance, le service ou la direction peut faire des projets.

1.2- Facilité des tâches au niveau des chefs de services

Après l'acquisition des matériels informatiques pour tous les chefs de services ; leurs tâches sont plus faciles à gérer. Il y a :

- une facilité de suivre les détails des tâches quotidiennes,
- diminution des paperasses au niveau du chef de service,
- possibilité d'accès à l'internet des chefs de service et de bénéficier l'existence du réseau du système d'information.
- augmentation de la motivation du chef de service à travailler,
- rapidité dans l'exécution des tâches,
- bonne organisation des tâches,
- automatisation de certaines tâches grâce à l'utilisation des progiciels,
- suivi de la nouvelle technologie et des informations à temps.

1.3-Amélioration de la performance après l'évaluation des résultats de formation

Après la mise en place de l'opération d'évaluation des résultats de formation, le service de formation a un repère pour l'élaboration du programme de formation.

Les résultats attendus sont :

- efficacité et efficience de la politique de formation,
- possibilité d'évolution de carrière pour des employés qui ont suivis la formation,
- connaissance claire de l'atteinte de l'objectif de formation,
- amélioration de la performance réelle,
- avoir un bilan de résultat de formation,
- avoir un objectif clair pour l'élaboration du budget de formation,
- avoir un outil de contrôle de la productivité,
- amélioration de l'expression orale des employés quand ils font un exposé,
- amélioration de la capacité.

Bref, la formation est un des outils permettant de changer la productivité par l'apport des nouvelles techniques et connaissances.

1.4-Facilité de la gestion du personnel après mise en place du système d'évaluation des employés

Après la mise en place d'évaluation du personnel, le service de personnel a plus de repère avant de faire des recrutements ou de gestion de carrière de la façon la plus correcte. Cela va lui permettre de faire facilement les suivis individuels du personnel mais aussi de :

- facilité d'opération de promotion,
- suivi facile des cas de chaque employé,
- aider à mieux faire l'opération d'évaluation de formation,
- possibilité de mutation et d'affectation,
- appréciation facile de la valeur du personnel,
- connaissance précise de chaque employé,

- mise à jour des fiches de poste dans le cas échéant
- existence de base de données concernant les fiches de description de poste.

SECTION 2 : AU NIVEAU NATIONAL

2.1- Contribuer au développement de l'économie nationale

Il faut bien préciser que l'atteinte de l'objectif de la BCM dépend en grande partie de l'apport humain et ce dernier est en fonction de l'implication et de la prise de responsabilité de chaque individu.

Si le personnel est motivé par l'ensemble des éléments cités précédemment, il déploiera tous ses efforts et moyens qui existent permettant d'atteindre son objectif et celui de l'institution. Par conséquent, il prend facilement des initiatives pour mettre en œuvre ses talents et ses expériences afin d'améliorer leurs performances.

Si les objectifs individuels sont atteints, alors, il sera facile pour les Directions ou les Services d'atteindre les leurs. L'ensemble de ces réussites aboutira à une avancée au niveau nationale parce que la BCM est une institution publique qui crée des services pour les besoins publics et cela va contribuer au développement même de l'économie nationale. Ce dernier dépend de l'effort individuel qui est l'objectif de la politique gouvernementale.

Nous illustrerons cela à travers les fondements humains du MAP qui se base sur le renforcement de capacité des personnes dans un premier temps, et le renforcement de savoir faire dans un second temps.

Ces objectifs sont entérinés dans l'engagement 1, défi 7 qui concerne la volonté de renforcement de capacité de la population. Aussi, nous intégrons notre thème dans ce cadre à travers les interventions auprès du BCM.

CHAPITRE III. LES RECOMMANDATIONS

Cette phase consiste à définir les modalités d'application des solutions proposées que nous venons d'exposer auparavant.

3.1- Le respect du nouveau plan de congé

Il appartient au chef de service du personnel de faire respecter le nouveau planning de congé plus précisément les dates préétablis de congé du personnel.

Pour faire respecter les dates de congé à chacun des employés, il sera plus pratique de prendre une mesure sous forme de sanction pour celui qui demande l'avancement ou le report de la date de congé. Ainsi, au moins le personnel respectera la date de prise de son congé et le service du personnel n'aura pas de problème à modifier le planning de congé. Il appartient au chef de service du personnel de faire respecter le nouveau plan de congé et plus précisément les dates préétablies de congé du personnel.

Il sera pratique dans un certains cas, de prendre une mesure sous forme de convention commune entre le personnel pour celui qui demande l'avancement ou le report de la date de congé, aussi, il n'y aura pas d'intervention directe du chef de service, mais, il aura a mettre en place l'effectif nécessaire de personnel nécessaire pour la dite période, et ainsi, chaque membre du personnel saura faire des concessions avec son collègue et s'ensuit la même procédure pour chacun. Dans ce cas, chacun profitera et respectera sa date de congé et le service du personnel n'aura pas de problème à modifier le planning de congé.

3.2- Modalité d'achat de matériel informatique

Pour l'acquisition des matériels informatiques, le DAG doit faire appel à des vendeurs de matériels informatiques. Ainsi, un budget doit être consacré à cet achat.

3.3- Faire appel à des personnes spécialisées en évaluation de formation

Comme il est déjà annoncé ci-dessus, l'évaluation de formation sera très utile, alors, il sera préférable pour le service de formation de faire appel à des spécialistes ou des consultants pour faire l'évaluation.

L'évaluation individuelle demande du temps et de moyens ainsi que de personne spécialisée dans le domaine comme toutes les évaluations. Ainsi, les résultats seront fiables et convaincants.

3.4- Pratique de l'analyse des emplois proprement dite

Créer au préalable pour chaque employé des fiches individuelles et de base de données nécessaire pour remplir les résultats de l'analyse. Ces fiches individuelles contiennent toutes les informations qui seront nécessaires pour faciliter l'analyse de l'observateur. Bien organiser en avance les entretiens pour éviter d'avoir des problèmes parce que l'analyse se reposera sur l'ensemble du personnel mais pas sur quelques uns uniquement.

Cette étude est en relation directe avec ce que nous avons énoncé. Il s'agirait en fait de faire une étude à la fois psychosociologique, mais aussi, d'une analyse des compétences de chaque employé. Il s'agirait en fait d'une sorte de préparation à un objectif de réorganisation de la structure qui par exemple conduirait seulement à définir les tâches de chaque employé, mais surtout de résoudre les problèmes qu'il rencontre dans l'effectivité de son travail à part sa capacité physique ou par divers autres manières qui sont adéquates.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Cette dernière partie a servi de mettre à profit nos connaissances dans un essai de solutions des problématiques que nous avons identifiées. Ces suggestions ont tenu compte des ressources disponibles afin d'être réaliste et surtout de s'adapter à la situation vue et vécue par les acteurs observés. En ces termes, nous avons axé notre intervention par rapport au thème de départ qui est à la motivation et à l'amélioration de celle-ci. Dans cette perspective, non seulement pour la Direction des Ressources Humaines mais pour toutes les autres directions, cette motivation devrait être mise en relief à travers les relations et culture de l'entreprise en terme générale. Aussi, chacun aura un rôle à jouer dans l'environnement quotidien qui est implicitement concerné dans le processus de motivation, les attitudes et les comportements de chaque élément ou acteur afin de former un tout cohérent et solidaire. Nous avons pour exemple d'illustration le respect mutuel et par rapport à l'atteinte du but commun.

Ainsi, nous sommes persuadés que l'amélioration n'est pas seulement dans le cadre du formel mais elle est tout aussi informelle, en cela, le personnel s'ajustera à sa manière au besoin de son équipe.

A noter qu'il y a dans cette partie qui pourrait constituer tout un champ de recherche qui sont surtout de l'ordre des disciplines que sont les sciences humaines et sociales mais que nous intégrerons dans le cadre de la mise en œuvre du plan de l'emploi à partir des spécialistes que nous avons évoqués. Aussi nous n'en avons pas beaucoup parlé.

CONCLUSION GENERALE

Tout au long de cet ouvrage, nous avons parlé de la motivation et de sa relation avec la performance et la productivité. Nous avons pu montrer que la motivation a joué un rôle non négligeable dans la production de la BCM. Par conséquent, les responsables des ressources humaines doivent la prioriser sur leurs façons de diriger les hommes.

Quelque fois, les ressources humaines sont parfois mal gérées par rapport à d'autres ressources alors qu'elles sont les maîtres d'œuvres et les agents de réalisations de tout projet de l'entreprise ou de l'institution.

Grâce à la motivation, l'entreprise peut de plus en plus améliorer sa performance et celle de son personnel. Elle est l'une des facteurs clés de la réussite à long terme de l'entreprise puis que l'homme motivé démontre un facteur potentiel de production. Bien que la réussite est en fonction de reconnaissance réciproque. .

Il appartient aux responsables des ressources humaines de faire montrer les capacités d'«être» de chaque employé, il faut lui faire prendre conscience et leurs donner les moyens nécessaires pour la réalisation de l'objectif.

Dans la gestion des ressources humaines, les responsables doivent avoir les challenges suivants sur :

- l'emploi et qualification du personnel : anticiper les évolutions sur les problèmes de l'emploi pour améliorer d'une façon générale la qualification et le professionnalisme.

- la gestion de haut potentiel humain c'est-à-dire une gestion orientée vers la possibilité d'action ; en effet l'objectif est d'obtenir un rendement maximum.

A part cela, il ne faut pas oublier le développement de l'ensemble de son personnel en regard de leur fonction et de l'organisation.

Les responsables des ressources humaines ne doivent jamais oublier que leurs directions sont le pilier de l'institution et même sa colonne vertébrale par conséquent ils ont de grandes responsabilités sur la réussite ou l'échec de sa maison.

Donc, leurs rôles sont de veiller aux bonnes marches de la gestion des ressources humaines par la mise en valeur des facteurs de motivations.

ANNEXES

Annexe 1 : tableaux récapitulatif des principales théories sur la motivation

Approches internes

Théoriciens	Facteurs	Grandes lignes
A.H. Maslow	Hiérarchie des besoins	Quand les besoins inférieurs ne sont pas satisfaits, l'individu s'en occupe ; quand ils sont assouvis, il s'occupe d'avantage des besoins supérieurs.
D.Mc Clelland	Besoins supérieurs	L'individu a une tendance naturelle à vouloir satisfaire trois besoin : le pouvoir, l'affiliation, l'accomplissement. Ce dernier le pousse à tendre vers le dépassement et le succès. Le besoin de pouvoir est le désir d'influencer le milieu du travail ; le besoin d'affiliation est le désir d'être aimé et de vivre en harmonie avec son environnement.
F. Herzberg	Facteurs de motivation et facteurs d'hygiène	Les facteurs de motivation sont l'accomplissement, la reconnaissance, les responsabilités, les promotions et le travail lui même. Les facteurs de satisfactions (ou d'hygiène) sont la politique interne de l'organisation, les rémunérations la supervision, les relations interpersonnelles, les conditions de travail.
L. Festinger S. Adams	Equité	Le salarié compare ce qu'il reçoit (rétribution) et apport (contribution) avec ceux que reçoivent et apportent les autres. La comparaison crée des sentiments d'iniquité et une tension qui pousse à agir pour rétablir l'équité.
V.H. Vroom	Attentes ou résultats escomptés	L'individu est amené à agir à cause de l'idée qu'il entretient sur la probabilité de succès de ce qu'il entreprend et ce qu'il peut retenir d'intéressant pour lui même. La combinaison de ces deux facteurs produit un degré adéquat de motivation ($M = A * B$). Si l'individu n'a pas ou peu d'attentes, s'il ne réussit pas à identifier ses besoins. Il ne saura pas se motiver à réaliser quoi que ce soit.

Approches externes

Théoriciens	Facteurs	Grandes lignes
F.W. Taylor	Homme économique	Le salarié est motivé par le salaire, et la rémunération au rendement permet d'accroître la production.
E. Mayo	Homme social	Les relations humaines sont essentielles pour motiver le salarié. Le fait d'être accepté par son groupe compte autant, sinon, plus pour la salarié que les motivants pécuniaires. Et l'individu est capable d'intégrer ses objectifs personnels et ceux de l'organisation.
D. Mc. Gregor	Théorie X Théorie Y	La théorie X met la contrainte et le contrôle pour faire travailler l'individu : l'individu a besoin de stimuli extérieur, car il est naturellement paresseux. La théorie Y postule que l'individu est capable de maturité, d'autonomie, de créativité et qu'il peut travailler avec plaisir sans être contrôlé par ses supérieurs.
E. Locke	Objectifs	Le comportement est motivé par les objectifs conscients de l'individu. L'individu est rationnel, c'est-à-dire, capable de fixer des objectifs et d'orienter sa conduite pour les atteindre. L'individu produit plus et travail mieux si ses objectifs de rendement pour l'organisation sont élevés.

Annexe 2 : Les éléments constitutifs d'une fiche de poste (*Intitulé du poste*)

1) Quel est le nom couramment utilisé pour désigner le poste ?

- Cadre d'identification
- Nom, prénom, grade, établissement, ancienneté dans le poste.
- Situation du poste

2) Où est localisé le poste ?

3) Quelle est sa place dans l'organigramme ?

Finalité du poste

4) Pourquoi l'institution a-t-elle créé un tel poste ?

5) Pour satisfaire, à quel besoin essentiel ?

Définir en une seule phrase le poste tenu par la personne :

- par un verbe précisant le niveau de responsabilité du poste (assurer, garantir, contribuer, participer, maintenir)
- un domaine principal d'action
- les modalités de réalisation
- Contexte

Indiquer les principaux éléments du contexte, en particulier :

- quel est le cadre politique et réglementaire relatif au poste ? (Projet académique, projet d'établissement ...)
- quelles sont les caractéristiques liées aux conditions de travail ?
- quelles sont les principales relations à entretenir à l'interne et à l'externe ?

Missions du poste

Quels sont les 3 ou 4 domaines d'intervention du titulaire du poste, activités du poste

6) Que fait la personne dans son travail ?

Quelles sont les activités qui contribuent à l'accomplissement des missions indiquées au paragraphe précédent ?

Elles indiquent ce que la personne fait réellement dans son travail. Elles sont exprimées en verbe d'action (contrôler, conduire, conseiller, réparer, élaborer, construire, informer, animer, déléguer...)

Compétences requises

7) Quelles sont les compétences nécessaires pour une occupation optimale du poste ?

Connaissances théoriques, compétences techniques ou méthodologiques, comportements attendus dans une situation donnée.

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES

- 1) COLLOMB., **LE MANAGEMENT DES HOMMES** (*Harvard Business Review*), l'expansion du management review, Edition d'organisation, 2000, 297p.
- 2) FOURNIER., (C)., **TECHNIQUE DE GESTION DE LA PME « approche pratique »**, Paris, Edition d'organisation, 1992,143p.
- 3) HENRI MAHE de BLISCANDELLE., **GRH PAR L'EXEMPLE « 10 situations de GRH et leurs solutions »**, Paris, 1991, 317p.
- 4) LENOIR, (M)., **PRESSE bac**, Paris, Hachette, 1988, 256p.
- 5) MAFFRE, (C)., **ONTO 1 « La mine de rien qui a la question à tout »**, Paris, Edition Robert Jange, 1998, 231p.
- 6) MORIN, (P)., **LE MANAGEMENT ET LE POUVOIR**, Paris. Edition d'organisation de l'Université, 1991, 198p.
- 7) PERRY, (J)., **LES RELATIONS HUMAINES**, Paris France, 1954, 69p.
- 8) PLANE, (J)., **LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**, France, Edition DOMINOS Flammarion, 2000,128p
- 9) RAYER, (J)., **PAROLES DES DRH**, Paris. Edition l'organisation, 1989,138p.
- 10) THOMAS, (R)., **L'ENTREPRISE PARTAGÉE ? « Une pratique différente des relations sociales »**, Presse Universitaire de France, Edition MAXIMA, 1999, 205p.
- 11) TRUC, (R). **RESSOURCES HUMAINES ET MANAGEMENT « Former pour des résultats »**, Paris. Edition ESF, 1991, 287p.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE DE L’ETUDE ET DE LA METHODOLOGIE.....	3
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....	3
CHAPITRE 1 : CADRE DE L’ETUDE.....	4
<i>SECTION 1 : PRÉSENTATION DE LA BCM.....</i>	<i>4</i>
1.1- Historique.....	4
1.2- Ses fonctions.....	4
1.3- Ses activités.....	5
1.4- Sa structure et son organigramme.....	6
<i>SECTION 2 : ORGANISATION DE LA BCM.....</i>	<i>7</i>
2.1- Ses fonctionnements.....	7
CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE D’ANALYSE.....	8
<i>SECTION 1 : OBJET DE LA RECHERCHE</i>	<i>8</i>
1.1- Théories sur la gestion du personnel.....	8
1.2- Les étapes de la gestion du personnel.....	9
1.3- Le style de management.....	11
<i>SECTION 2 : LES THEORIES SCIENTIFIQUES DE LA MOTIVATION.....</i>	<i>12</i>
2.1- Les deux types des théories de la motivation.....	12
2.2- La politique de la motivation.....	13
2.3- La GRH et la motivation sont d’une dualité inséparable.....	16
<i>SECTION 3 : LES OUTILS ET TECHNIQUES DE RECUEIL DES INFORMATIONS.....</i>	<i>16</i>
3.1- L’intérêt du stage et de la recherche.....	16
3.2- Les axes de recherche.....	16
3.3- La formulation des axes de la recherche.....	16
3.4- Les outils de la recherche.....	16
CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA BCM.....	19

<i>SECTION 1 : DESCRIPTION DE LA GRH DE LA BCM.....</i>	19
1.1- L'organigramme de la DRH.....	19
1.2- Appréciation de l'organigramme.....	20
1.3- Le service du personnel.....	20
1.4- Le service de formation et des relations sociales.....	22
1.5- Le service de crédits sociaux ou des prêts.....	23
1.6- Le service contrôles et études.....	24
<i>SECTION 2 : LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA MOTIVATION.....</i>	25
2.1- L'ensemble de motivations liées aux éléments matériels octroyé au personnel de la BCM.....	25
2.2- Les éléments de motivation liés aux éléments de travail.....	26
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	28
PARTIE II : ANALYSE DE L'IMPORTANCE DE LA MOTIVATION DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	29
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	29
CHAPITRE I : ANALYSE DES PROBLÈMES RENCONTRÉS.....	30
<i>SECTION 1 : FACTEURS INFLUANCANT L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....</i>	30
1- La prise de congé.....	30
<i>SECTION 2 : FACTEURS INFLUANCANT LA MOTIVATION DU PERSONNEL..</i>	31
2.1- Le manque de matériels informatiques	31
2.2- Inexistence de l'évaluation des résultats de formation.....	32
2.3- Analyse des emplois non approfondis.....	33
CHAPITRE II : ANALYSE DES INDICATEURS.....	34
<i>SECTION 1 : L'ANALYSE DES TABLEAUX ET FIGURES.....</i>	34
1.1- Présentation de l'effectif total du personnel de la BCM.....	34
1.2- L'analyse du nombre du personnel sanctionné du 1 ^{er} et 2 nd degré.....	37
1.3- L'analyse du nombre de personnel démissionnaire et licencié.....	41
<i>SECTION 2 : ANALYSE DU NOMBRE DE PERSONNEL AYANT OBTENU DES SANCTION POSITIVES.....</i>	44
<i>SECTION 3 : ANALYSE DU NOMBRE DE JOURS D'ABSENCES AUTORISEES. .</i>	45
3.1- Les jours d'absence autorisée.....	45
3.2- Les détails concernant les types d'absences autorisées par la loi.....	47

3.3- La place et la finalité de la gestion des Ressources Humaines dans la BCM.....	49
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	52
PARTIE III : RECOMMANDATIONS GENERALE.....	53
INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE.....	53
CHAPITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	54
<i>SECTION 1 : LES SOLUTIONS LIEES A L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....</i>	<i>54</i>
1-Réorganisation du plan de congé.....	54
<i>SECTION 2 : LES SOLUTIONS LIEES A LA MOTIVATION.....</i>	<i>55</i>
2.1- Acquisition des matériels informatiques pour les chefs de services.....	55
2.2- Mise en place d'un système d'évaluation des résultats de formation..	56
2.3- Adoption d'une activité d'analyse des emplois.....	57
CHAPITRE II : RÉSULTATS ATTENDUS.....	59
<i>SECTION 1 : AU NIVEAU DE LA DRH.....</i>	<i>59</i>
1.1- Efficacité du nouveau plan de congé.....	59
1.2- Facilité des tâches au niveau des chefs de service.....	59
1.3- Amélioration de la performance après l'évaluation des résultats de formations.....	60
1.4- Facilité de la gestion du personnel après la mise en place du système d'évaluation des employés.....	60
<i>SECTION 2 : AU NIVEAU NATIONAL.....</i>	<i>61</i>
1-Contribuer au développement de l'économie nationale.....	61
CHAPITRE III : LES RECOMMANDATIONS.....	62
3.1- Le respect du nouveau plan de congé.....	62
3.2- Modalité d'achat de matériels informatique.....	63
3.3- Faire appel à des consultants spécialisés en évaluation de formation	63
3.4- Pratique de l'analyse de l'emploi proprement dite.....	63
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE.....	64

CONCLUSION GENERALE.....	65
---------------------------------	-----------

