

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

DEDICACA

LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

INTRODUCTION ..... 7

PREMIERE PARTIE : DESCRIPTION ET PRESENTATION GENERALE DE LA  
SOCIETE AUXIMAD DE TOAMASINA

Chapitre I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE AUXIMAD ..... 11

SECTION I : GENERALITES ..... 11

SECTION II: ACTIVITES ET OBJECTIFS ..... 13

SECTION III: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'AUXIMAD ..... 17

Chapitre II : GENERALITES SUR LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ..... 27

SECTION I : LA STRATEGIE DE RECRUTEMENT ..... 27

SECTION II: LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES INTERNES .. 36

SECTION III : LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET L'EVALUATION  
DES COÛTS ..... 43

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION  
DE LA PRATIQUE DU RECRUTEMENT

Chapitre I : ANALYSE CRITIQUE DE LA PRATIQUE DE RECRUTEMENT A  
L'AUXIMAD..... 52

SECTION I : LE POTENTIEL DU PERSONNEL ..... 52

SECTION II : LA PRATIQUE DE RECRUTEMENT ..... 61

SECTION III :LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA MOTIVATION ..... 73

Chapitre II : PROPOSITIONS POUR L'AMELIORATION..... 80

SECTION I: AMELIORATION DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT..... 80

SECTION II: SUGGESTIONS POUR L'AMELIORATION DU PLAN DE  
DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ..... 84

SECTION III : AU NIVEAU DE LA MOTIVATION ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL  
DU PERSONNEL..... 89

CONCLUSION..... 94

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES GRAPHIQUES ET SCHEMAS

TABLE DES MATIERES

## LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

GTAF	:	Groupement Française de Transitaire Aérien
ARC	:	Assurance Retraite Complémentaire
ARO	:	Assurance Réassurance Optimisation
AUXIMAD	:	Société Auxiliaire Maritime de Madagascar
C.A	:	Conseil d'Administration
CDD	:	Contrat à Durée Déterminée
CDI	:	Contrat à Durée Indéterminée
C. E	:	Consignation export
C.I	:	Consignation import
CMN	:	Compagnie Malgache de Navigation
CNaPS	:	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
C T	:	Conditions de Travail
CTD	:	Cellule Taxation et Déclaration
C V	:	Curriculum Vitae
FIATA	:	Fédération International des Transitaires Agréées
GCAT	:	Groupement des Commissionnaires de transport Aérien
GCMIE	:	Groupement des consignataires de marchandises à l'Import et à l'Export
GPCAP douane	:	Groupement professionnel des commissionnaires Agréées en douane
GPE	:	Gestion prévisionnelles des emplois
OMSI	:	Organisation Médico -Sociale Inter -Professionnel de Toamasina
OT	:	Ordre de transit
S R	:	Section Recouvrement
SCIPPA	:	Société Coopérative du Personnel et Petits Actionnaires
SMTM	:	Société Malgache de Transport Maritime
S A	:	Société Anonyme
T J	:	Travailleur Journalier
CTr	:	Cellule Trésorerie

## INTRODUCTION

L'excellente conjoncture dont bénéficie l'économie depuis plusieurs années a fortement gonflé les profits des entreprises.

La gestion des ressources humaines est toujours très importante dans tous les secteurs d'activités. Pour parvenir à la finalité économique, malgré l'évolution de la technologie dans le monde, « Le pouvoir mis à la disposition de l'homme par la technologie se multiplie d'une génération à l'autre, tandis que la nature humaine demeure inchangée »<sup>1</sup>. En réalité, l'entreprise et une association d'hommes et de femmes qui travaillent ensemble pour parvenir à un même but et développent la taille de celle-ci.

Sans l'homme, l'offre à l'épanouissement de la société est vaine. L'homme étant loin de son objectif final, cherche donc à bâtir et à entretenir un climat favorable et harmonieux en analysant les différents problèmes existant et à trouver des solutions adéquates pour l'entreprise.

La préparation d'un projet de recrutement ou les premiers mois d'activités ont permis d'identifier des besoins internes de moyens humains. Il est donc essentiel qu'il étudie soigneusement le projet d'embauche.

Le recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise. C'est un acte de management qui conditionne la performance de la société. Il peut en effet influencer dans des directions différentes l'état du potentiel humain d'une unité. Cette dernière vise au besoin de renouvellement de la main d'œuvre.

Pour assurer une meilleure croissance, l'entreprise en tant qu'organisme, se transforme en fonction des décisions internes et des précisions de l'environnement. La faculté d'adaptation de son personnel, de la flexibilité humaine dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer pour ses nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles. C'est à travers le recrutement que sera rajeunie la population d'une entreprise au niveau moyen de compétence et sera ajusté. L'entrepreneur doit étudier les besoins de l'entreprise au niveau de ses activités et savoir si elles ont besoins de personnel pour mieux pallier tous les problèmes qui les concernent.

Pour mieux réaliser ce travail, nous avons fait cette étude sur la société AUXIMAD Agence Toamasina.

C'est après avoir collecté et traité les données nécessaires, que nous avons commencé à élaborer ce mémoire. Notre travail est le fruit de recherches effectuées auprès de différentes institutions comme la lecture des ouvrages à la bibliothèque, navigation dans des sites web et les données obtenues au sein de l'entreprise en question.

Vu l'importance des ressources humaines dans cette entreprise et les problèmes constatés durant notre stage au sein de l'agence AUXIMAD, nous avons choisi comme thème de

---

<sup>1</sup> FRIEDAMAN George : où va le travail humain, édition Gallimard 1963, p56,

**« Contribution à l'amélioration de la pratique de recrutement des employés exécutants » : *Cas de la société AUXIMAD Agence Toamasina*.** C'est dans le but de contribuer à l'amélioration au bon fonctionnement de la société.

Il nous permettra de mettre en œuvre nos connaissances acquises au cours de notre formation pour aider l'entreprise à pallier aux problèmes constatés. Pour ce faire, nous allons structurer notre travail en deux grandes parties. Dans la première partie, nous allons aborder la présentation générale de la société. La deuxième partie sera consacrée à l'analyse de l'existant ainsi qu'aux propositions. Chaque partie sera subdivisée en deux chapitres

**PREMIERE PARTIE :**  
**DESCRIPTION ET PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE**  
**AUXIMAD DE TOAMASINA**

**Rapport-Gratuit.com**

Dans cette partie, nous allons aborder les différentes caractéristiques de la société AUXIMAD de Toamasina, suivi de ses principales activités et de la structure organisationnelle, des renseignements sur la généralité sur la procédure de recrutement.

# Chapitre I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE AUXIMAD

Nous allons entamer ce chapitre par son historique, son statut, ses activités principales ensuite son objectif et enfin son organisation générale.

## SECTION I : GENERALITES

### 1. Historique

La société auxiliaire Maritime de Madagascar connue sous le sigle AUXIMAD a été créée en 1902 sous le nom de la société « WHARF » de Toamasina. Elle s'occupait de la manutention à dos de l'homme et prévue d'expirer le 17 mars 1952.

Mais avant son expiration, ou plus précisément cette date du 06 mars 1952, elle a décidé de prolonger la durée de vie de cette compagnie à 90 ans. À partir de l'année 1952 la société a pris la dénomination AUXIMAD qui expirera le 17 mars 2015. C'est ainsi que cette société s'évolue.

Au début sa principale activité était la consignation de navires. Mais suite à l'évolution de la société et à la renonciation d'origine, elle a ouvert ses portes à d'autres domaines comme le transit, la manutention et l'entreposage.

Après quelques années, la société a implanté des nouvelles branches d'activités dans son organisme.

Elle est représentée dans les dix ports et aéroports de Madagascar et fait partie du membre de :

- GPCAD (Groupement Professionnel des Commissionnaires agréés en douane)
- GTAF (Groupement Française de transitaire aérien)
- GCAT (Groupement des commissionnaires de transports aérien)

En ce moment l'AUXIMAD ne représente que les activités maritimes comme son nom l'indique

### 2. Statut

La société AUXIMAD est une société anonyme :

Statut juridique : Société Anonyme (SA) ;

Capital social : 222000000 ariary ;

Numéro de registre de commerce : 2955 ;

Numéro statistique : 117-10-100-0-106,

Adresse du siège social :

- 18 rue J .J Rabearivelo Antsahavola
- B.P : 1081,101 Antananarivo
- Tel : 261 20 22 502, Fax : 261 20 22 310 98
- Téléxe : 222 13 Auxita ou 223 20 Auxi GD
- E-Mail : [auxito.trt@AUXIMAD.mg](mailto:auxito.trt@AUXIMAD.mg)
- <http://takeleaka.dts.mg>

Elle dispose de neuf agences qui se trouvent à :

- Antananarivo;
- Antsirabe;
- Antsiranana;
- Mahajanga;
- Manakara, Manajary;
- Nosy-Be;
- Toamasina;
- Tolagnaro;
- Toliara.

L'agence AUXIMAD Toamasina qui fait l'objet de notre travail ci-après sa localisation :

Registre de commerce : 2003 B 00 732 ;

Adresse : 21 Boulevard Ratsimilaho ;

B.P : 93, Tel 53 324 47 ou 53 335 34

Fax : 53 324 50

E-mail : [auxito@wanadoo.mg](mailto:auxito@wanadoo.mg)

### **3. Les principaux actionnaires de l'AUXIMAD**

L'AUXIMAD en tant que transitaire auxiliaire dans le commerce international, a comme partenaires les transporteurs, les compagnies d'assurances qui sont les actionnaires dans cette société et les clients à l'importation et à l'exportation qui sont :

- la compagnie d'assurances ARO (majoritaires de 51% des actions)
- la Société Malgache de Transport Maritime (SMTM) ;
- la Société Delmas Vélineux (SDV) ;
- la compagnie Malgache de Navigation (CMN) ;
- la Compagnie d'Assurances Ny Havana ;
- la société coopérative du personnel et petit actionnaire (SCIPPA)
- DUBOSC et autre

## **SECTION II: OBJECTIFS ET ACTIVITES**

### **1. Les Objectifs :**

Comme toutes les entreprises à but lucratif, elle a toujours un objectif à atteindre. L'objectif principal, c'est de satisfaire au moindre coût les exigences de la clientèle contre paiement aux services rendus.

- Pour augmenter le nombre des clients, sa part de marché et d'accroître son chiffre d'affaires, et qui devra s'aboutir à un taux de rentabilité plus élevé.
- De rester le leader afin de répondre aux objectifs des acteurs de la Société qui peuvent être différents.
- De répondre aux exigences des clients en traitant leurs dossiers dans le meilleur délai possible.
- D'améliorer la qualité de leurs services et d'être à la hauteur de ses concurrents pour pouvoir garder l'image de marque.

### **2. Activités**

Les activités principales de l' AUXIMAD demeurent le transit et la consignation maritime, et autres comme par exemple, l'express par voie aérien.

Les autres activités de l' AUXIMAD font l'objet d'un accroissement de recette ou complémentaire aux activités.

Dans ses activités, la société AUXIMAD peut être désignée comme :

- Transitaire ;
- Consignataire de navires ;
- Groupeur et Dégrouper ;
- Commissionnaire de transport ;
- Entrepoteur en douane ;
- Agent de représentation de l'assurance ARO.

### **3. AUXIMAD en tant que transitaire :**

Autre que ce titre, elle est aussi commissionnaire agréée en douane, donc elle peut :

- Généralement, agir comme transitaire chargé de recevoir des marchandises expédiées par toutes les voies.
- Agir comme un simple commissionnaire chargé de conclure un contrat de transport et de faire les formalités douanière et portuaire. Il intervient en tant que voiturier ou transporteur des marchandises et les assurés jusqu'à la livraison au lieu de destination convenu avec le client.

- Effectuer les groupages des marchandises, organiser les envoies à l'extérieur en les faisant consigner ;
- Agir en tant que commissionnaire agréé en douane, assure toutes les formes de formalités nécessaire de douane tant à l'importation qu'à l'exportation ;
- Faire les entreposages en sous douane pour toutes les marchandises conventionnelles ou containérisées au niveau maritime ;
- Traiter ses activités dans ses propres bureaux dans la zone sous douanes sur les sites aéroportuaires d'Ivato.

#### **4. AUXIMAD en tant que consignataire de navires :**

Cette activité consiste à représenter l'armateur ou le capitaine ou encore le commandant du navire, et/ ou d'assister à quai durant son escale dans un port national Malgache. Elle donne et garantie la réalisation de leurs opérations habituelles (embarquement, débarquement des marchandises, ravitaillement en eau douce, etc., moyennant une commission appelée « commission d'agence ».

Dans cette forme d'activité, elle peut consigner des navires réguliers, occasionnels et s'est spécialisée à la consignation des navires tel que :

- Paquebot ;
- Porte- conteneurs
- Caboteurs ;
- Pétroliers ;
- Thoniers.

Dans ce cas, elle agit donc selon les instructions de l'armateur et le représente sur les territoires Malgache pour toutes les formalités, portuaires, administratives et financières :

- ANTSIRANANA;
- NOSY – BE;
- MAHAJANGA;
- MANAKARA;
- MANAJARY;
- TOLIARA;
- TOLAGNARO.

A titre d'information, la fonction de l'AUXIMAD en tant que consignataire de navire s'étend au sens large dans :

La présentation de l'escale du navire qui vise principalement à envoyer la situation portuaire aux armateurs et à les informer sur l'itinéraire des navires et à avertir toutes les autorités concernées.

La prise en charge du navire en escale qui consiste à organiser tous les travaux avec les sociétés manutentionnaires, les autorités maritimes et à préparer la mise en douane.

La préparation du départ dans lequel la société procède à l'établissement du manifeste de sortie et à l'accomplissement des formalités de sortie.

### **5. AUXIMAD en tant que groupeur et Dégroupeur :**

Beaucoup de navires refusent actuellement les expéditions non containérisées sauf dans le cas où ils sont jugés nécessaires. Ce phénomène est dû au développement des navires porte - conteneurs, ainsi que la nécessité d'une relation plus rapide de ces navires.

Les frets sont fixés à la douane, ce qui oblige d'un côté à l'expéditeur de supporter les frets d'un container même si l'expédition n'est pas suffisante. D'un autre côté, en tant que client se transforme en véritable chargeur et / ou vendeur de frets, en groupant dans un container unique les marchandises d'une ou plusieurs réceptionnaires : c'est « le groupage ».

Par contre si la société reçoit l'expédition d'un conteneur dont il y a des groupes des marchandises destinés à deux ou plusieurs destinataires différents en faisant l'acte de séparation de ces groupes des marchandises (le FIATA) : elle sera nommée le « dégroupage ».

Pour ces deux activités, elle est membre de :

- FIATA : (Fédération Internationale des Transitaires Agréées) ;
- GCTA : (Groupement des Commissionnaires de Transport Aérien) ;
- GTAF : (Groupement Française des Transitaires Aériens) ;
- GCMIE : (Groupement des Consignataires de Marchandise à l'Import et à l'Export).

### **6. AUXIMAD en tant que commissionnaire de transport :**

La complexité des différentes formalités exigées pour les expéditions, surtout internationale amène certains agents économiques à confier leurs expéditions en raison de leurs importances ou de leurs particularités. Il convient d'appeler les professionnels du transport au terme de commerce international : le commissionnaire de transport.

Dans cette catégorie l'AUXIMAD se charge de l'expédition depuis le magasin de l'expéditeur jusqu'à la livraison au destinataire. Pour les marchandises jusqu'à la concurrence de 25 tonnes. Seul à la charge de l'expéditeur, le document commercial normalement fourni par le vendeur :

« La facture commerciale » permet l'établissement des documents nécessaires au dédouanement des marchandises. Par contre, il appartient à la société AUXIMAD de choisir le mode d'expédition et prévoir toutes les formalités administratives ou autre nécessaires exigées pour la circulation des marchandises.

Alors comme le transit fait partie des activités de la compagnie, elle peut cumuler ses services, de cette façon l'AUXIMAD pourra livrer les marchandises de ses clients de port.

### **7. AUXIMAD en tant que agent d'assurances :**

Dans cette branche, elle agit en tant qu'une simple agence, mais pas comme les agences générales. Donc dans ce contrat, il sera plus convenable de lui nommer « le souscripteur » mais pas assureur.

Depuis plusieurs années, l'AUXIMAD a toujours été le partenaire de la préservatrice devenue actuellement ARO. Divers branches d'assurance liées à plusieurs activités de l'AUXIMAD peuvent avoir les risques couverte par elle, notamment :

**Assurance de transport** : Cette assurance touche le transport aérien et terrestre.

**Assurance de personne** : L'assurance de personne concerne : la maladie, les accidents divers, les retraites complémentaires (ARC).

**Assurance vie** : Cette assurance est relative : cas de vie, cas de décès, et mixte (vie+ décès).

**Assurance à responsabilité civile** : La durée d'une telle assurance est de dix ans. Elle assure les chefs d'entreprise, les chefs de familles, association sportive.

Autre risque : Les autres risques concernent l'habitation, les locaux commerciaux avec les risques annexe tel que : « vols, les cyclones, inondations ».

En plus de ces risques, l'AUXIMAD assure aussi contre les dégâts des eaux, les bris de glace.

Après avoir vu les généralités sur l'AUXIMAD nous allons voir actuellement le système croisé à l'AUXIMAD.

Dans ces diverses catégories d'assurances, il existe des garanties de bases et garanties complémentaires, l'acquisition de ce dernier type de garantie nécessite le paiement d'une surprime.

### **8. AUXIMAD en tant que entrepositaire en douane :**

Comme nous avons vu précédemment, l'AUXIMAD est une société de prestataire de service. Elle peut aussi aider ses clients pour la garde de leurs marchandises dans un entrepôt. Pour cela, l'AUXIMAD a un site d'entreposage :

A quelque mètre carré de terre plein au service d'entreposage des conteneurs des clients tant à l'importation qu'à l'exportation.

Il y a aussi un entreposage couvert des marchandises en sachets, en caisses ou autre conditionnement.

Il y a encore des entrepôts sous douanes. ils sont à la disposition des clients, et ils sont situés au maximum à 5km du port.

### **SECTION III: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'AUXIMAD**

La société AUXIMAD en tant que organisme autonome a sa propre organisation interne sur laquelle elle pourra faciliter ses tâches, atteindre ses objectifs, et bien fonctionner leurs travaux,

Il s'agit de l'une des conditions essentielles de la survie de l'organe en approche systémique.

#### **1. L'Organigramme**

L'organigramme sert à montrer la structure et l'organisation interne d'une entreprise. Il montre l'ordre hiérarchique existant dans la société.

La société AUXIMAD a adopté une structure organisationnelle. L'organigramme est très important dans une entreprise.

#### **2. L'organigramme au niveau du siège :**

La représentation synoptique de l'organigramme fait apparaître l'agencement des organes, des fonctions et des inters relations entre les divers responsables.

Le siège social où se trouve, la direction générale qui coordonne les liaisons hiérarchiques entre service, cadre ou les subordonnés. Son organigramme se présente comme suit :

C. A : Conseil d'Administration

S. I : Service Informatique

D.P.C.A : Département Assurance et Communication

S.J.C : Service Juridique et Contentieux

D.A.G.P : Département Affaires Générales et Personnel

S.G.B.D : Service de Gestion des Base de Données

S.A.O.M : Service Audit Organisation et Méthode

D.F : Directeur Financier

S.M.J.P.C : Service de suivi et de Mise à Jour des Procédures Comptable

S.C : Service Comptable

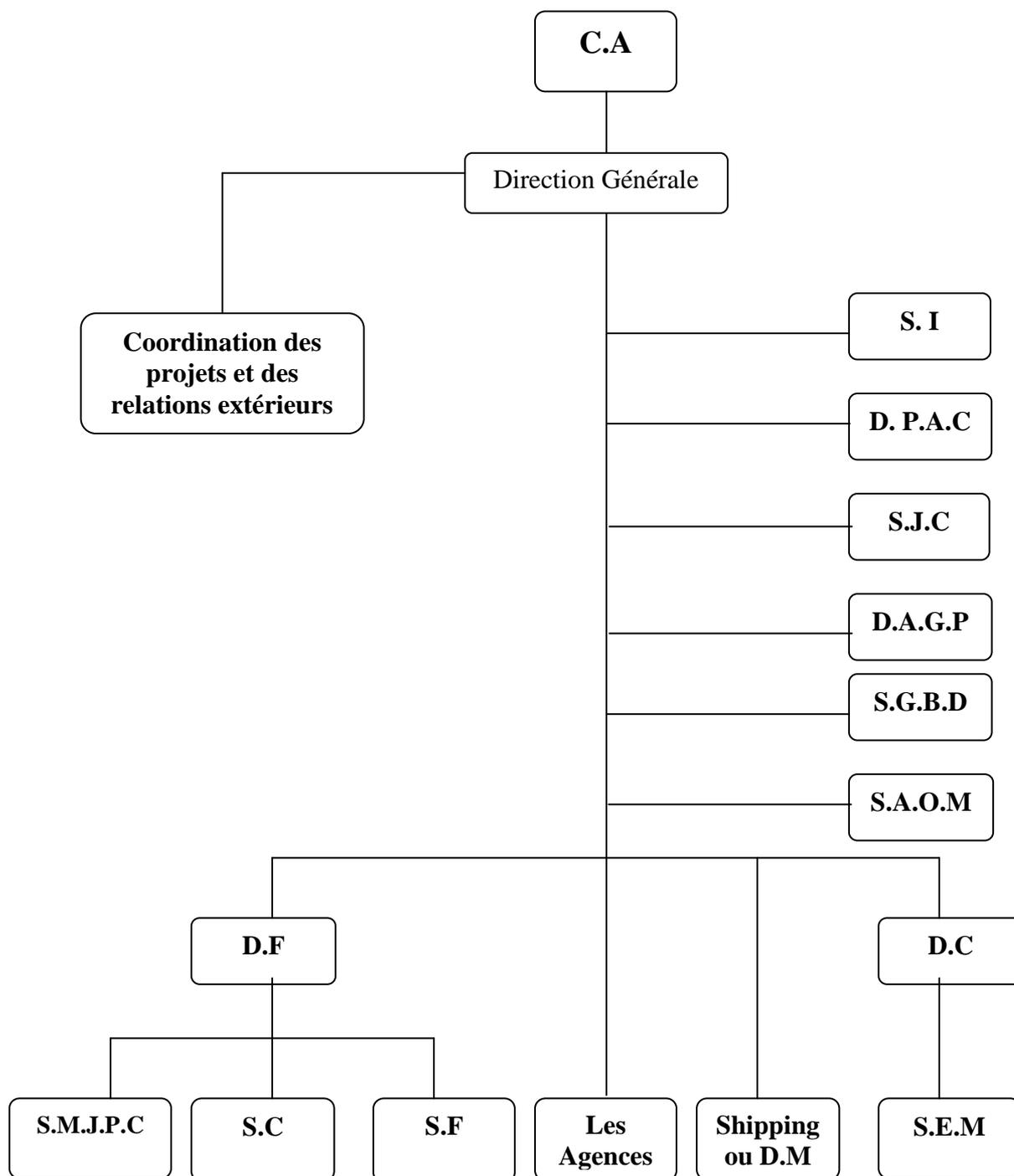
S.F : Service Financier

D.M : Département Maritime

D.C : Directeur Commercial

S.E.M : Service des Etudes Marketing

**Schéma1** : Organigramme de la direction générale



Source : société AUXIMAD Toamasina mai 2008

### **3. Analyse fonctionnelle de différents services au niveau du siège**

Pour mieux comprendre le mécanisme de fonctionnement de la société AUXIMAD, il est nécessaire de décrire le rôle joué par chaque service ainsi que leur inter - relation.

#### **3.1. Le conseil d'administration (C.A) :**

Il prend la place la plus haute de l'arborescence de la société AUXIMAD, il est investi de pouvoir les plus étendus pour prendre les décisions nécessaires à la bonne marche de la société. Autrement dit, c'est aussi l'organe qui administre la société. Mais dans tous les cas, c'est le président du C.A qui a le dernier mot sur les décisions prises par le conseil.

Par le biais du C.A, son président peut déléguer au directeur général tout ou partie de ses pouvoirs à l'exécution de :

L'approbation des programmes d'activités, d'investissements et des comptes prévisionnels d'exploitations :

- L'approbation de la valeur à l'investissement ;
- L'approbation des conditions de souscription d'emprunts et d'activités de prêts ;
- L'approbation du rapport annuel du DG ;
- L'affectation du résultat.

#### **3.2. La Direction Générale :**

- Il gère la société dans la limite du pouvoir que le C.A lui a octroyé.
- Il s'occupe de l'élaboration et de la supervision de la société en assurant la concrétisation et la prise des parts des cadres responsables.

#### **3.3. Le Coordonnateur des projets et des relations extérieures :**

C'était le poste de directeur adjoint auparavant, son rôle est d'assister et de conseiller le DG dans son travail et lui informe de tout ce qui se passe au niveau de la société et du secteur, sur lesquels pourront influencer le rythme de la vie de la société.

#### **3.4. Le Service Informatique (S I) :**

Il est le responsable de tout ce qui est de la manipulation ou de la gestion informatique :

- L'étude sur les moyens de gérer les données (logiciels) ;
- Aussi il est à consulter par les agences, en cas de non maîtrise parfaite de l'utilisation du nouvel logiciel.

### **3.5. Le Département Assurance et Communication (D.P.C.A) :**

- Ce département sert d'un intermédiaire entre la société AUXIMAD et l'assurance ARO. Il gère les documents et les copies des documents d'assurance ;
- Ensuite, il a l'obligation d'informer tout le personnel sur l'application des notes de service provenant du siège.

### **3.6. Le Service Juridique et Contentieux (S. J. C) :**

- Quant à son tour ce service se charge de définir les formats des documents de la société (facture, contrat, demande de paiement ...)
- ils font l'étude du contrat avec les établissements qui veulent entrer en relation avec l'AUXIMAD, pour que le contrat soit exempté d'erreur et d'ignorance.
- il représente l'entreprise au niveau du tribunal en cas de litige dans le cadre de travail de ses membres du personnel.

### **3.7. Le Département Affaires Générales et Personnel (D.A.G.P):**

En plus de la gestion du personnel, il assure aussi le service d'approvisionnement et d'autres activités de la société en générale.

### **3.8. Le Service de gestion des Bases de données (S.G.B.D) :**

A des fin commentaires ce service analyse les données statistiques délivrées par chaque agence

### **3.9. Le Service Audit Organisation et Méthode (S.A.O.M) :**

Comme son nom l'indique il est responsable de la politique des organisations et des méthodes que la société doit appliquer pour la rendre plus efficace.

### **3.10. La Direction Financière (D.F):**

Elle gère la situation financière de la société. Elle a donc l'obligation d'agir sain et sincère au niveau financière et comptable. Parce qu'elle assure la gestion de la trésorerie de la société qui en global en particulier celle de la direction générale.

### **3.11. La Direction Commercial (D.C) :**

Elle assure la gestion des portefeuilles qui sont destinés à des actions de prospections de la clientèle et de nouveau marché, elle contribue à l'amélioration de l'image de marque de la société.

### **3.12. Le Service de suivi et de Mise à jour des Procédures**

#### **Comptables (S.M.J.P.C):**

Celui qui détermine la mise à jour des méthodes comptables, par exemple le numéro d'enregistrement des clients, des fournisseurs sur les fichiers équivalents.

### **3.13 Le Service Comptabilité (S.C):**

Ce service enregistre et récapitule toutes les données comptables de la direction générale et celles des agences tout en utilisant les méthodes proposées par le SMJPC de façon à faire sortir les états financiers de l'entreprise à la fin d'année d'exercice.

### **3.14. Le Service Financier (S.F):**

Elle assure l'exécution des ordres purement financiers. La part du DF pour la réalisation de la gestion et de la situation financière.

### **3.15. Les Agences :**

Ils représentent la société et assurent l'exécution de ses activités sur le lieu où se trouvent. Ils travaillent pour le compte siège.

### **3.16. Le Service des Etudes Marketing (S.E.M):**

Dans ce service le responsable n'a qu'un seul problème : comment attirer, fidéliser et enthousiasmer la clientèle.

## **4. Organigramme au niveau de l'agence :**

L'organigramme montre la structure et l'organisation interne de la société. Il montre l'ordre hiérarchique existant dans la société.

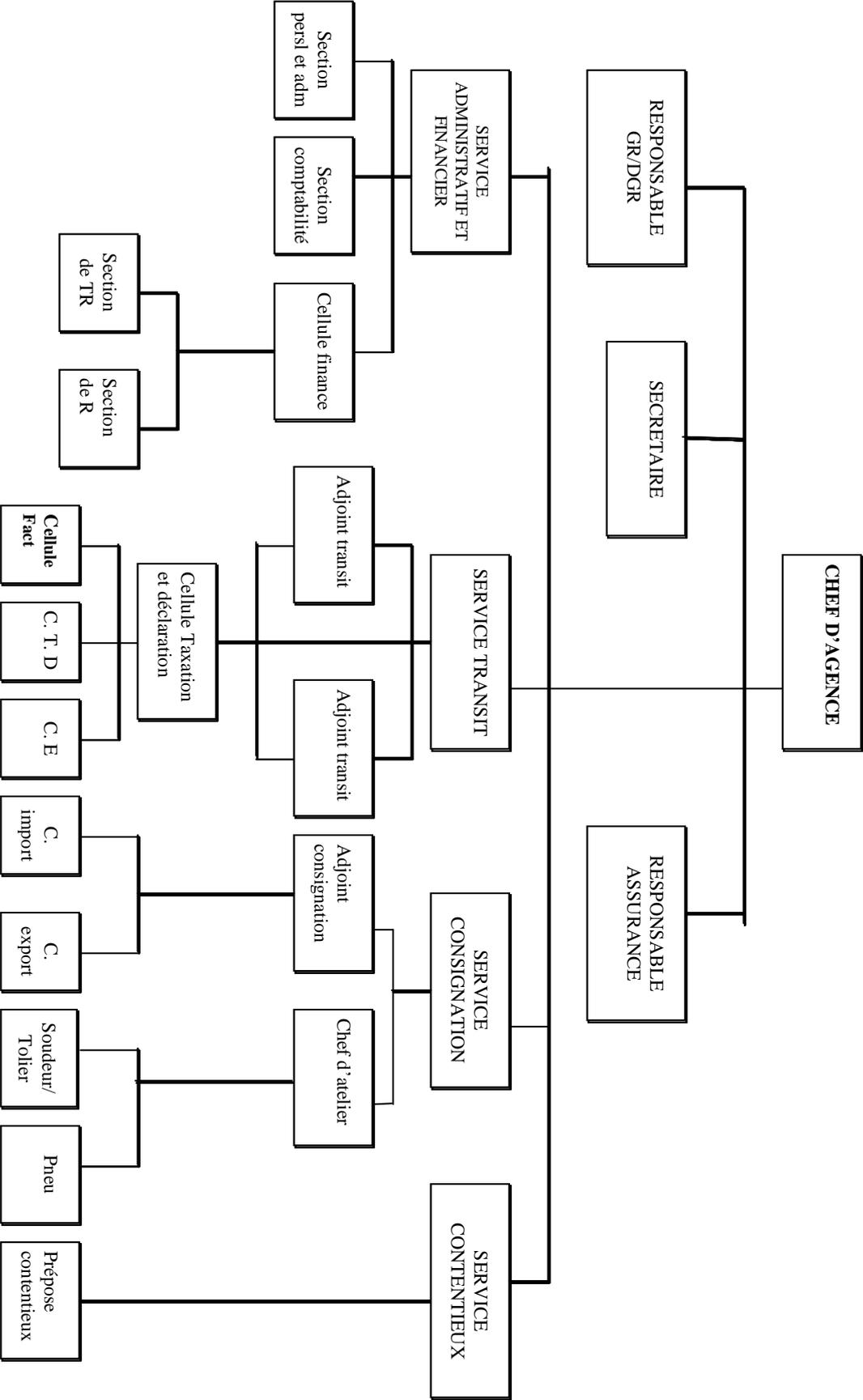
En effet, l'agence AUXIMAD, S.A à Toamasina comporte selon son organigramme, un chef d'agence et quatre services.

Les quatre services sont les suivants :

- Le service transit ;
- Le service administratif et financier ;
- Le service consignation ;
- Le service contentieux ;

C'est le service administratif et financier qui fait l'objet de notre travail. L'AUXIMAD de Toamasina compte un effectif de 105 (cent et cinq) personnes.

Schéma 2 : Organigramme de l'agence



## **5. Analyse fonctionnelle de l'organigramme au niveau de l'agence :**

Pour mieux comprendre le mécanisme de fonctionnement de la société, il est nécessaire d'analyser le rôle joué par chaque service.

### **5.1. Le chef d'agence :**

Le chef d'agence est le premier responsable de toutes les activités au sien de l'agence. Il lui appartient de prendre toutes décisions y afférentes.

Il traite les informations obtenues des autres services et assure le contrôle de chaque service au sien de l'agence.

La résolution des différends dans la société vis - a- vis des tiers lui incombent, il assure aussi les directives pour le développement des activités dans la société.

En tant que chef d'agence, il reste le seul responsable aux yeux de la direction générale : il est tenu d'effectuer un rapport des activités et des opérations réalisées par l'agence et en rendre compte au niveau du siège.

### **5.2. La secrétaire :**

Elle assure l'accueil de la clientèle, la communication interne et externe de la société. Elle a pour rôle de :

- s'occuper de tous les renseignements de la société ;
- organiser les réunions du personnel ou employeur ;
- s'occuper des courriers internes et externes.

Elle est le responsable de la gestion des fournitures des bureaux.

### **5.3. Le responsable de groupage et de dégroupage :**

Il s'occupe des marchandises pour des différents clients qui veulent- être importés et exportés.

**Groupage** : il s'agit des marchandises qui appartiennent à des différents clients qui se sont regroupés dans un même container pour un seul connaissance.

**Dégroupage** : c'est le fait de séparer les marchandises de chaque client dans un container unique sans mélange avec un autre client.

### **5.4. Le responsable assurance :**

Il est chargé d'effectuer toutes les opérations en matière d'assurances, en relation permanente avec les assureurs. En effet, tout personnel de la société AUXIMAD doit être affilié à l'assurance ARO.

## **5.5. Service administratif et financier :**

Ce service s'occupe de l'administration financière de l'agence contenue du contrôle de l'administration du personnel et du contrôle de différentes sortes de comptabilités.

### **5.5.1. La section personnel et administrative**

Elle est la responsable de la gestion du personnel qui repose sur les problèmes relatif aux personnels. Il concerne :

- l'embauche
- la préparation de la paie
- le rapport avec le délégué du personnel

Il s'occupe des états relatifs aux opérations des charges du personnel. La gestion du personnel en globales toutes les opérations relatives aux personnels et aussi à leur traitement. Il s'agit des avances sur salaire, les acomptes, le salaire de la fin du mois et enfin le salaire des journaliers qui s'effectue à chaque la fin de la semaine.

### **5.5.2. La section Finances et comptabilité**

Cette section détient toutes les informations financières et comptables de l'agence. Le chef comptable est le responsable de toutes opérations comptables enregistrées. Il contrôle les mouvements physiques et comptables imputé par l'agence.

Cette section financière s'occupe des règlements des fournisseurs et les fonds en factures versées par les clients.

Toutes ces informations aident à la société en cas de nécessité, elle donne une aperçue pour prendre des décisions qui seront favorables à la survie de l'entreprise.

RQ : En général pour la société AUXIMAD, les agents de maîtrise et les cadres supérieurs sont gérés par le siège social en Antananarivo.

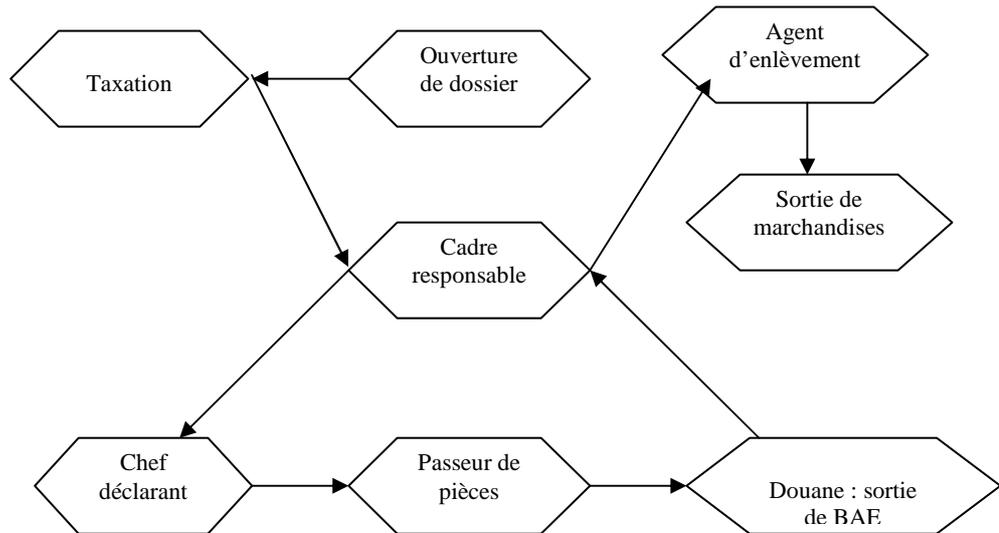
## **5.6. Le service transit**

Le service transit est chargé d'effectuer des opérations concernant l'importation, l'exportation maritime et cobaltage national pour le compte d'un tiers. Il se substitut à la place de ces clients pour les préparations des documents d'embarquement, du transport et de cobaltage.

La mission du transitaire commence donc au moment ou le client donneur d'ordre de transit confirme ces instructions.

Le contrat de travail appelé « ordre de transit » est une convention définie par la loi liant le transitaire à son client pour l'exécution de son travail.

**Schéma 3:** « La circulation des documents, dès l'ouverture à l'enlèvement »



Source : service transit AUXIMAD mai 2008

### 5.7. Le service consignation.

La consignation touche les navires mais la consignation maritime est différente du transport sur mer. Celle-ci est une opération relative au besoin d'un navire ou armateur. Donc l'AUXIMAD s'occupe de l'approvisionnement de l'équipage, l'entretien du navire, des formalités administratives pour l'embarquement et le débarquement des marchandises d'un port à un autre.

### 5.8. Le service contentieux.

Ce service assure le navire des activités de la société et prend en charge tous les litiges qui existent entre la société et des tiers.

Nous pouvons distinguer deux types de contentieux :

- le contentieux interne.
  - Assure la discipline interne.
  - Prévenir le patrimoine de l'entreprise.
  - Fait appel aux autres transporteurs.
- le contentieux externe.
  - Engagement de responsabilité du navire vis- à - vis d'un tiers soit l'eau territoriale soit au port
  - Vérification de la réserve au niveau de bon de livraison.

Le contentieux joue le rôle de l'intermédiaire entre les clients et la douane en cas de litige. Il s'occupe aussi de suivis des dossiers qui ont des soumissions au niveau de la douane et des compagnies de navigations.

En cas d'erreur ou fausse déclaration, il est chargé d'établir une lettre de relance qui sera adressée au service des douanes.

Nous connaissons donc, la société AUXIMAD en particulier son agence de Toamasina. Voyons maintenant, les généralités sur le recrutement du personnel.

## **Chapitre II : GENERALITES SUR LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL**

Ce deuxième chapitre est consacré à décrire généralement la pratique du recrutement qui en fait l'objet de notre présent mémoire.

### **Définition**

En principe Le recrutement est un acte extrêmement important pour toutes les entreprises, il est important donc de prendre un maximum de précautions pour ne pas se tromper.

« L'un des défit du recrutement que les services ressources humaines doivent révéler, est de trouver le personnel dont l'organisation a besoin.

Le service ressources humaines doit aussi répondre à des demandes qui présentent le remplacement du personnel »<sup>1</sup>.

Dans les deux cas, trouver de candidats qualifiés constitue la principale activité.

### **SECTION I : LA STRATEGIE DE RECRUTEMENT :**

« La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique de ressources humaines de l'entreprise. Elle peut en effet influencer dans des directions différentes à l'état du potentiel humaines d'une unité »<sup>2</sup>

L'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi est bien sûr, en fonction des conditions de travail qui sont offertes dans l'unité, mais aussi à l'information qu'elle transmet à son environnement, en particulier par sa politique commerciale.

Parallèlement, une pratique de recrutement judicieux, et des programmes d'embauche bien conduits contribuent à renforcer l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi.

A l'inverse de cette pratique est surtout la réalisation de licenciement mal préparé conduit à une dégradation de l'image de l'entreprise.

#### **1. Le recrutement compromis entre le souhait et le possible :**

L'adaptation du travail à l'homme est un problème en ergonomies et en psychologies industrielles.

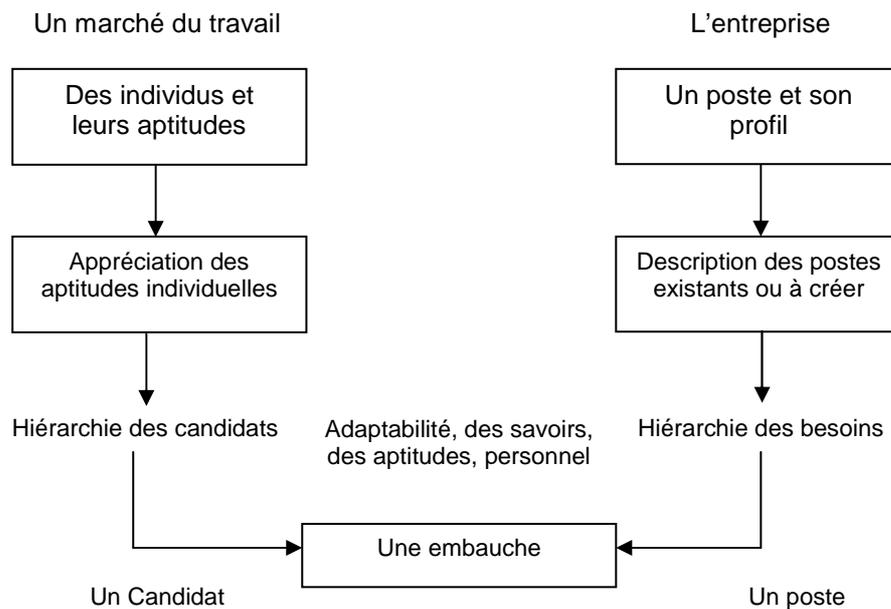
L'adaptation de l'homme au travail est avant tout un problème de recrutement. Un bon recrutement résulte donc du fait qu'il peut permettre de supprimer ou de réduire les régulations ultérieures opérées une fois le salaire embauché.

---

<sup>1</sup> [www.Abcys](http://www.Abcys.com): conseil en management des organisations et de Ressources humaines

<sup>2</sup> Bernard Martory : Gestion de ressource, Paris, 1990, P 35

**Schéma 4: L'adaptation de deux sous ensembles.**



Source : Bernard Martory, *Gestion des ressources humaines*, 3<sup>ème</sup> édition p36

## 2. La procédure de recrutement :

La qualité de recrutement repose sur une bonne définition de poste à pourvoir et sur l'identification précise du profil de candidat recherché (qualité requise, niveau de responsabilité, d'expérience ...etc. )

L'objectif majeur du recrutement est de mettre en relation un besoin c'est-à-dire un poste de travail quelconque et une ressource humaine (hommes, que se soit interne ou externe de l'entreprise).

### 2.1. Origine du recrutement

La demande de recrutement dans une entreprise peut avoir des origines différents comme :

- Création de postes c'est-à-dire l'entreprise a besoin d'un poste supplémentaire;
- Un poste vacant qui est dû à une démission, départ à la retraite, mutation, promotion ou licenciement.

Les différents types de recrutement

Il existe deux différents types de recrutement au sein des entreprises que se soit une entreprise industrielle, agricole ou commerciale et/ ou des organismes.

- Le recrutement interne ;
- Le recrutement externe.

### **2.1.1. Le recrutement interne**

Le recrutement interne ne concerne que les employés de l'entreprise, les modes de recrutement permettent à l'entreprise de proposer à son personnel une mobilité horizontale, géographique (la mutation) verticale c'est-à-dire la promotion interne.

Le recrutement interne suppose encore une bonne connaissance du personnel. La mise en place au sein de l'entreprise d'un relais de communication et de prospection permet à tous les salariés de se mettre au courant du recrutement, en particulier ceux qui ont un niveau d'aptitude requis (affichage sur leur panneau, note de service et des journaux d'entreprise).

Le recrutement interne s'effectue soit sur :

- Une proposition hiérarchique ;
- Une candidature spontanée.

Les avantages du recrutement interne sont évidents : elle permet d'éviter certains frais et réduire la fluctuation, les collaborateurs sont plus motivés lorsqu'il s'agit d'une promotion interne. Néanmoins, elle peut provoquer des mécontentements. Par exemple : si le poste intéresse les employés, or il est plus difficile de donner une réponse négative à une personne interne à l'entreprise. Alors le recrutement interne ne permet pas au cabinet de recrutement d'évaluer le niveau par rapport aux concurrents.

### **2.1.2. Le recrutement externe**

Ce mode de recrutement permet à l'entreprise d'enrichir le capital humain en proposant une intégration d'un nouveau personnel externe à l'entreprise. La recherche externe de personnel est d'envergure plus importante et plus coûteuse. Mais elle présente des avantages décisifs. En effet le personnel externe à l'entreprise apporte des nouvelles idées et de nouveau potentiel. Par contre, leur intégration peut présenter des difficultés.

« Pour la recherche de candidature externe, il y a plusieurs possibilités »<sup>1</sup> :

- Les candidatures spontanées ;
- Les annonces publicitaires dans des presses ou les revues spécialisées ;
- Des offres d'emplois sur Internet ;
- Des annonces sur les tableaux d'affichages des hautes écoles ;
- Les cabinets de recrutement ;
- Les organismes officiels ;
- L'emploi de conseiller externe ;
- Les stagiaires ;
- Les associations ;
- Les chasseurs de têtes ;

---

<sup>1</sup> [www.google.com](http://www.google.com) comment recruter un personnel ?

- Enfin la cooptation ou recommandation.

En matière de gestion de ressources humaines, le recrutement et la formation constituent les principaux leviers d'adaptation des qualifications.

Le choix de la méthode dépend du besoin et du budget ainsi que de la façon dont elles voulaient modeler leur entreprise.

La collaboration avec un conseiller en personnel est tout à fait utile, en recrutement de personnel ceux-ci se coupent la part du lion : organisation des annonces, planification des médias, choix de candidat.

## **2.2. Le processus de recrutement**

Le processus de recrutement a pour objectif d'identifier des personnes compétentes et de les inciter à poser leur candidature aux postes disponibles.

Après ce processus, on dispose alors une liste des recrues parmi lesquelles les nouveaux employés seront choisis.

Le service ressources humaines a généralement la responsabilité du recrutement. Il s'agit d'une responsabilité importante puisque la qualité des ressources humaines au service de l'organisation dépend en partie de la qualité de son recrutement.

En effet, il y a des organisations qui recrutent continuellement mais ils ont à leur emploi des spécialistes en recrutement, on les appelle « des agents de recrutement ».

Agents de recrutement : ils tentent de trouver et attirer des candidats compétents.

« Le recrutement d'un individu doit être considéré comme une greffe d'organes »<sup>1</sup>

## **2.3. Les différentes phases de processus de recrutement :**

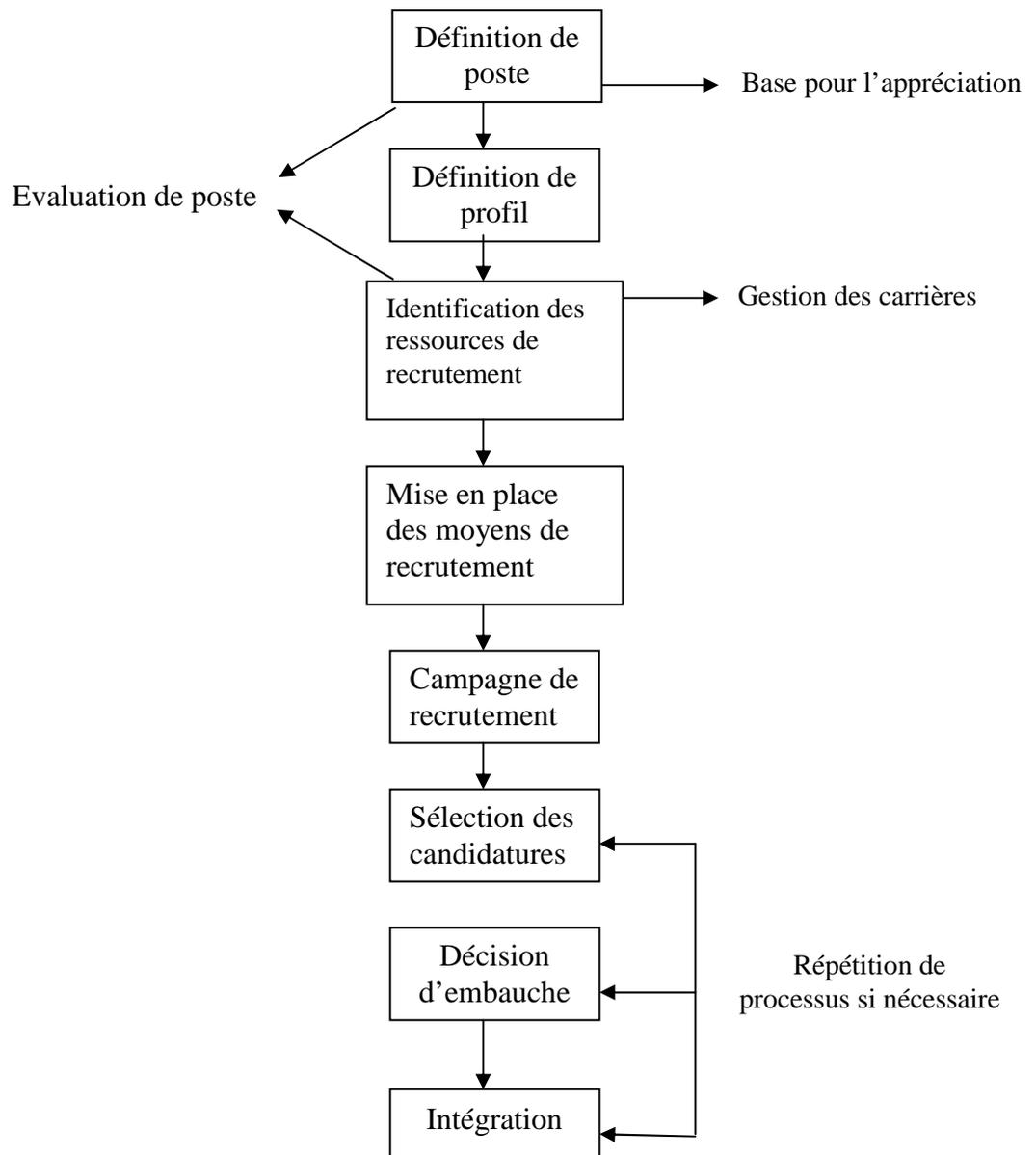
Une bonne démarche de recrutement ne peut s'opérer sans respecter un déroulement précis ou chaque phase doit permettre au recruteur de sélectionner le meilleur candidat.

On peut identifier huit étapes distinctes dans un processus de recrutement :

---

<sup>1</sup> Daniel Grozel, Gestion de Ressources Humaines, France 1994, page 35

**Schéma 5:** Les étapes de processus de recrutement :



Source : Daniel Grozet, Gestion de ressources humaines, édition Nathan, 1994, p37.

## **2.4. Les huit étapes de processus de recrutement**

Les postes à combler sont identifiés tout d'abord à l'aide d'un tableau de remplacement et de plan d'équité d'emploi rendant aussi le recrutement proactif.

### **2.4.1. La première étape : La définition de besoin :**

Cette étape est la mise au point d'un référentiel de recrutement. Il s'agit de la phase préparatoire sur laquelle, il importe de bien préciser les besoins de l'entreprise, le profil du candidat recherché et les conditions exigées au poste.

Il est important que les services ressources humaines définisse le poste à pourvoir et les critères sur lesquels vont effectuer le recrutement.

#### **2.4.1.1. Définition de poste :**

Cette étape n'existe pas dans le cadre des postes dits multiples, c'est-à-dire il est bien connu et entre dans une structure établie, en fait les besoins sont cernés avec précision.

En revanche, dans les autres cas, comme la création d'un poste, remplacement d'un titulaire sur un poste où reconstruction des tâches est fondamentale.

Cette étape donne au futur responsable hiérarchique du poste à pourvoir une occasion d'établir une réflexion sur l'objet du poste, les liaisons avec les postes, les limites de responsabilité et les priorités.

En règle générale, la définition de poste se concentre sur trois axes principaux :

- La mission du poste : la définition du poste ne doit pas être confondue avec la description des tâches à opérer ;
- Les principales responsabilités : elle décrit en détail ce que le titulaire aura à réaliser et la façon de le réaliser ;
- Le positionnement dans la structure : cette section permet de repérer le poste à pourvoir grâce à un organigramme.

Généralement, les principales activités sont définies dans un ordre chronologique et traitées sous aspects : Quoi ? Quand ? Comment ?

Exemple : pour un poste de chef de département : développer, mettre en place une méthode, coordonner et améliorer l'efficacité du service.

#### **2.4.1.2. Définition de profil :**

Il s'opère aussi bien pour un poste unique que pour des postes multiples. Cette étape est considérée comme la première phase de la gestion de carrière d'un salarié. Il est toujours utile de réfléchir sur le profil du candidat recherché. Elle conduit à décrire le candidat idéal.

En réalité celui-ci n'existe pas bien sûr.

La définition d'un profil exige une rédaction détaillée et précise si possible. Les éléments du profil qui ont les caractéristiques nécessaires et essentielles à examiner sont en généra les suivantes :

- Caractéristiques physiques : santé, âge ... ;
- Expériences : Années ;
- Compétences spécifiques : connaissances techniques ... ;
- Motivation : en termes de désir d'évolution,.... ;
- Traits de caractères : adaptation aux différents milieux, ...

### **2.4.2. La recherche du candidat et présélection**

Les entreprises réalisent apparemment ses recrutements en fonction de leur besoin.

Cette phase est celle de l'action, la recherche est lancée, il s'agit alors de trouver le candidat répondant le mieux à vos critères. Elle fait recours au recrutement interne ou externe. Mais avant de décider à relancer les annonces d'offres, l'entreprise a intérêt à revoir leurs évaluations de personnel au cas où le poste à pourvoir peut convenir à un salarié interne.

Nous pouvons découper cette phase comme suit :

- Passation des annonces (attention, selon votre choix, contraintes des coûts, de temps et d'efficacité peuvent fortement varier)
- Suivi du bon déroulement de présélection (contrôle de parution, bonne organisation dans la réception des C V et lettre de motivation)
- Réception des C V et présélection des candidats (analyser toujours les C V et les lettres de motivation de façon objectives, en fonction des critères prédéfinies et avec beaucoup de rigueur).

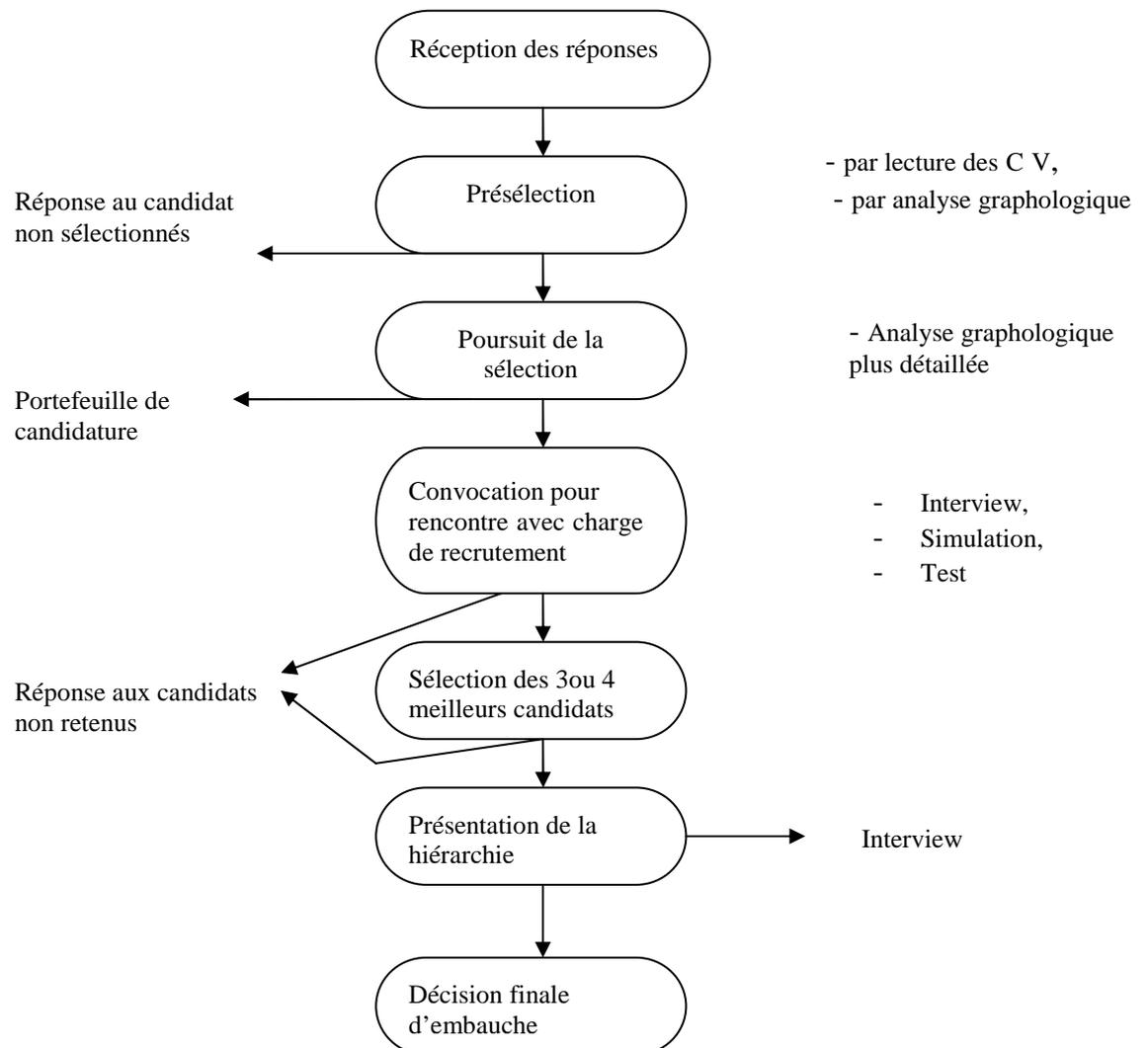
La présélection de candidature se définit par le « tri » des candidatures dont leurs profils correspondent au poste à pourvoir.

### **2.4.3. La sélection des candidatures :**

La présélection des candidatures permet d'effectuer un premier tri. L'objectif de cette étape est classé les candidats en trois catégories.

- Le refus définitifs dans le cas où les éléments indispensables du profil sont absents (voir le schéma ci- dessous).
- Mise en portefeuille de candidatures pour autres postes ;
- Possibilités de participer à la suite de la sélection.

**Schéma 6: Processus de sélection de candidat.**



Source : Avis personnel mai 2008

La présélection s'opère sur les bases :

Du curriculum vitae envoyé par le candidat à la suite de la parution des annonces et étudié avec la plus extrême attention.

De l'imprimé de contact, sorte de C V présenté sous la forme souhaitée par l'entreprise envoyé des réceptions de réponses.

Diverses méthodes sont disponibles pour aider à la sélection des candidats. Elles peuvent – être employées seules ou en combinaison.

Toutefois, il est essentiel de révéler que l'ensemble des spécialistes qui les conçoivent ou les mettent en œuvre s'accordent sur les trois points suivants :

- Ces méthodes ne constituent que des aides à la décision permettant de réduire la subjectivité qui existe dans toute procédure d'embauche ;
- Elles doivent être définies, mise en œuvre, exploitées par des spécialistes, si possible en groupe de façon à limiter encore des interprétations personnelles ;
- Elles débouchent au mieux sur des classements ordinaires des aptitudes des postulants et non sur des valorisations des aptitudes individuelles.

Exemple : Monsieur X est plus apte au travail que Monsieur Y et plus que Monsieur Z

Les entreprises utilisent des différentes méthodes de sélection des candidats :

- L'entretien individuel ou collectifs ;
- Les tests psychologiques ;
- Les tests graphologiques ou analyse de graphologie....

#### **2.4.4. La décision d'embauche ou phase ultime de la sélection :**

A cette étape, un nombre restreint de candidats reste en lice (fil). Les candidats retenus ont un potentiel équivalent. Donc il convient de trancher. Il apparaît naturel que les supérieurs hiérarchiques qui contrôlent le poste à pourvoir opèrent sur cette dernière sélection.

La décision finale doit être prise rapidement et signifiée dans le bref délai à l'intéressé. Il arrive assez souvent que des candidats retenus se désistent. L'étude de cause de désistement est enrichissante du point de vue :

- De la technique de recrutement : qui peut avoir un impact négatif sur les postulants, les détournements de l'entreprise ;
- Des conditions offertes par l'entreprise : qui ne sont pas concurrentielles sur le segment concerné du marché d'emploi (travail).

Cette phase marque l'entrée d'un nouvel salarié dans l'organisation. Le contrat explicite est le lien qui unit désormais l'entreprise et le salarié dans les obligations réciproques qui en résultent.

#### **2.4.5. L'intégration**

La phase d'intégration est la plus longue étape du processus de recrutement. Elle dépend en grande partie de la réussite du nouvel embauché dans son poste. La qualité de l'accueil est déterminante pour la future intégration du nouveau salarié. On relève que si l'intégration des ouvriers et des employés fait l'objet d'un programme efficace, celle de personnel d'encadrements est paradoxalement laissée au hasard bien que l'investissement financier représentant le recrutement d'un cadre est très élevé.

L'intégration est souvent assimilée à la période d'essai. Issue soit d'une convention collective soit du contrat de travail.

8Après avoir accomplies les formalités administrative d'embauche (visite médicale, déclaration d'embauche aux administrations,... Etc.) Le programme d'intégration aura pour objectif de donner une information complète sur :

- L'organisation de l'entreprise et du service concerné ;
- Les contacts immédiats du poste : description de fonction et personnalité du titulaire ;
- La rémunération et les programmes sociaux ;
- Les différentes procédures de l'entreprise ;
- Les contacts de l'environnement du poste : les clients, les fournisseurs, l'administration,...etc.
- La familiarisation avec l'exécution du travail dans le poste ;

Un processus d'intégration bien réussit se distingue des trois étapes suivantes :

- La mobilisation du futur collaborateur d'un nouveau salarié ;
- L'accueil par le responsable hiérarchique et/ ou le directeur de l'entreprise en question ;
- Le suivi de l'intégration.

En effet au cours du processus de recrutement, l'entreprise génère des coûts très importants :

- Le coût de la recherche et de la sélection des candidats (frais d'annonce...);
- Le coût du personnel pour l'entretien (recruteur, .....);
- Le coût d'adaptation (intégration, formation, .....).

## **SECTION II: LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES INTERNES :**

L'entreprise ne peut pas rester figer dans ses structures et dans son organisation. Le développement des ressources humaines vise donc à organiser et à coordonner le plan de l'homme, le nécessaire évolution de l'organisation et de carrière.

### **1. L'approche prospective**

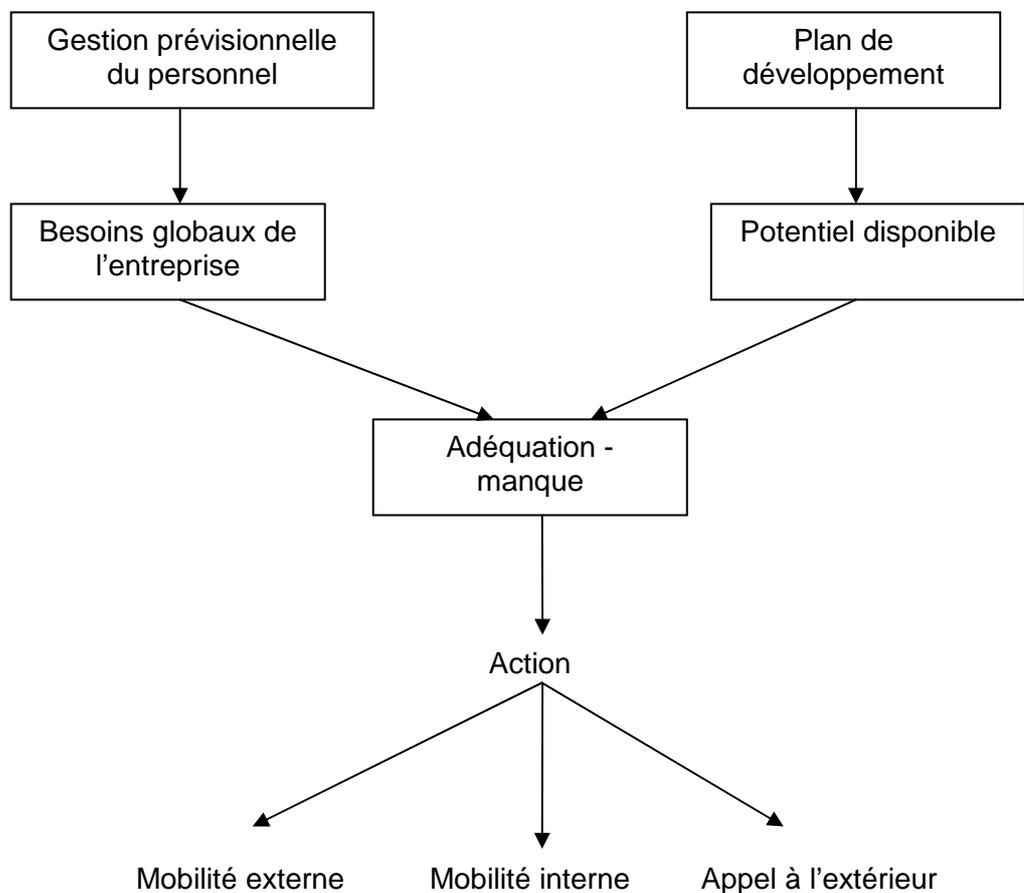
Elle s'opère à deux niveaux :

- Au niveau global, la gestion prévisionnelle du personnel projette à long et à moyen terme les besoins et les ressources dans le domaine en fonction des orientations stratégiques. L'étude est anonyme. Il s'agit de projection des postes.

- Au niveau de l'évolution des carrières individuelle, le plan de développement organise l'affectation de chaque salarié à court terme, en tenant compte des résultats de l'appréciation et du souhait individuel.

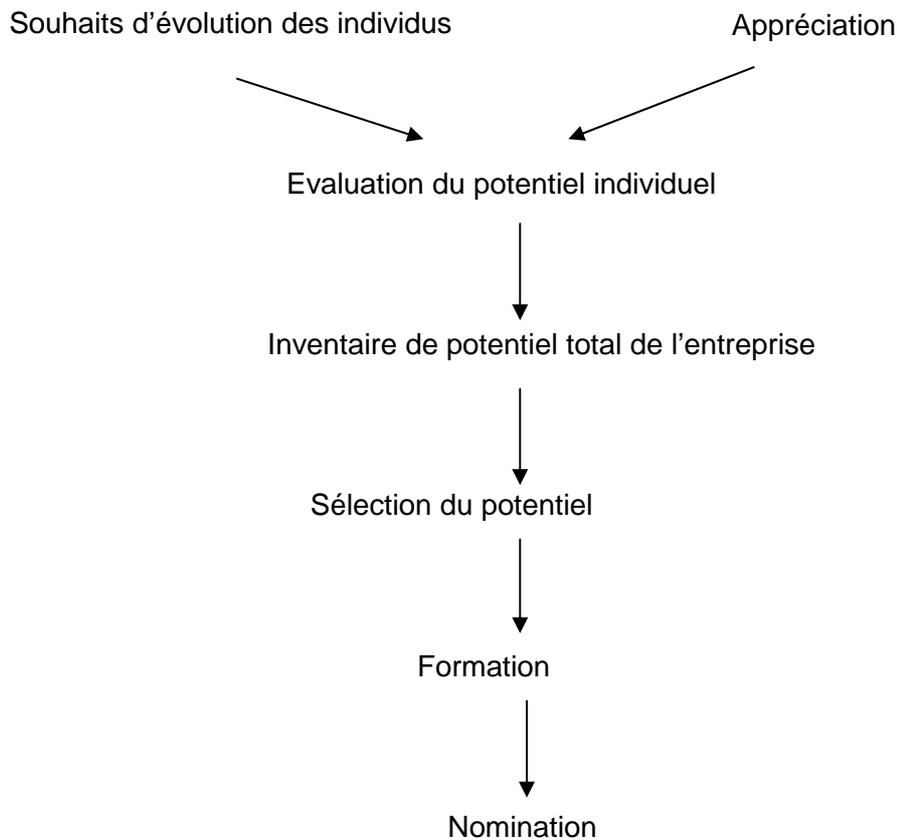
Le plan de développement constitue donc un système cohérent qui fait face aux besoins exprimés par les études prévisionnelles, vise à préciser et organiser les flux de mobilités interne, à organiser la mobilité externe et le cas échéant, les appels à l'extérieur. Cette démarche se résume par le schéma ci-dessous.

**Schéma 7 : Processus de la gestion prévisionnelle**



Source : Bernard Mortory, gestion de ressources humaines, Paris 1990, p55

**Schéma 8:** Le plan de développement recouvre les étapes suivantes :



**Source :** Bernard Martory, Gestion de Ressources humaines, Paris 1994, page 55

Cette démarche s'applique aussi bien à la population cadre et non-cadre. « Le plan des ressources humaines est un facteur qui doit prendre en considération par les agents de recrutement. Grâce aux inventaires de qualification, le plan des ressources humaines précise les postes qui doivent être comblés par le recrutement interne et ceux qui doivent être par le recrutement externe. Le plan des ressources humaines permet aux agents de pourvoir les besoins futurs et de planifier les activités »<sup>1</sup>.

## **2. L'inventaire du potentiel humain :**

L'inventaire du potentiel humain de l'entreprise est établi à partir de deux sources principales :

- L'avis de la hiérarchie ;
- Les attentes des individus concernés.

---

<sup>1</sup> WERTHER.DEVIS, Gestion de Ressources humaines, édition McGraw-Hill, Québec 1990, page 204

## **2.1. L'avis de la hiérarchie :**

Un avis pur et simple donné par le supérieur hiérarchique sur l'évolution de ses subordonnés est recensé par la fonction personnelle. En effet cette méthode simple ne donne pas une garantie suffisante quant aux résultats.

La décision du supérieur hiérarchique étant arbitraire, comme certains potentiels pourront être laissés dans l'ombre (sans précision). En outre, déclarer un individu comme potentiel à une autre fonction n'est généralement pas fait spontanément car cela implique souvent une désorganisation.

Le supérieur hiérarchique donne son avis sur une liste limitée de ses subordonnés. Cette liste est établie par la fonction personnelle contenue de la formation, de l'expérience dans l'entreprise et à l'extérieur. Le supérieur hiérarchique doit préciser son opinion sur l'évolution du salarié.

## **2.2. Les attentes des individus :**

La méthode généralement utilisée pour connaître d'une manière systématique les attentes des salariés est l'entretien d'appréciation. Car chaque salarié est invité à exprimer ses souhaits. Certaines entreprises procèdent aussi à l'information systématique des postes vacants à l'ensemble des salariés pour que ceux-ci postulent leurs candidatures. Afin de tirer pleinement profit de l'ensemble de ces informations, L'entreprise doit se doter d'une mémoire qui accumulera l'ensemble des données afin de pouvoir :

- Assurer une cohérence au fil des appréciations du potentiel de chaque individu ;
- Bénéficier au maximum des opportunités offertes par les changements de structure ;
- Ajuster les besoins de l'entreprise aux désirs des collaborateurs.

Une fois mise en place, cette mémoire puisse être accessible en permanence par la hiérarchie afin de préciser certaines appréciations ou rectifier des incohérences d'identification de potentiel. Son intégration dans une base de données du personnel est évidemment profitable à une coordination des informations concernant les ressources humaines.

## **2.3. L'évaluation du potentiel humain :**

Une fois l'inventaire réalisé (généralement annuelle), il s'agit de sélectionner les meilleurs potentiels afin de déterminer les candidats possibles pour les postes à pourvoir et d'envisager les besoins en formation.

Pour la décision de recrutement, la sélection officielle des potentiels doit être faite par le supérieur hiérarchique de plus haut niveau sur la base d'évaluation élaborée indépendamment d'elle.

A partir de cette décision, les candidats seront communiqués à l'ensemble de la hiérarchie, afin que celle-ci s'y réfère des besoins ultérieurs. Toutefois, le fait d'être inscrit sur une liste officielle de potentiel ne veut pas dire obligatoirement nomination.

Tout système de développement de carrière a pour objectif non seulement de favoriser l'émergence pour l'entreprise, mais aussi de permettre à chaque individu d'assurer les actions qui aideront à son propre développement.

A cet effet, certaines grandes entreprises ont mis en place une fonction de conseil qui met à la disposition des collaborateurs une structure d'accueil. Cette dernière leur offre des informations et un conseil en orientation ou en formation pour assurer son propre développement de carrière

### **3. Les contraintes affectant le recrutement :**

Plusieurs facteurs influencent la pratique de recrutement. L'agent de recrutement doit être conscient, car ces facteurs ont de trait sur l'organisation même au plan de ressources humaines et aux conditions de l'environnement.

#### **3.1. Les politiques organisationnelles :**

Elles permettent d'assurer un certain degré d'uniformité, des économies d'échelle, de relations publiques profitables et d'autre objectif par fois peuvent lier au recrutement lui-même.

Une politique ne devrait pas empêcher d'exercer un jugement mais devrait plutôt guider la décision.

#### **3.2. La promotion proprement dite :**

La promotion fait partie intégrale de la gestion des carrières. Elle s'obtient après avoir accumulé un certain nombre de point indépendamment de la durée de l'attente ou de l'âge de l'intéressé. Cette étude essaie de retracer les différentes conditions d'accès susceptibles d'améliorer la situation professionnelle des agents. Il est indispensable de proposer à ses agents occupant un poste de niveau A à celui du niveau B.

##### **3.2.1. Objectif de la promotion :**

Il est souhaitable pour tout responsable, de proposer une promotion à ses employés (ceux qui méritent) occupant un poste de niveau A pour les muter vers le niveau B.

Elle signifie le passage d'un emploi du niveau A au niveau B. La politique de promotion dépend de la connaissance et de la structure de l'effectif, des différentes classes d'évolutions

de carrières des besoins qualitatifs et quantitatifs du personnel. La démarche de chaque responsable doit être privilégiée afin d'inspirer les critères de qualification ci-après.

#### **3.2.1.1. La phase du niveau A**

C'est la phase d'intégration et d'adaptation. L'agent nouvellement reçu, reclassé muté ou promu doit bénéficier d'une séance spéciale sur les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser avec son lieu de travail.

Au bout de 3 à 4 ans, l'agent devrait acquérir toutes les connaissances de l'environnement, de ses propres tâches et pourrait prétendre à l'ascension du niveau supérieur.

#### **3.2.1.2. La phase du niveau B**

Le passage au niveau B, c'est la phase où l'employé doit être sûr de sa qualification professionnelle acquise durant les années précédentes. Dans ce cas, les chefs hiérarchiques sont tenus d'émettre leurs appréciations sur la performance et la manière de servir l'employé.

### **3.2.2. Les principales formes de promotion**

La promotion permet aux salariés d'accéder à la nouvelle responsabilité, c'est un outil de gestion de ressources humaines pour l'entreprise.

La promotion permet aussi au personnel d'accéder à un nouveau poste de travail dont le niveau de responsabilité et de qualification est plus élevé. Le salarié peut aussi accéder à une position hiérarchique plus importante. La formation aide souvent à préparer cette évolution de carrière.

Les entreprises ont recours à deux types de promotions :

#### **3.2.2.1. La promotion au « coup par coup »**

Elle peut intervenir à tout niveau hiérarchique en cas de vacances de poste nécessitant un remplacement immédiat. La direction de ressources humaines conjointement avec le chef du personnel choisissent un des salariés au niveau inférieur si celui-ci possède les qualifications requises. La révision de cette situation s'effectue après conclusion d'un essai ou d'un entretien en tenant compte du niveau de classification de poste à pourvoir. Par conséquent, tout reclassement sur titre basé sur le profit d'un nouveau tenant de poste n'est pas accepté.

#### **3.2.2.2. La promotion organisée (voir tableau page 42)**

Ce type de promotion suppose la mise en place au sein de l'entreprise d'un système d'appréciation du personnel. Il s'agit de préparer et de programmer le changement de poste.

Certaines entreprises ont mis en place de véritables filières promotionnelles pour obtenir une promotion :

Le personnel doit s'occuper successivement des postes différents. Ces postes permettent d'acquérir une qualification croissante et préfèrent une évolution de carrière.

Le personnel peut être promu dans sa catégorie ou évolué vers des promotions au sein d'un même service, ou dans un autre, ou bien dans les directions ou filiales.

La promotion est un bon moyen pour l'entreprise de motiver son personnel et de fidéliser les meilleurs.

**Tableau I: Les différents types de promotion**

<b>TYPES DE PROMOTIONS</b>	<b>CONDITIONS D'ACCES</b>
1- Avancement d'échelon ou classe	-Automatiquement tous les deux ans (Art 20 de la convention collective)
2- Promotion collective	-Tous les salariés touchés par le relèvement d'indice ou de niveau de classification de poste lors de la révision de grille décidée par l'Etat ou sur l'initiative de la société bénéficient de l'avantage d'une manière automatique
3- Promotion dans une même catégorie (d'une classification à une autre)	-Par concours professionnel en fonction de disponibilité de poste. Les administrations ne pourront prétendre qu'au reclassement correspondant au niveau du poste quelque soient leur diplôme et leur référence.
4- Promotion dans une même catégorie à une autre	- Par concours professionnel en fonction de disponibilité la société et d'autre critère

Source : Service Administratif du personnel Mai 2008

### **3.3. Les politiques de la promotion interne :**

Les politiques de la promotion interne ont pour objectif d'offrir en priorité au personnel actuel des occasions de promotion. Elles permettent aussi d'attirer du personnel qui veut faire carrière dans l'organisation et de retenir le personnel actuel. Par contre, les politiques réduisent les flux des nouvelles personnes et des nouvelles idées aux différents niveaux de l'organisation. Cela peut limiter ses capacités d'adaptation à son environnement.

La solution serait alors de passer au personnel existant, mais il peut engendrer aussi des conséquences négatives comme l'insatisfaction du personnel.

Le service ressources humaines devrait vérifier l'intérêt et les compétences des employés actuels avant de recruter une personne extérieure à l'entreprise.

Les politiques de promotion doivent être réservées afin d'être compatible avec les politiques et le programme d'équité en emploi.

### **3.3. Les plans des ressources humaines :**

Les plans des ressources humaines sont des facteurs que doivent prendre en considération les agents de recrutement. Grâce aux inventaires de qualification, les plans des ressources humaines précisent les postes qui doivent être comblés par le recrutement interne et ceux qui doivent faire l'objet d'un recrutement externe.

Les plans de ressources humaines permettent aux agents de recrutement de pourvoir les besoins futurs de l'entreprise et de planifier leurs activités.

### **3.4. Les conditions de l'environnement :**

L'environnement a assurément beaucoup d'influences sur le recrutement. Le changement dans le marché de travail agisse sur le recrutement. Les pénuries de certaines qualifications dans le marché de travail, les prévisions de la main d'œuvres et les stratégies de recrutement des autres employeurs représentent quelques-unes des variables qui influencent les travaux de recrutement. Bien que ces facteurs soient considérés comme une planification des ressources humaines.

## **SECTION III : LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET L'EVALUATION DES COÛTS :**

La gestion prévisionnelle est une méthode qui tient à remplacer systématiquement les décisions à entreprendre dans le présent et dans un cadre d'une planification cohérent à long et à moyen terme dans une organisation.

### **1. La diversité de l'emploi et leur planification :**

Avant tout, une entreprise est un ensemble de groupe à l'intérieur duquel il s'agit de former et de motiver les hommes pour assurer un meilleur fonctionnement. « On peut définir une entreprise comme un système social organisé par la poursuite d'un type particulier de buts. La poursuite de ce but est en même temps l'accomplissement, d'une tâche ou d'une fonction dans le cadre d'un système plus vaste »<sup>1</sup>.

Elle est aussi un organisme dans lequel évolue les différents employés qu'il faut classer et hiérarchiser. Comme chaque individu a une fonction bien précise, il permet à l'entreprise de bien fonctionner et de développer ses activités.

Classer les différents emplois permet de bien gérer et structurer le travail de chacun avec précision et évaluer les besoins en personnel.

---

<sup>1</sup> GELINIER Octave, Stratégie sociale de l'entreprise, édition homme et technique, paris 1976

L'analyse des différents niveaux d'emploi, des postes de travail et des qualifications permet de préparer les besoins en personnel.

Le droit de travail détermine que chaque branche professionnelle établit une classification des emplois, révisable dans cinq ans. Cette classification s'effectue en fonction de la nature des activités. Des qualifications nécessaires à l'exécution des tâches, des responsabilités et enfin de l'autonomie.

L'emploi est classé à partir des différents critères suivants:

- Traditionnellement : la classification des emplois est basée sur le niveau d'emploi (emploi d'exécution, encadrement et décision) reparti en cinq catégories principales hiérarchisés :

- Ouvriers ;
- Employés ;
- Techniciens ;
- Agents de maîtrise ;
- Cadres supérieur.

Très souvent la décision de ces catégories est prévue par des accords collectifs.

- Le niveau de qualification est sanctionné par le plus souvent d'un diplôme et encore un moyen d'établir une classification d'emploi.

- La définition de poste de travail (tâche à accomplir, aptitude au travail, capacité et expérience souhaité) permet d'apprécier aussi le niveau d'emploi et contribue à mettre en place une gestion efficace de ressources humaines d'une entreprise.

## **2. La nécessité de la gestion prévisionnelle**

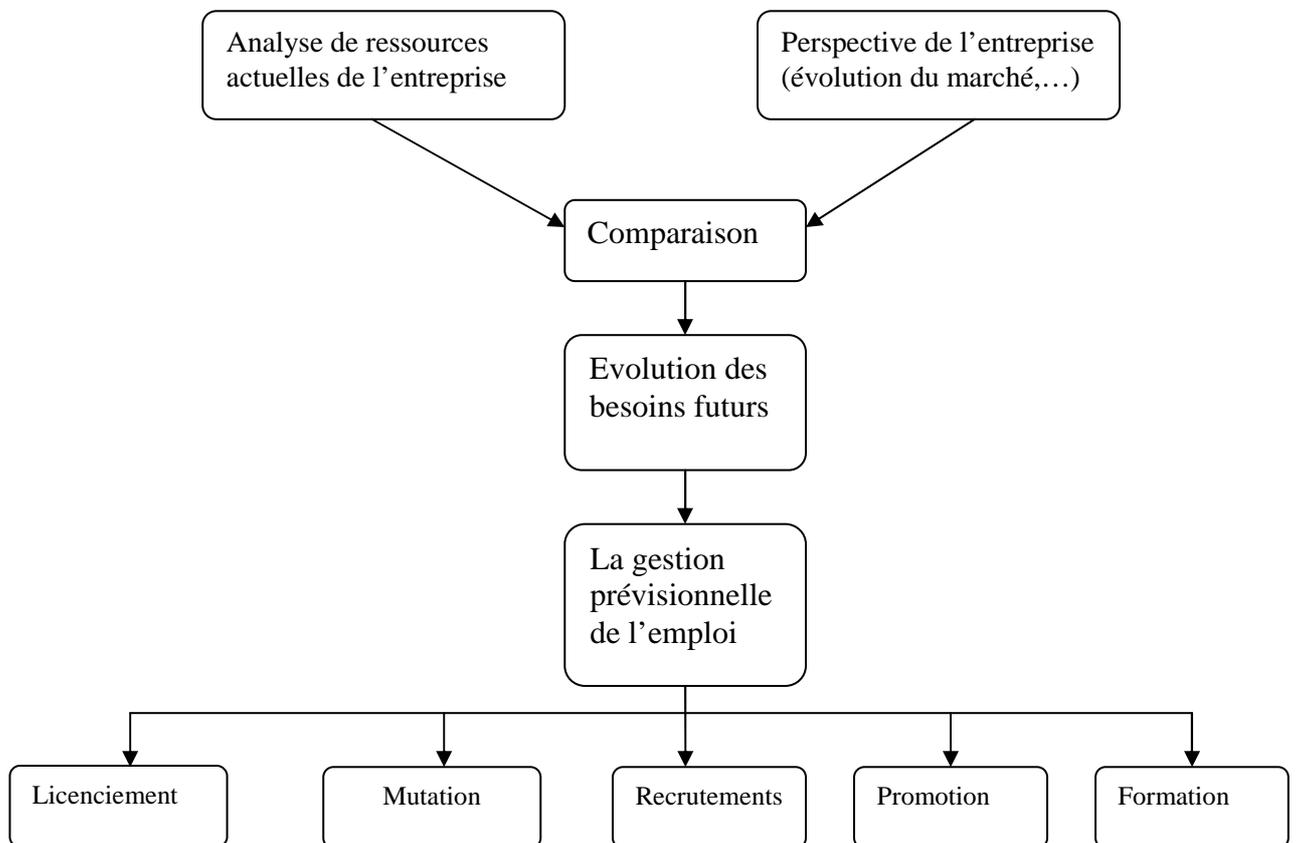
Dans les années 90 l'acquisition et le développement des compétences étaient nécessaires pour bénéficier pleinement des innovations technologiques pour y parvenir, la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des hommes et des emplois devient un travail préalable. Cette mise en œuvre permet de déterminer et de prévoir les actions nécessaires au besoin de l'entreprise à moyen terme

### **2.1. La gestion prévisionnelle de l'emploi :**

L'évaluation efficace des besoins en personnel d'une entreprise nécessite la mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi. C'est-à-dire connaître avec précision les mouvements et l'évolution du personnel au niveau des effectifs, de l'âge, de l'ancienneté, de la qualification et de la compétence essentielle pour l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois a pour objectif l'ajustement entre les ressources humaines actuelles de l'entreprise et ses besoins futurs à court, moyen et à long terme. C'est une véritable outil de gestion des ressources humaines des entreprises.

**Schéma 9** : L'évolution de la gestion prévisionnelle



Source : personnelle mai 2008

- La gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE) a pour objet de permettre à une entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences nécessaires (niveaux quantitatifs, expériences, connaissances et aptitudes) et la motivation pour pouvoir et valoir exercer leurs fonctions, assumer leurs responsabilités qui serviront à tout moment à la vie et à l'évolution de l'entreprise.

- La GPE permet aussi une gestion de qualification du personnel en plaçant les salariés qualifiés dans des postes de travail qui leur correspondent. Elle s'inscrit dans le cadre d'une démarche d'anticipation et de régulation.

- La GPE permet une gestion qualitative du personnel qui évite à l'entreprise les sureffectifs (augmentation de charge) ou les sous effectifs (surcharge de travail).

- L'entreprise peut éviter la surqualification ou la sous qualification des employés.

.Elle réalise l'ajustement nécessaire pour la promotion et la formation.

La GPE est un outil de gestion de carrière qui tient compte de l'évolution de l'emploi et du personnel.

L'analyse de la pyramide des âges, de l'ancienneté, de la structure de qualification, et de la répartition par sexe permet d'observer l'évolution du personnel de l'entreprise en les comparants aux besoins futurs.

L'entreprise réalise apparemment ses recrutements au coup par coup en fonction de ses besoins, mais, en fait le processus d'embauche doit être l'expression dans le quotidien d'une politique globale de la gestion de ressources humaines. Elle témoigne du choix opéré au niveau de la gestion prévisionnelle du personnel et portant de stratégie déterminé par la direction générale.

### **3. Evaluation des coûts de recrutement :**

Un entretien d'évaluation de rendement du nouvel entrant constituera le terme de la période de l'intégration et de suivi.

Pour être efficace, les actions de recrutement doivent être suivies de présentation des coûts face à la réalisation pour bien orienter les programmes du service ressources humaines. Comme dans tout système de planification, l'évolution des coûts est nécessaire dans la gestion prévisionnelle du personnel et aussi pour la prévision du recrutement.

On peut distinguer plusieurs coûts concernant les ressources humaines :

- les coûts de recrutement ;
- les coûts d'adaptation ;
- les coûts de formation.

#### **3.1. Les coûts de recrutement :**

Un recrutement bien fait est une opération coûteuse. Il ne faut donc pas perdre de vue des incidences positives à attendre d'une embauche judicieuse. Il convient donc de ne pas prendre en considération, la seule dépense mais de garder à l'esprit l'idée de rentabilité, en comparant le coût supporté et les effets à atteindre d'une embauche réussie.

##### **3.1.1. Les éléments de coût d'embauche :**

Durant le processus de recrutement, plusieurs personnes de l'entreprise ou de l'extérieur consacrent un certain coût.

Ils peuvent avoir les différents cas :

- les frais de recrutement, ce sont le coût d'annonce, les frais de déplacement, les coûts indirects représentatifs du fonctionnement des services chargés du recrutement.

- Le coût obtenu par le temps consacré par des divers acteurs considéré comme charge sociale ;
- Le coût direct comme les frais de fabrications, les frais de département ;
- Le coût sur les frais de fonctionnement administratif du service de recrutement. Or des charges détaillées ci-dessus ne sont pas évaluées d'une manière distincte car elles sont déjà conclues sur les charges du personnel.

Exemple : achat des vêtements du personnel pour le travail.

### **3.1.2. Les coûts d'adaptations**

Même cas que sur le coût de recrutement qui n'est pas totalement bien précis car il est considéré comme la période d'apprentissage que la nouvelle recrue consacre à la prise de connaissance de toutes les informations dans l'entreprise, en plus les fonctions à remplir. On peut dire aussi coût d'intégration. Donc ces coûts sont comme la durée d'apprentissage du métier jusqu'à l'obtention de l'expérience nécessaire sur le travail.

### **3.1.3. Le niveau de coûts d'embauche :**

Ce niveau varie avec le nombre des nouveaux embauchés, on doit en effet distinguer plusieurs voies de prise en compte économique des coûts d'embauche.

- les coûts fixes d'embauche : ce sont les coûts de la structure administrative d'embauche.
- Les coûts variables d'embauche : ce sont les frais de sélection (test, interview,...) et les frais d'intégration.

Sur le point de vue pratique, les calculs effectivement attestent l'importance du niveau de coûts supportés par l'entreprise lorsqu'elle recrute un employé.

L'embauche est un véritable investissement de la firme, dont le montant fait partie des coûts cachés.

## **3.2. Le coût de formation :**

La formation de base est dispensée pendant la période qui suit l'embauche. L'estimation du coût de formation s'avère donc nécessaire dans cette étude.

Le coût de formation se distingue en deux :

- Le coût de formation interne ;
- Le coût de formation externe.

### **3.2.1. Le coût de formation interne :**

Il est possible de distinguer les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'équipement.

### **3.2.1.1. Les dépenses de fonctionnement sont :**

Les rémunérations et les charges sociales des formateurs ;  
Les rémunérations et les charges sociales des employés en formation.

### **3.2.1.2. Les dépenses d'équipement :**

Se décomposent en dépenses des matériels et des locaux.

### **3.2.2. Les coûts de formation externe :**

Il est composé de :

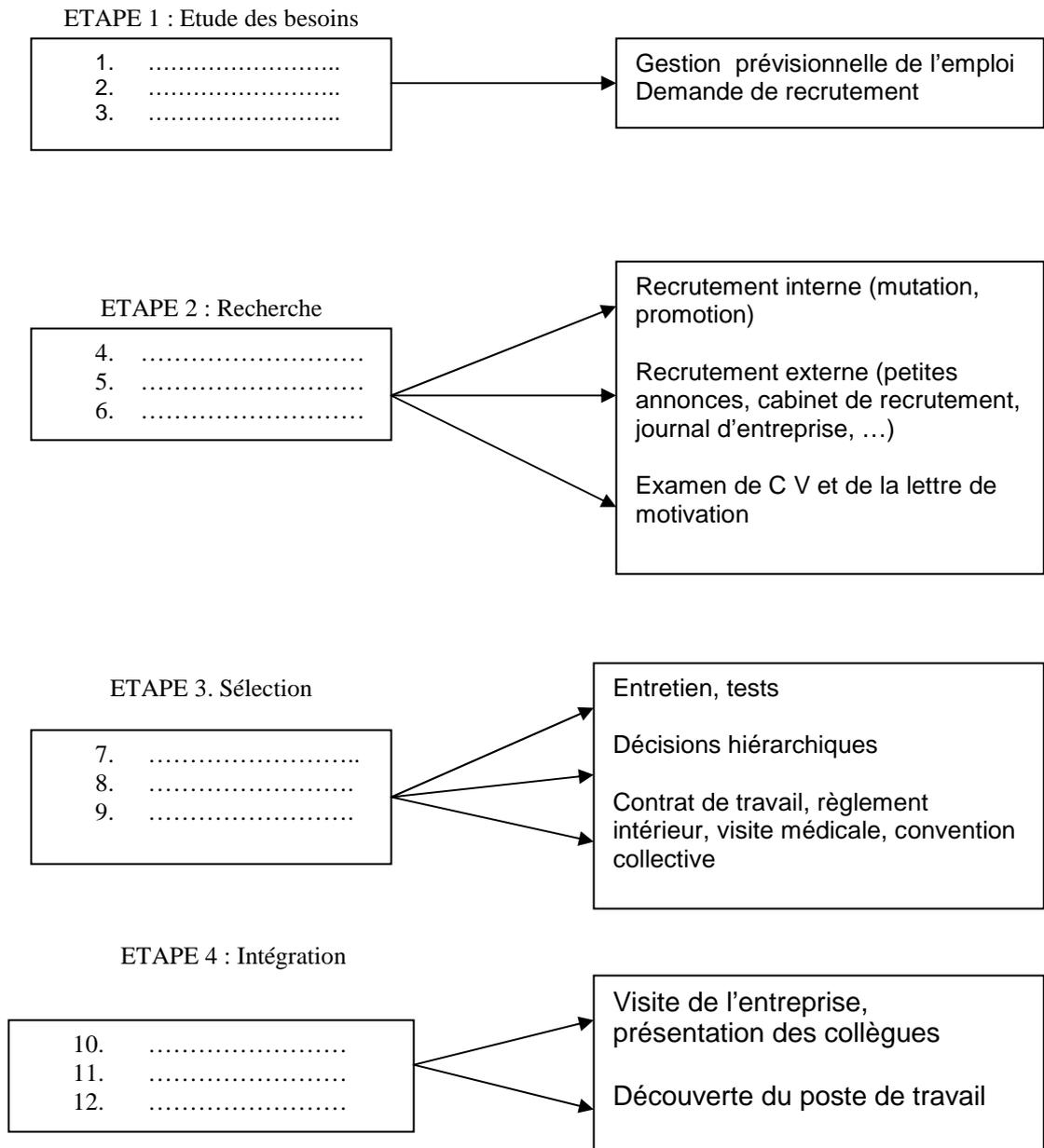
- Montant de facturation des actions de formation effectuées par les organismes externes ;
- Frais de transport et l'hébergement des salariés en formation ;
- Les rémunérations versées aux employés ;
- Les coûts d'amélioration des conditions de travail.

L'entreprise doit se charger d'améliorer leur condition de travail pour encourager les salariés.

Exemple : le renouvellement des nouveaux matériels informatiques pour faciliter le travail des salariés.

- Achat d'un ordinateur ;
- Aménagement des bureaux ;
- Achat des moyens de transport.

**Schéma 10 : Comment recruter un employé?**



Source : personnelle, Mai 2008

Ce schéma nous montre les procédures à suivre pour le processus de recrutement, que se soit interne ou externe à l'entreprise.

Pour conclure, le recrutement et la formation constituent les principaux leviers d'adaptation et de qualification du personnel en matière de la Gestion de ressources humaines. Cela nous amène à analyser la situation existant et suggérer quelques solutions.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**ANALYSE ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION DE LA**  
**PRATIQUE DU RECRUTEMENT**

Dans cette deuxième partie, nous allons entamer successivement l'analyse critique sur la pratique de recrutement et essayer de porter des propositions pour améliorer cette pratique ainsi utilisée par la société.

## **Chapitre I : ANALYSE CRITIQUE DE LA PRATIQUE DE RECRUTEMENT A L'AUXIMAD**

Dans ce chapitre, nous invoquerons les opportunités et les problèmes qui existent au sein de la société en matière de gestion du personnel, plus précisément dans la pratique de recrutement du personnel exécutant dans la société.

Les fonctions de la gestion de ressources humaines se tendent sur la vie professionnelle de chaque personnel.

En ce qui concerne l'AUXIMAD, plus particulièrement, la gestion du personnel est un point clé pour éviter le sous effectif et le sur effectif de travail, au sein de l'entreprise.

En effet, selon les différentes études réalisées au sein de l'AUXIMAD ont montré quelques problèmes de responsabilités, qui par ailleurs ont causé des incompatibilités des tâches pour certains services.

Pour résoudre ces problèmes, il est important de faire des analyses qui ont axé sur :

- Le potentiel du personnel ;
- La promotion ;
- La pratique de recrutement.

### **SECTION I : LE POTENTIEL DU PERSONNEL :**

L'évolution du potentiel humain est la clé de toute la réussite en matière de ressources humaines. Ici le mot potentiel recouvre la capacité de production et d'action.

L'appréciation individuelle des salariés ne peut être intervenue qu'à un stade ultérieur du processus de gestion.

Elle est surtout quantitative, fondée sur la manière dont un poste est tenue sur les performances et des comportements. A ce niveau, la capacité de réaction et de commandement par deux hypothèses :

- le potentiel démographique ;
- le potentiel de compétence.

#### **1. Le potentiel démographique :**

Le potentiel démographique est défini comme étant un ensemble des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail.

### **1.1. L'effectif des salariés :**

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

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

### **1.2. La théorie d'analyse :**

On va appliquer la théorie d'analyse sur la situation de l'AUXIMAD, en prenant les informations obtenues au cours de notre stage, des données contenues dans un tableau de bord. Ce tableau, nous permet de récapituler les informations concernant les données des effectifs, des données des effectifs suivis des avancements et de reclassement.

Pour le cas de l'AUXIMAD, le tableau de bord relatif à l'analyse des effectifs comprend :

- L'effectif par catégorie et par filière ;
- L'effectif par classification et par service ;
- L'effectif par âge et par ancienneté.

#### **1.2.1. Les catégories professionnelles :**

Au sein de l'AUXIMAD, les catégories professionnelles sont réparties en trois catégories :

- les cadres (exemple : le directeur, ....etc.) ;
- les agents de maîtrise (exemple : le chef de service, adjoint, ....) ;
- les agents d'exécution (exemple : les employés de bureau, ....).

Il est indispensable pour chaque entreprise de connaître son personnel et sa compétence.

#### **1.2.2. Les classifications :**

Ils se distinguent par les différentes classifications suivantes :

**AM** : Agent de Maîtrise

**C** : Cadre

On y trouve aussi d'autres classifications, telles que :

**C S** : Cadre Supérieur

Nous allons définir les attributions de chaque classe du personnel

**CS** : tous les chefs de chaque département de l'AUXIMAD ont pour rôle de diriger les départements qui leur sont attribués. Ainsi, ils sont chargés de traduire en terme opérationnel l'orientation et la direction issues de la hiérarchie pour définir l'organisation de mise en œuvre, de suivre du contrôle interne et rend compte du résultat obtenu à la direction générale.

**C** : c'est le personnel en position de cadre administratif, technique et commercial ayant acquis des connaissances sur des études scientifiques et professionnelles. Elles sont appuyées encore par des formations.

**AM** : le personnel d'agent de maîtrise est capable de diriger tous les travaux du métier et de concrétiser un programme d'activité par la mise en place d'une organisation à court terme d'une ou de plusieurs opérations. Ils supervisent les structures techniques des agents d'exécution placés sous ses ordres.

### **1.3. L'effectif et classification des agents de l'AUXIMAD :**

#### **1.3.1. Classification professionnelle des employés :**

Les agents de l'AUXIMAD sont classés en trois grandes catégories : les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution.

Les travailleurs groupés dans ces catégories professionnelles se distinguent par les différentes classifications suivantes :

**1A** : personnel subalterne effectuant des travaux simples ne nécessitant pas des savoirs (lire, ni écrire), manutentionnaire n'effectuant pas de travail lourd.

Exemple : le planton, femme de ménage.

**1B** : Même personnel mais sachant lire et écrire et susceptible d'exécuter des petits travaux courant de bureau.

Exemple : la réceptionniste de courriers

**2A** : personnel exécutant des travaux de bureaux qui n'exigent qu'une initiation de courte durée et une formation professionnelle facile à acquérir.

Exemple : l'agent chargé de la photocopie.

**2B** : personnel dont l'initiation est supérieure à la catégorie 2A, entraîne une amélioration de sa technique et de son expérience au travail, mais ne pouvant affirmer de la qualité bien qualifiée.

Exemple : Secrétaire adjoint (bonne en dactylo – ordinaire).

**3A** : personnel ayant des connaissances professionnelles et une expérience du métier qui ne peuvent – être acquises que par un apprentissage et une pratique certifiée par des références.

Exemple : déclarant, secrétaire d'un service apte en dactylo et orthographe parfaite, et une présentation satisfaisante des travaux.

**3B** : personnel de même qualification que 3A, mais avec un rendement plus sanctionné notamment par quelques années d'expériences et de pratique dans l'échelle 3A.

Exemple : aide comptable, facturier.

**4A** : personnel exécutant des travaux qui exigent une formation professionnelle approfondie sanctionnée par un CAP (certificat d'aptitude professionnel) ou une longue pratique certifiée par des références.

Exemple : comptable exécutant, teneur des journaux comptables, secrétaire du directeur.

**4B**: personnel très qualifié de même qualification que 4A mais avec une longue pratique, sectionné par quelques années d'expériences.

Exemple : le chef adjoint au service consignation.

**5A** : personnel hautement qualifié par des diplômes ou par sa compétence professionnelle, et qui pour l'exécution des travaux qui lui sont confiés, est appelé à prendre des initiatives et des responsabilités.

Exemple : technicien, caissier responsables des encaissements et des décaissements.

**5B** : Personnel ayant la même qualification que 5A, mais avec une pratique très longue, une expérience plus approfondie et enfin possédant des qualités de chef.

Exemple : Chef magasinier, chef de service administratif.

La catégorie professionnelle du travail est importante car elle permet à l'entreprise de déterminer le genre de travail que l'employeur devra confier à son employé exécutant.

On a remarqué qu'à chaque catégorie professionnelle correspondre à un salaire spécifique.

### **1.3.2. Classification du personnel selon le statut :**

L'AUXIMAD classe aussi ses salariés selon leur statut, à savoir :

**AC (Agent Conventionnel)** : ce sont des employés engagés selon la convention collective de leur entreprise.

**PC (Personnel Contractuel)** : Ils sont liés à l'AUXIMAD par un Contrat individuel de travail à Durée Déterminée (CDD).

## 1.4. Effectif du personnel de l'AUXIMAD :

Il est nécessaire de bien distinguer les agents de la société des toutes les agences de l'AUXIMAD.

### 1.4.1. Agents permanents :

L'effectif du personnel de l'AUXIMAD est en constante évolution pour des raisons des décès, des licenciements, de démissions ou d'embauches. Mais à vrai dire leur nombre ne cesse de se diminuer d'année en année car l'embauche se fait rarement par contre les départs sont fréquents.

En général toutes sociétés assujetties au code de travail malgache se réfèrent de la loi du code de la classification professionnelle.

#### 1.4.1.1. Effectif du personnel par agence et par service :

En décembre 2007, elle disposait d'un effectif de 420 employés. Pour les agents au total dont 16,67 % des cadres ; 08,81 % ; des agents de maîtrise ; et enfin 74,52 % des employés exécutants.

*Tableau II: Effectif du personnel par catégorie et par service*

Service Ville	Cadres	Agents de maîtrise	Employés	Total des effectifs	Effectif en pourcentage
ANTANANARIVO	4	4	61	69	16.43
ANTSIRABE	1	2	5	8	1.91
ANTSIRANANA	4	1	25	30	7.14
DIRECTION GENERALE	41	17	50	108	25.71
MAHAJANGA	4	1	35	40	9.52
MANAKARA	1	0	2	3	0.71
NOSY- BE	1	0	13	14	3.33
TOAMASINA	9	5	91	105	25.00
TOLAGNARO	1	0	6	7	1.67
TOLIARA	1	2	21	24	5.15
ASSURANCE	3	5	4	12	2.86
TOTAL	70	37	313	420	
TOTAUX EN %	16,67	8,81	74,52		100%

Source : service administratif du personnel, Mai 2008

Après avoir établi ce tableau, nous avons constaté au jour le jour, il y a une diminution des personnels pour l'agence AUXIMAD Toamasina. En effet, le tableau des effectifs de l'année 2007 contenant un effectif total de 117 salariés. Et actuellement il compte 105 salariés.

#### 1.4.1.2. Effectif du personnel par catégories et par sexes :

Il est important de faire la répartition par catégories et par sexes pour mieux cerner la réalité sur l'égalité de sexes au sien de cette entreprise. D'où le tableau suivant nous donne les résultats ci - près.

**Tableau III:** Effectif par catégorie et par sexes :

Catégories	Cadres		Agents de maîtrise		Employés		Totaux	
	Nombre		Nombre		Nombre	%	Nombre	
Féminin	17	24,3	8	21,62	42	13,42	67	15,95
Masculin	53	75,7	29	78,38	271	86,58	353	84,05
Total	70	100	37	100	313	100	420	100

Source : service administratif du personnel, Mai 2008

Nous remarquons que le personnel de l'AUXIMAD est très masculin. Les femmes ne représentent que 15.93 % de l'effectif total des salariés avec 24.3 % des cadres, 21.62 % des agents de maîtrise et enfin de 13.42 % d'employés.

C'est pour dire que malgré les efforts considérables de la société à la féminisation de son personnel, l'inégalité de sexes persiste toujours dans cette société.

#### 1.4.2. Les travailleurs journaliers (TJ) :

« Selon le code de travail malgache, il est considéré comme travailleur journalier, tout travailleur engagé de façon intermittente pour travailler journalièrement »<sup>1</sup>.

A l'AUXIMAD, les travailleurs journaliers méritent une attention particulière parce qu'ils sont les plus concernés surtout pour contrôler leurs mouvements.

En générale, ils reçoivent leurs salaires à chaque fin de la semaine pour éviter ou minimiser les mouvements de caisse.

D'ailleurs, ils sont affectés à des travaux de manutention à bord des navires, ces genres de travailleurs sont évalués au nombre de onze (11) et sont représentés par des hommes uniquement.

<sup>1</sup> République de Madagascar, code de travail, 2008

### 1.5. Effectif total du personnel de l'Agence Toamasina

Après avoir évalué le nombre de travailleurs journalier et établir le tableau récapitulatif des effectifs, il nous permet de tirer l'effectif total de personnel permanent et journalier qui compte l'agence AUXIMAD Toamasina, qui sont au nombre considérable de 116 (cent seize).

### 1.6. Le pyramide des âges des agents de l'AUXIMAD :

Il est intéressant de faire des analyses différentes entre les agents permanents et le personnel journalier et d'en dégager qu'un seul à la fin.

Des travailleurs permanents de l'agence Toamasina :

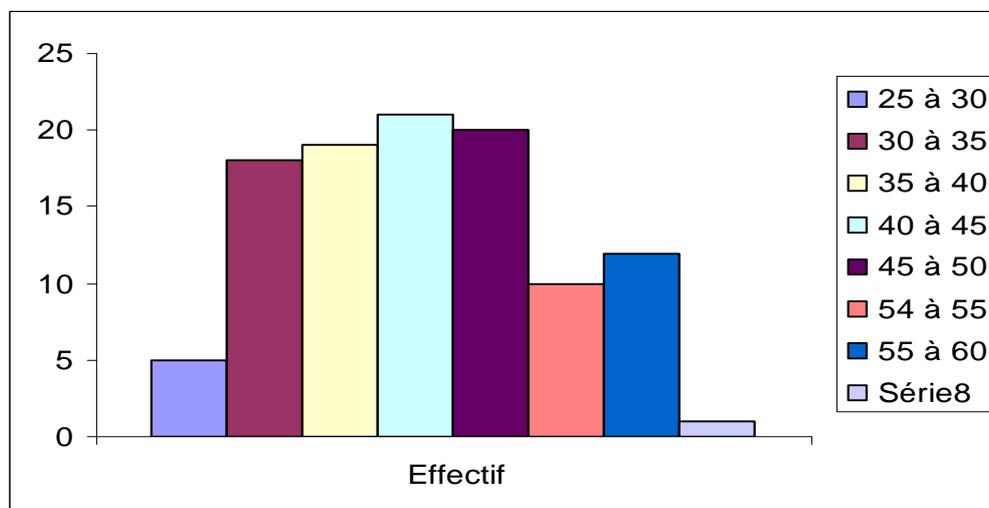
Elle se présente comme suit :

**Tableau IV:** La pyramide des âges de personnel permanent

Pyramide des âges	Effectif	pourcentage %
25 à 30	5	4,76
30 à 35	18	17,14
35 à 40	19	18,1
40 à 45	21	20
45 à 50	20	19,05
54 à 55	10	9,52
55 à 60	12	11,43
Total	105	100

Source : service administratif du personnel, Mai 2008

**Graphique 1:** Pyramide des âges de personnel



Source : service administratif du personnel, Mai 2008

Cette figure montre que la majorité des agents permanents de l'AUXIMAD se trouvent dans l'intervalle] 40 – 45 [, donc on a constaté que comme les agents sont jeunes donnent l'entreprise de bonne image et le rend forte à la concurrence.

L'effectif maximal se situe dans l'intervalle de 35 à 40 ans et le minimum est de 55 ans.

### 1.7. Pyramide des âges des agents exécutants :

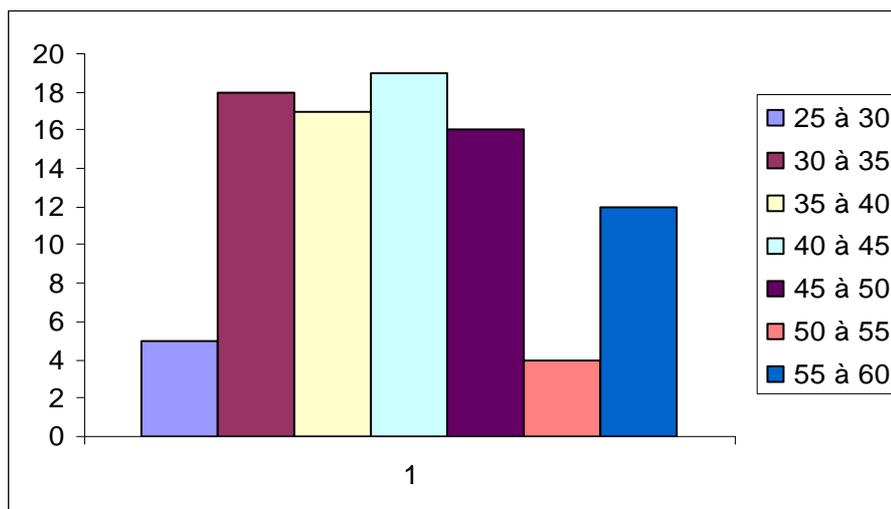
A l'AUXIMAD, elle représente un effectif total de 91, des employés exécutant dont 17 femmes et 74 hommes :

**Tableau V : Pyramide des âges de personnel exécutant**

Employés		
Âges	Effectif	pourcentage %
25 à 30	5	5,49
30 à 35	18	19,78
35 à 40	17	18,68
40 à 45	19	20,88
45 à 50	16	17,58
50 à 55	4	4,4
55 à 60	12	13,19
Total	91	100

Source : service administratif du personnel, Mai 2008

**Graphique 2: Pyramides âges des personnels exécutant**



Source : service administratif du personnel, Mai 2008

Les exécutants représentent plus de 2/3 de l'effectif de l'AUXIMAD dont la tranche d'âge la plus importante est entre 40 à 45 ans. On trouve aussi une forte domination masculine.

### 1.8. La statistique d'ancienneté du personnel

L'ancienneté du personnel représente le temps de travail exécutif passé dans une entreprise quelconque.

**Tableau VI:** Effectif par ancienneté.

Ancienneté (ans)	Cadres		Agents de maîtrise		Exécutant		Totaux		
	H	F	H	F	H	F	H	F	H+F
-5					12	3	13	3	15
5 à 10	2			2	19	5	21	7	28
10 à 15	3	1		1	9	4	12	6	18
15 à 20	2			1	11	3	13	4	17
20 à 25	1			1	8	2	9	3	12
25 à 30					8		8		8
30 à 35					4		4		4
Plus 35					3		3		3
Totaux	8	1		5	74	17	82	23	105

Source : service administratif du personnel, Mai 2008

D'une manière générale, nous constatons qu'un grand nombre du personnel se situe entre 10 et 15 années de service effectif au sein de la société.

Ce tableau montre que l'effectif maximum se situe entre 10 à 15 ans de service.

En générale, on peut dire que l'ancienneté dans une entreprise permet de justifier l'expérience d'un personnel. La supposition fait admettre que le temps enrichit le savoir faire qui développe le savoir d'un homme dans son métier.

### 1.9. Les mouvements du personnel :

La population d'une entreprise est un ensemble, perpétuellement en mouvement. Elle est caractérisée en premier lieu par son taux d'évolution des entrées et des sorties périodiques du personnel.

Au sien de toutes autres entreprises comme l'AUXIMAD, le mouvement du personnel peut avoir comme principale origine :

- Changement de fonction;
- Recrutement ;

- Retraite ;
- Promotion à un niveau hiérarchique supérieur ;
- Démission ;
- Licenciement ;
- Décès ;
- Départ à la retraite anticipé ou définitive.

## **2. Le potentiel de compétence:**

Les compétences étant au cœur de l'entreprise, elles doivent à tout moment – être repérées, maintenues et développées.

L'expérience professionnelle est une acquisition de compétence qui repose sur la pratique du travail par l'individu.

« Elle est soumise à un triple réactivité :

- Elle dépend de l'individu qui est capable de trier lui-même des faits ;
- Elle dépend du contexte car certaines situations de travail sont porteuses d'expérience et de potentiel.
- Elle dépend enfin du système éducatif, car plus la formation explicite est développée et diversifiée et plus le domaine de l'expérience change de nature »<sup>1</sup>

## **SECTION II : LA PRATIQUE DE RECRUTEMENT :**

Le chef d'entreprise est libre de choisir entre les différents modes de recrutement qui s'offre à lui.

### **1. Le recrutement proprement dit**

La création d'un poste est prévue par la direction. L'embauche est en fonction des postes vacants à la suite d'un départ, d'une démission ou d'un licenciement. Avec la collaboration de responsable administratif et la direction générale de la société, on établie des tests de recrutement. Le responsable administratif et la direction, suivant le poste effectuent le tri des demandes d'emplois reçus. Selon l'offre et la demande reçus quotidiennement.

La sélection de candidat est étudiée à partir de curriculum vitae (CV). Ce tri va aboutir à la convocation des candidats qui sont susceptibles, de répondre au profil demandé.

Il y a deux entrevus qui sont respectivement la sélection, et la formation. La première sera assurée par la même équipe que celle du tri et elle peut se dérouler de trois manières différentes soit :

- Par un test écrit ;

---

<sup>1</sup> [www.infothèque.info](http://www.infothèque.info): Gestion de Ressources humaines, formation et expérience

- Par un test oral ;
- Par les deux en même temps.

Par contre, la seconde entrevue est une confirmation qui se tiendra en présence du Directeur.

Le résultat de cette entrevue est fait l'embauche du meilleur candidat qualifié au poste à pourvoir.

Ces deux entrevues peuvent être effectuées en présence du Directeur et l'équipe du tri, pour bien choisir le meilleur candidat à l'unanimité.

## **2. Le recrutement au niveau de l'AUXIMAD**

Pour l'AUXIMAD, le recrutement est un acte très important. D'ailleurs la décision de recrutement ou toutes autres décisions qui risquent à l'entreprise reviennent à la direction générale. Quelque soit les besoins des agences, mais il faut informer le siège de tous programmes et décisions prises pour l'amélioration de la société.

La direction de ressources humaines a pour objectif d'évaluer les activités et d'améliorer la contribution productive des personnes à l'organisation.

Le service administratif du personnel assure le bon fonctionnement de la gestion du personnel de l'AUXIMAD.

Le recrutement du personnel exécutant de l'AUXIMAD est assuré par le chef personnel en liaison avec la direction ainsi qu'aux organismes spécialisés en recrutement.

L'AUXIMAD lance l'offre d'emploi en fonction de leur besoin, qu'elle prend fin après le concours.

### **2.1. Comment faire le bon choix :**

Pour mieux répondre à cette question, la société AUXIMAD prend le temps pour étudier le profil et le poste à pourvoir.

Le principe de recrutement, l'entreprise sait qu'il s'agit de confier à une personne « inconnue » une fonction qui peut avoir un impact selon la qualité du travail, et encore à la qualité des relations à l'interne et éventuellement à l'externe. L'entreprise doit cerner tous les problèmes qui concernent le besoin en personnel avant la prise de décision.

Elle hiérarchise aussi les points existentiels du poste et du postulant, car le candidat « idéal » n'existe que dans les « fantasmes » du recruteur donc il faut se préparer à des compromis sur les points de moindre importance.

Elle étudie également le moyen d'entreprendre à l'intégration du nouveau embauché.

Parfois, les recrutements sont menés de façon uniquement instructive, sans réelle analyse, ni de la fonction à pourvoir, ni du profil souhaité. Comme par exemple le cas d'embauche de gardien.

Pour le poste sans méthode, cet acte de management se conclut souvent par des échecs dont les conséquences peuvent – être fortement dommageable, tout pour l'entreprise que pour le candidat.

## **2.2. Le choix du support publicitaire :**

Le choix du support dépend du positionnement de leur candidat cible. L'AUXIMAD utilise des différentes possibilités d'annonce :

- La collaboration avec des organismes spécialisés ;
- L'annonce dans des journaux ;
- Des annonces sur les tableaux d'affichages ;
- Les demandes de tiers ; .....

Pour le recrutement du personnel exécutant quel que soit le poste.

Après le lancement de l'annonce pour la recherche de candidat, elles sont à l'attente des réponses aux annonces.

Fait une annonce d'emploi n'attire pas uniquement les nouveaux collaborateurs potentiels, mais elle attire également ces propres collaborateurs, ainsi que les salariés ne cherchant pas de nouvel emploi.

Les annonces d'emplois influencent l'image de l'entreprise et rejoignent donc le domaine des relations publiques.

Au sien de l'AUXIMAD, elle pratique deux méthodes de recrutement, comme dans toutes autres entreprises.

- le recrutement interne ;
- le recrutement externe.

## **2.3. Le choix de recrutement :**

Le chef d'entreprise est libre de choisir entre les différents modes de recrutement qui s'offre à lui :

Cependant, il faut savoir que les employeurs ont l'obligation de notifier à l'organisme spécialisé pour l'emploi de toute place vacante dans l'entreprise. Cette obligation de notification n'impose pas d'accepter l'un des candidats proposés par l'organisme.

Dans ce cas, certaines règles devront obligatoirement être respectées :

1. Le contenu de l'offre est règlementé comme suit :

- Le texte peut être fait d'une mention d'une limite d'âge supérieur, ainsi l'annonce ne peut prévoir un âge limite au-dessus duquel aucun candidat ne sera accepté.
- Le texte doit être rédigé en langue nationale qu'étrangère.
- Toutes les mentions engagent l'employeur, notamment celle concernant la rémunération.

2. Le principe de non-discrimination s'applique, notamment quant à l'appartenance sexuelle.

3. Ainsi, dans ce cas, il est recommandé d'utiliser le sigle « F/H » lorsque la dénomination de l'emploi n'existe qu'au masculin ou au féminin, a fin d'éviter tous litiges.

### **2.3.1. Le recrutement interne du personnel exécutant**

Elle pratique actuellement le système de promotion interne à un échelon supérieur.

A chaque fin d'année, l'AUXIMAD Toamasina, évalue leurs employés selon leurs critères (qualité de travail, sa motivation, sa présence,...) cette évaluation aide les supérieurs hiérarchiques de bien établir un planning d'organisation au sien de la société.

Quand il s'agit du recrutement interne, la décision ne revient qu'au directeur or le service administratif du personnel est le responsable des ressources humaines. C'est ce service qui prévoit l'évolution de la gestion du personnel.

Après constatation, d'une part le chef du service personnel s'occupe de la demande d'emploi d'un personnel pour combler se poste.

Le directeur fait le choix du personnel apte pour entretenir avec et lui préparé de la nouvelle fonction.

La formation s'effectue au sein de la société auprès de l'ancien employé du poste à pourvoir. En effet l'AUXIMAD, informe leurs employés par une affiche au tableau d'affichage à l'enceinte de la société.

D'autre part, dans l'agence AUXIMAD c'est le directeur qui étudie la personne à qui, il sera capable d'assurer ses fonctions comme il faut.

### **2.3.2. Le recrutement externe :**

En effet, elle effectue le recrutement comme tant d'autres entreprises pour améliorer leur capital des ressources humaines. En réalité, l'agence AUXIMAD Toamasina recrute de l'extérieur des personnes très jeunes et en fonction de leurs compétences et leurs besoins.

Leur procédure de recrutement ne se différencie pas des autres entreprises. Elle suit les normes générales du recrutement à savoir :

- L'étude des besoins ;
- L'annonce d'emploi ;
- La sélection des candidats ;
- Le contrat de travail ;
- L'intégration au sien de la société.

Parmi les missions de la fonction des ressources humaines, il y a eu de :

- Elaborer une politique sociale dans la société et veiller à son application.
- Assurer la gestion des ressources humaines, l'administration du personnel et les relations sociales,
- Veiller à l'application, au respect, des règles de gestion et les règles de l'organisation mise en œuvre par la direction.

A l'AUXIMAD, la recherche du candidat se fait par annonce publicitaire d'emploi, soit aux médias, soit à l'agence spécialisée ou par affichage.

La sélection de candidat pour l'AUXIMAD s'effectue en trois différentes phases :

### **1<sup>ère</sup> phase : La pré- sélection**

La pré-sélection repose généralement sur l'analyse du C.V et la lettre de motivation qui consiste à faire la différence des demandes.

Elle sélectionne les candidatures après avoir analysé leurs curriculum vitae (C.V), elle poursuit au tri qui sera effectué par un équipe du service administratif du personnel et informe leurs candidats retenus et ceux qui ne sont pas retenus de leurs réponses à la candidature.

### **2<sup>ème</sup> phase : Le test de recrutement**

Le recruteur peut utiliser de différents modes de test pour mieux cerner la capacité d'intelligence du candidat, mais en cas de l'AUXIMAD, elle utilise seulement un test de concours écrit. A partir de ce concours qui va être évalué le candidat.

### **3<sup>ème</sup> phase : L'entretien**

En générale, l'entretien permet de faire connaissance un peu plus du candidat. Pour prendre une décision, mieux vaut faire preuve de prudence. N'embauchez personne sans avoir eu un entretien et préparez vous y bien. En effet, vous pouvez aborder tous les sujets importants pour l'embauche. Par contre, le candidat n'a aucune obligation de répondre aux questions concernant sa vie privée.

D'ailleurs un entretien est une situation de change entre le recruteur et le postulant. Il faut prendre suffisamment de temps pour l'entretien d'un poste exigeant comme par exemple un comptable.

Un entretien doit être structuré, commencé par la présentation de l'entreprise ; l'objectif est de transmettre une image réaliste au candidat. Il évoque aussi des facteurs plus « doux » tels que la culture de l'entreprise ou le style de direction.

Pour les candidats, l'entretien est tout aussi important, ils en appartiennent d'avantage sur le poste et l'entreprise.

Le directeur ou l'équipe chargé de l'entretien donne leur impression et souvent la première impression est celle qui reste

Ensuite, le candidat sélectionné doit se soumettre à une visite médicale d'embauche, nul ne peut être recruté, ni retenu sans les aptitudes médicaments reconnues. Les frais de visite d'embauche du candidat sont à la charge de la société. « Un avis d'embauche doit être demandé auprès de la CNaPS » l'AUXIMAD envoie à la CNaPS une demande d'un avis d'embauche de leur nouveau embauché.

### **Dossier à fournir :**

Le candidat doit remplir un formulaire d'Etat civil et joindre à son dossier :

- une copie d'acte de naissance des enfants à charge ;
- son adresse à domicile en mentionnant sa situation matrimoniale s'il ou (elle) est marié(e) montrera le livret de famille ;
- une copie légalisée de sa carte identité, et un certificat de travail de son emploi antérieur, ainsi que les cartes étrangères si nécessaires.

Le secrétaire administratif joint à ces dossiers un formulaire de suivi d'absence et une fiche individuelle de congé.

A partir de ce moment, le candidat est inscrit au registre de l'employé et signera son contrat. L'exploitation du dossier d'une tâche exclusivement administrative.

## **2.4. Le contrat de travail**

Le contrat de travail « est une convention par laquelle une personne appelé « salarié » s'engage à mettre temporairement son activité professionnelle à la disposition d'une autre personne appelée « employeur », et à ses subordonnées à cette dernière qui s'engage en contre partie de lui verser une rémunération généralement appelée « salaire » »<sup>1</sup>

Selon l'article 5 du code de travail « il doit être contracté par un écrit en précisant la fonction, la catégorie professionnelle, l'indice minimum, le salaire du travail et enfin la date de l'effet du contrat c'est-à-dire à la date d'entrée »<sup>2</sup> Il sera fait en deux exemplaires signés par les deux parties.

Il a précisé également que les indemnités seront versées aux salariés à titre de supplément de salaire. Il existe deux types de contrats de travail :

Le contrat à durée déterminée et le contrat à durée indéterminée. Pour le candidat retenu, la durée du contrat deviendra indéterminée après une période d'essai de six mois de travail ou de trois mois renouvelables une fois sans excéder six mois, a droit au salaire comme

---

<sup>1</sup> République de Madagascar, selon le code de travail 2008

tous les salariés. Au sien de l'AUXIMAD, ce genre de contrat, n'a pas d'engagement vis-à-vis des parties. Il peut être rompu à tout moment. Mais en cas de rupture du contrat à l'essai les cautions ne sont pas remboursables pour un travail moins de quatre semestres. Suivant l'article 35 du code de travail malgache.

Au cours de cette période d'essai, la société AUXIMAD évalue son nouveau salarié, en quoi il est capable d'apporter à la société. Cette méthode leur permet de visualiser la personne et son mode d'intégration dans son équipe.

Selon l'article 6 du code de travail malgache, le contrat à durée déterminée se caractérise au moment de sa conclusion par l'existence d'un terme lié à un événement dont la survenance future est certaine.

Dans ce cas de l'AUXIMAD, elle conclut ce type de contrat aux salariés journaliers et encore au genre gardien.

La conclusion se fait pour une durée de six mois renouvelable après un mois de décalage.

En principe, le Contrat à Durée Déterminée (CDD) ne peut pas excéder deux ans (2) car la durée minimum est de six mois et se transforme automatiquement en Contrat à Durée Indéterminée (CDI) après un renouvellement de (CDD).

Peuvent faire l'objet de CDD tous travaux qui :

- Ne durant pas plus de deux ans ;
- N'entrent pas dans les activités normales de la société ;
- Portant sur un ouvrage déterminé dont la réalisation constitue le terme du contrat.

Lorsque les conditions exigées par un contrat à durée déterminée (CDD) ne sont pas remplies, le contrat est réputé conclu par un contrat à durée indéterminée (CDI) suit l'article 9 du code travail. Après avoir fait un contrat de travail ou une promesse d'embauche, il convient de procéder à la déclaration du candidat auprès des organismes compétents.

## **2.5. Les formalités obligatoires liées à l'embauche**

### **2.5.1. L'embauche du travailleur :**

En cas d'embauche par une entreprise, certaines formalités obligatoires devront être accomplies.

### **2.5.2. Visite d'embauche :**

Avant d'établir toutes formalités administratives d'embauche, le travailleur doit effectuer une visite médicale d'embauche auprès d'un organisme Médicaux Inter- Professionnel malgache (OMSI) ou autre médecin privé agréé par l'Etat.

- Le salarié va remplir la fiche de visite d'embauche du travailleur ;
- L'AUXIMAD ne recrute le travailleur qu'après reçu du résultat du visite médical et qui les reconnu par le docteur « apte » au travail.

### **2.5.3. Avis d'embauche auprès de la CNaPS (Caisse National de Prévoyance Sociale)**

Tout travailleur de l'AUXIMAD doit être affilié à la CNaPS quelque soit la nature de son contrat de travail.

- Remplir le formulaire de la CNaPS prévue à cet effet en basant sur les éléments portés dans sa carte d'identité ;
- Si l'employé a déjà travaillé auparavant, il doit avoir un numéro d'immatriculation à la CNaPS. Ce numéro sera rapporté sur l'avis d'embauche ;
- Si l'employé n'a pas de numéro d'immatriculation à la CNaPS, alors elle remettra à l'employeur une carte à remettre à l'employé.

L'AUXIMAD, elle a comme choix l'affiliation d'office de ses employés à la CNaPS.

### **2.5.4. Les renseignements périodiques sur la situation des employés :**

Tout chef d'établissement dépendant ou non d'une entreprise doit fournir à l'inspection du travail et des lois sociales du ressort de l'établissement, dans le courant du mois de janvier de chaque année des renseignements détaillés sur la situation des employés au cours de l'année précédente jusqu'au 31 mars délai de rigueur c'est-à-dire le dernier délai.

### **2.5.5. Respecter les obligations liées à l'embauche :**

Lorsque cela n'est pas imposé par les textes, il est conseillé à l'employeur d'opter pour un contrat de travail écrit afin d'écartier d'éventuel problème de preuve ultérieur. Comme à l'AUXIMAD, pour eux elle utilise les contrats par écrit quels que soit la nature.

Par ailleurs, en tant qu'employeur, le chef d'entreprise est tenu de respecter certaines obligations :

- immatriculation auprès de la CNaPS ;
- Inscription auprès de la médecine du travail ;
- Tenu d'un registre unique de personnel ;
- Tenu d'un registre de l'inspection du travail ;
- Tenu d'un livre de paie ;

- Affichage dans l'entreprise ;
- Etablissement d'un bulletin de paie, ...etc.

### **2.5.6. Accueil et l'intégration du nouveau salarié**

Réussir l'intégration, c'est permettre le salarié d'être efficace dans son poste et de trouver rapidement sa place dans l'entreprise. Sur ce point, il est un peu difficile pour l'AUXIMAD, car parfois il s'est débordé des travaux, il a du mal à s'en occuper.

Par exemple : au sein du service transit.

C'est le service transit qui effectue presque les travaux de l'AUXIMAD, traite les dossiers de clients pour les marchandises importées et exportées.

## **2.6. Le débauchage d'un employé :**

Le contrat de travail est rompu pour quatre causes qui se réfèrent au code de travail article 30.

- Du fait de l'employeur par le licenciement ;
- Du fait de l'employé (travailleur), par la démission ;
- Par accord de volonté des parties ;
- En cas de force majeure laissé à l'appréciation de la juridiction compétente.

### **2.6.1. Licenciement et démission :**

La prise d'acte de la rupture entraîne la rupture du contrat. La rupture à l'initiative du salarié doit être « claire et non équivoque » pour recevoir la qualification de démission.

Dès lorsque le salarié invoquait dans sa lettre de démission, des manquements de l'employeur à ces obligations contractuelles, la jurisprudence considérait que la démission n'était pas claire et non équivoque. Et devait être considéré comme un licenciement.

Lorsqu'un salarié prend acte de la rupture de son contrat de travail en raison des effets qu'il reproche à son employeur. Alors, les effets de cette rupture produisent un licenciement sans cause réelle ni sérieuse : elle est appelée rupture abusive. Mais si les effets la justifient, alors elle est une démission.

#### **2.6.1.1. La qualification de la prise d'acte**

« La prise d'acte de la rupture de son contrat de travail par le salarié peut donc désormais recevoir deux qualifications :

- Soit les manquements reprochés à l'employeur sont établis et la rupture s'analysera en un licenciement sans cause réelle et sérieuse.

- Soit les faits reprochés à l'employeur ne sont pas établis et la rupture s'analysera en une démission, peu importe son caractère équivoque »<sup>1</sup>.

#### **2.6.1.2. La rupture abusive d'un contrat :**

Elle est abusive lorsqu'elle est effectuée sans motif légitime, ni cause réelle.

Sont particulièrement abusifs les licenciements :

- Non-conformités à la procédure définie par le code de travail, la convention collective et le règlement intérieur.

- effectués sans raison professionnelle verbale ou assortie des motifs fallacieux.

Exemple : réclamation de ses droits ;

Quand il subisse du harcèlement sexuel ou social.

Désormais, toute rupture abusive peut donner lieu à des dommages et intérêts.

#### **2.6.2. Accord de volontés des parties :**

Par exemple, un employé engagé à l'essai ou CDD et il a effectué une autre demande dans une autre entreprise, il peut demander à l'employeur ou aviser le chef de sa cessation d'emploi ou décès du travailleur et enfin cas de force majeure.

#### **2.6.3. Rupture de contrat avec délai de préavis**

Le préavis peut se présenter sous deux formes :

- le délai, et l'indemnité.

##### **2.6.3.1. Le délai de préavis :**

« Le délai est un laps de temps qui s'écoule entre la notification du congé dûment et la cessation des effets de travail »<sup>2</sup>. C'est le délai pendant lequel le salarié tout en continuant son travail et en percevant son salaire à la possibilité de chercher un nouvel emploi et l'employeur de lui trouver un remplaçant.

La durée du préavis est en fonction de l'ancienneté du travailleur dans l'entreprise et de la catégorie professionnelle.

Pour la détermination de la durée du délai de préavis, il faut se rapporter au décret 64-162 du code de travail.

Il faut se rapporter au code de travail de toute situation de deux parties pendant la durée de préavis. Mais en général le contrat est maintenu intégralement pendant ce laps de temps entre les parties.

---

<sup>1</sup> Www. Chevalier-Dupont. Com, la prise d'acte de la rupture de contrat

<sup>2</sup> Patricia ANDRIAMBELOSON, cours Gestion de ressources humaines, 4<sup>ième</sup> année, 2006-2007

« Si le délai de préavis n'est pas intégralement ou partiellement respecté, la partie responsable doit verser à l'autre partie une indemnité dont le montant correspond à la rémunération aux avantages de toutes nature dont aurait bénéficié le travailleur durant le délai de préavis qui n'aura pas été effectivement respecté ».

#### **2.6.3.2. L'exception à l'obligation du préavis :**

- L'interruption de la CDI peut intervenir sans préavis en cas de faute lourde.

**Exemple :** en cas de violation par le salarié des obligations découlant du contrat de travail ou l'employeur.

- En cas d'engagement à l'essai : le préavis n'est pas applicable ;
- En cas de force majeure : en cas d'événement imprévisible et insurmontable empêchant le débitant du préavis d'exécuter son obligation.

**Exemple :** destruction de l'entreprise.

- Exception en faveur des femmes enceintes et de la femme en période d'allaitement.

**Exemple :** toute femme enceinte dans l'incapacité de travailler et constater médicalement peut quitter son travail sans préavis et avoir de ce fait à payer une indemnité de rupture de contrat.

#### **2.6.4. La mise à la retraite :**

L'âge donnant droit à la retraite est de :

- 55 ans pour les femmes ;
- 60ans pour les hommes.

A l'AUXIMAD, les retraites peuvent être prolongés la date de cessation d'emploi à un mois dépassé de ce délai, il n'aura pas droit au salaire. Il est à noter que les cotisations à la CNaPS au-delà de l'âge de 55 ans pour les femmes et 60 ans pour les hommes n'entrent plus en compte pour les calculs de la retraite si la demande intervient postérieurement à cet âge.

#### **2.6.5. Procédures à suivre quel que soit le motif du départ de l'employé de la société :**

L'employeur doit :

- Remplir et transmettre l'avis de débauchage à la CNaPS ;
- Etablir le solde de tout compte du travailleur ;
- Reliquat de congé (indemnité compensatrice de congé) ;
- Dette de l'employé envers la société,
- Prime de fin de carrière (en cas de départ à la retraite) ;

- Décompte du montant de préavis (s'il n'a pas été effectué) ;
- Etablir le certificat de travail qui doit comprendre les renseignements suivants : date d'entrée, date de sortie, nature et date des fonctions successivement occupés.
- Mettre à jour le registre de l'employeur.

## **2.7. La CNaPS :**

### **2.7.1. Déclaration nominative des salaires**

Elle doit être transmise à la CNaPS tous les trimestres en même temps que les versements des cotisations trimestrielles (employés/ employeurs).

Support utilisé : Imprimé délivré par la CNaPS ou Etat informatisé selon l'agence. Le versement des cotisations à la CNaPS et l'OMSI s'effectue par trimestre dans un délai réglementaire le 30 du mois suivant le trimestre, passé ce délai une majoration de 10 % est appliquée sur la cotisation. Même cas pour l'OMSI.

### **2.7.2. Le taux de cotisations :**

Les travailleurs affiliés à la CNaPS ont droit aux prestations ci-après énumérées :

- Allocations prénatales ;
- Allocation de maternité ;
- Allocations familiales ;
- Remboursement des frais médicaux d'accouchement ;
- Indemnité de ½ salaires versée aux femmes salariées pendant la période de la maternité ;
- Indemnité journalière en cas d'accident de travail ;
- Remboursement de frais médicaux en cas d'accident de travail ;
- Rente en cas d'incapacité physique permanente ;
- Pension de retraite.

### **2.7.3. Relation entre agences AUXIMAD et service du personnel de la direction générale :**

Pour le meilleur suivi de la gestion administrative du personnel, il est recommandé aux agences de faire parvenir systématiquement au service du personnel centralisateur une copie des documents énumérés ci- après :

**Tableau VII: Relation entre agence et direction générale**

DOCUMENTS	PERIODE D'ENVOI
- Contrat d'embauche individuel	- A chaque embauche
- Fiche de renseignement individuel	- A chaque embauche
- Lettre de sanction disciplinaire	- Le cas échéant
- Etat des effectifs par catégorie du personnel et par service	- Tous les mois
- Journal de paie	- Tous les mois
- Déclaration IRSA, bordereau de versement et quittance de versement de l'IRSA	- Tous les mois
- Déclaration CNaPS, bordereau de versement et quittance de versement CNaPS	- Tous les trimestres
- Déclaration médecine inter – entreprise, bordereau de versement et quittance	- Tous les trimestres
- J.O.D paie et régularisation de paie	- Tous les mois

Source : service administratif du personnel, Mai 2008

### **SECTION III : LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA MOTIVATION :**

Tous les employés doivent se sentir prêt à travailler, avec une condition de travail plus acceptable par un travailleur conduit à une augmentation de productivité. Et un bon manager doit être capable de motiver ses employés car ils en ont besoins pour accomplir leurs obligations en vers la société.

#### **1. Généralités sur les conditions de travail**

Les conditions de travail (CT) sont déterminées par les données matérielles et les facteurs psychologiques indissolublement liés. Elles constituent un des facteurs importants de la réussite économique de l'entreprise et de la satisfaction de ses membres.

A ce double titre, elles doivent être une préoccupation fondamentale des dirigeants et l'encadrement.

Les éléments qui permettent de constater les conditions de travail sont :

- L'ergonomie ;
- Les facteurs psychologiques ;
- L'enrichissement.

#### **1.1. L'ergonomie :**

Selon WERTHER « l'ergonomie est l'étude de l'interface physique entre les humains et le travail »<sup>1</sup>.

C'est une science de l'adaptation du travail de l'homme. Elle fournit un cadre d'analyse du poste de travail du point de vue l'homme qui l'occupe en considérant :

<sup>1</sup> WERTHER. DEVIS « Gestion de Ressources Humaines » Québec 1990, page 35

- l'ambiance au travail et nuisance (température, odeur, ...)
- Les charges physiques du poste (effet physique, poste de travail, ...)
- Les risques professionnels (accidents, maladie professionnelle,...).

### **1.2. Les facteurs psychologiques :**

Les facteurs psychologiques sont constitués par les solitudes et les possibilités des liens sociaux et le style de commandement. L'hypothèse sur les besoins psychologiques de l'homme au travail est composée de plusieurs critères : un employé a besoin de :

- avoir un travail qui engage plus qu'une simple endurance physique et qui présente quelques variétés ;
- avoir d'une certaine image de décision et d'initiative ;
- apprendre en travaillant et de ne pas cesser d'apprendre ;
- avoir des contacts positifs et d'être reconnu personnellement au sein de l'entreprise ;
- situer ses activités par rapport aux objectifs de l'entreprise et pouvoir le relier à sa vie dans la collectivité ;
- connaître la nature du travail effectué et la façon dont l'opération a été accomplie ;
- avoir l'esprit d'un futur désirable qui ne devrait pas forcément impliquer une promotion ;

### **1.3. L'enrichissement des tâches**

Enrichir un travail : c'est donner un contenu qui utilise plus largement les capacités du salariés, tenir compte de ses besoins psychologiques et améliorer ainsi sa satisfaction au travail.

Le contenu du travail peut être enrichi de trois manières :

- l'allongement du cycle de travail, c'est-à-dire élargir la durée de travail dans le mois ;
- la délégation de l'opération à des nouveaux responsables avec l'attitude de décision, et voir intéressent ;

L'accord d'une certaine liberté dans l'exécution des tâches.

## **2. Les réalités sur les conditions de travail au sein de l'AUXIMAD.**

Les conditions de travail au sein de l'AUXIMAD sont vraiment préoccupantes pour certaine catégorie de travail, c'est le cas de travail de certains employés.

Mais, la société considère leurs employés en tant que ressources humains et pense souvent de leurs biens être au sein de la société.

## **2.1. Les conditions de travail des employés.**

Non seulement les journaliers sont concernés par le problème des conditions de travail mais aussi les employés permanents (exécutent).

La définition de condition de travail (CT) des employés est beaucoup plus large. La situation du travail en milieu administratif comprend quatre (4) rubriques :

- l'environnement physique de travail ;
- le contenu et l'organisation du travail ;
- les perspectives d'avenir ;
- les congés et autres éléments d'appréciations.

### **2.1.1. L'environnement physique du travail des employés.**

Une opinion hâtive veut qu'il ait des problèmes ergonomiques, dans les bureaux ou bien que ce type de problème y soit accessoire.

Cette ergonomie n'a généralement pas pris en compte des situations critiques au sens physiologique du terme mais les situations d'inconfort, de malaise, de rejet y sont fréquentes.

Certaines charges sont très fréquentes : charges visuelles, charges mentales, isolement dans certains cas, la sédentarité, la monotonie qui constituent des éléments négatifs et qui créent des besoins d'attention et de compensation.

#### **2.1.1.1. L'espace dans les bureaux :**

Il n'est pas rare de trouver des bureaux bien aérés, pour que l'employé se sent proche de son travail. Nous avons constaté au sien de l'AUXIMAD, l'environnement même n'est pas trop chaleureux. Suit à un lieu de travail qui est un peu perturbant pour les employés car ils se trouvent que chaque service s'attribues d'une petite pièce rendant la circulation difficile au sien de l'AUXIMAD. Ils ont du mal à bien organiser ou accueillir les stagiaires pour manque d'espace. Parfois, ils n'arrivent même pas à connaître la fonction de chacun qui se trouve dans une même pièce.

Par exemple un client important des marchandises, ils veulent en charger la société pour le dédouanement.

Il s'adresse d'abord au chef transit pour l'ordre de transit (OT), ensuite ce dossier sera remis à l'employé chargé de l'ouverture du dossier client, mais les restes des employés, ont ne les remarque pas, comme le genre déclarant ou le passeur de pièce, .... etc.

Or le client doit savoir à qui, il s'adresse en cas de nécessité.

### **2.1.1.2. L'ambiance thermique et lumineuse dans des bureaux.**

#### **2.1.1.2.1. Ambiance thermique.**

Dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail et la qualité de vie, l'ambiance thermique du travail tient une place de choix, le problème posé par l'ambiance dans le travail ». C'est la conservation à un certain niveau de température du milieu intérieur (homéotherme) d'un fonctionnement optimal des diverses fonctions de l'organisme et particulièrement au système central.

Pour les cas de l'AUXIMAD, la température de l'air est bien normale, les bureaux sont presque bien aérés naturellement et artificiellement.

#### **2.1.1.2.2. Ambiance lumineuse :**

On peut dire que les bureaux sont tous parfaitement éclairés, il n'y a pas des papillotements (miroiter), ni autres risques qui influencent l'aménagement des bureaux.

### **2.1.2. La satisfaction des employés vis-à-vis de leur environnement**

La création d'un milieu de travail passif, sain et confortable est une stratégie efficace de satisfaction au travail des employés vis-à-vis de leur environnement. La satisfaction globale des employés à leur environnement donne la mesure de contentement d'une personne face à son milieu physique. Elle dépend évidemment des besoins des employés et leurs niveaux augmentent dans la mesure où ces besoins sont satisfaits.

En effet, les employés doivent partager un espace commun (bureau). Des nombreuses factures peuvent interférer avec les besoins :

le bruit provenant des équipements de bureau, la pauvreté de la qualité de l'air, ou la température est inconfortable. L'éclairage ambiant qui n'est pas adopté au poste de travail individuel, l'ameublement, aménagement de bureau qui ne conviennent pas au milieu de travail et au besoin des employés.

#### **2.1.2.1. Les besoins des employés en milieu de travail :**

Pour que les employés des bureaux (exécutants) éprouvent de la satisfaction de leur environnement, celui-ci doit être répondu à leurs besoins. Ces deniers peuvent varier selon les tâches à effectuer, l'emploi, l'organisation et les préférences individuelles.

Comme par exemple : chaque personne a besoin d'intimité quel que soit le genre de personnel. Souvent, les cadres ont besoin des tranquillités que leurs collègues pour mieux exercer leurs travaux.

Par conséquent, le meilleur environnement n'est pas celui qui obéit à des règles fixes mais plutôt celui qui est conçu en tenant compte des besoins particuliers de chaque occupant.

### **2.1.2.2. Les besoins physiques pour l'exécution des tâches :**

Chaque travailleur a besoin d'un ameublement approprié, les employés ont aussi besoins des bonnes conditions de travail adoptées à leur type d'emploi. L'accès facile aux membres de l'équipe, le bon éclairage et le confort thermique adéquat (température de la pièce confortable, circulation facile, ...) favorise la concentration aux employés.

Les besoins physiques d'un employé doivent aussi tenir compte des aspects qui influent sur sa santé comme une bonne ventilation pour éliminer des irritants dans l'air et un équipement ergonomique.

### **2.1.2.3. Les besoins de reconnaissance :**

La reconnaissance faite référence au besoin de validation personnel d'un employé dans son milieu de travail. Les employés ont besoin d'un espace personnel où ils peuvent se sentir en paix.

La création d'un environnement positif et de poste de travail satisfaisant indique aux employés qu'ils sont valorisés et peuvent accroître leur satisfaction à la fois vis-à-vis de l'entreprise et de son travail

### **2.1.3. Le contenu et l'organisation de travail :**

Le travail est composé des tâches administratives de classement, de saisie de vérification et de contrôle. A l'AUXIMAD, les horaires nouveaux sont repartis par jour ouvrable de la semaine selon les horaires suivants :

- du lundi au vendredi : de 07 heures à 11 heures 30 minutes dans la matinée et de 14 heures à 17 heures 30 minutes dans la soirée sans excéder 40 heures par semaine.

- Les heures supplémentaires peuvent être organisées en fonction du volume et de l'urgence de travail. Mais elles doivent être conformées à la législation en vigueur. Pour la société AUXIMAD, elle organise presque leurs heures supplémentaires au jour du samedi de 08 heures à 11 heures 30 minutes en cas d'une urgence de dossier ou embarquement des marchandises.

Un organigramme est établi dans la société pour mieux organiser le travail et donner un sens à l'organisation des activités de l'AUXIMAD.

## **3. La motivation dans la société AUXIMAD**

La société AUXIMAD, utilise des différentes méthodes pour motiver tous les employés comme toutes entreprises.

Par définition « la motivation est l'art de la gestion qui mène à la création d'un environnement sain et qui facilite les individus à travailler pour atteindre un objectif commun »<sup>1</sup>.

La motivation est reliée aux efforts déployés pour satisfaire un besoin afin de réaliser un objectif visé par la société. Car la motivation est le terme général employé pour désigner l'ensemble des impulsions, des désirs, des besoins de préférences.

### **3.1. Les différentes formes de récompenses :**

Des récompenses outre que le salaire, peuvent être accordées aux agents de l'AUXIMAD qui se sont distingués au profil de la société suivant un rapport visé par la hiérarchie ou le comité d'entreprise. Ces récompenses sont les suivantes :

- Lettre de félicitation ;
- Témoignage de satisfaction ;
- Distinction honorifique ;
- Gratification exceptionnelle.

#### **3.1.1. Lettre de félicitation :**

Elle est décernée par la direction générale aux agents qui dans les circonstances normales, se font remarquer par leur zèle, leur probité ou leur initiative.

#### **3.1.2. Témoignage de satisfaction :**

Il est décerné aussi par la direction générale dans les mêmes conditions mais pour des faits d'une nature plus élevée ou pour des actes de courage, de dévouement et d'humanité.

#### **3.1.3. La gratification exceptionnelle :**

Celle-ci peut en outre être allouée tant pour le service rendu que pour tout acte accompli de dévouement ou de vigilance au cours de l'exécution de service.

La société AUXIMAD contribue à la scolarisation des enfants à charge de leurs employés à la rentrée scolaire. Parfois, elle privilégie les employés pour le travail mais il y a toujours certaines limites à respecter comme par exemple les décisions à prendre, les permissions. Les employés doivent aviser le chef personnel de leur absence.

---

<sup>1</sup> Seth Arsèn RATOVOSON, cours « Management I », 3<sup>ème</sup> année 2005-2006 université de Toamasina

### **3.2. Les congés et les repos :**

Conformément à la loi en vigueur, tout employeur ou travailleurs ont droit à un congé annuel de un (1) mois et de repos hebdomadaire de 24 heures par semaine de travail.

Donc les employés de l'AUXIMAD ont droit au congé annuel de 30 jours calendaires comme toute autre entreprise. Au cours d'une année de service accomplie et il peut être fractionné mais les quinze sont obligatoires pour chaque employé.

Elle accorde des permissions exceptionnelles à leurs employés, en principe à l'AUXIMAD, il existe des différents types de congés qui se distinguent entre eux :

- Les congés de maternité ;
- Le congé de longue maladie ;
- Les permissions exceptionnelles ;
- Les stages de formation professionnelle ; ...etc.

Certains d'entre eux sont des congés payés comme le congé de maternité. La société paie la moitié du salaire et la CNaPS en complète pour le congé de maternité. La femme enceinte a droit à un congé de maternité qui est fixé à 14 semaines consécutives dont 8 semaines postérieur à la délivrance, et le personnel féminin allaitant un enfant a également droit d'une heure de repos par jour de travail pendant les quinze premières semaines suivant l'accouchement.

Les permissions exceptionnelles sont accordées aux employés dans les circonstances suivantes:

- Agent mandaté comme représentant d'organisation syndicale dans la limite totale de sa réunion.
- Agent appelé à se présenter à un examen officiel
- Agent participant à des manifestations culturelles ou sportives national ou international
- Candidat a des élections politiques dans la limite maximum de vingt (20) jours pendant la campagne électorale, ...etc.

## Chapitre II : PROPOSITIONS POUR L'AMELIORATION

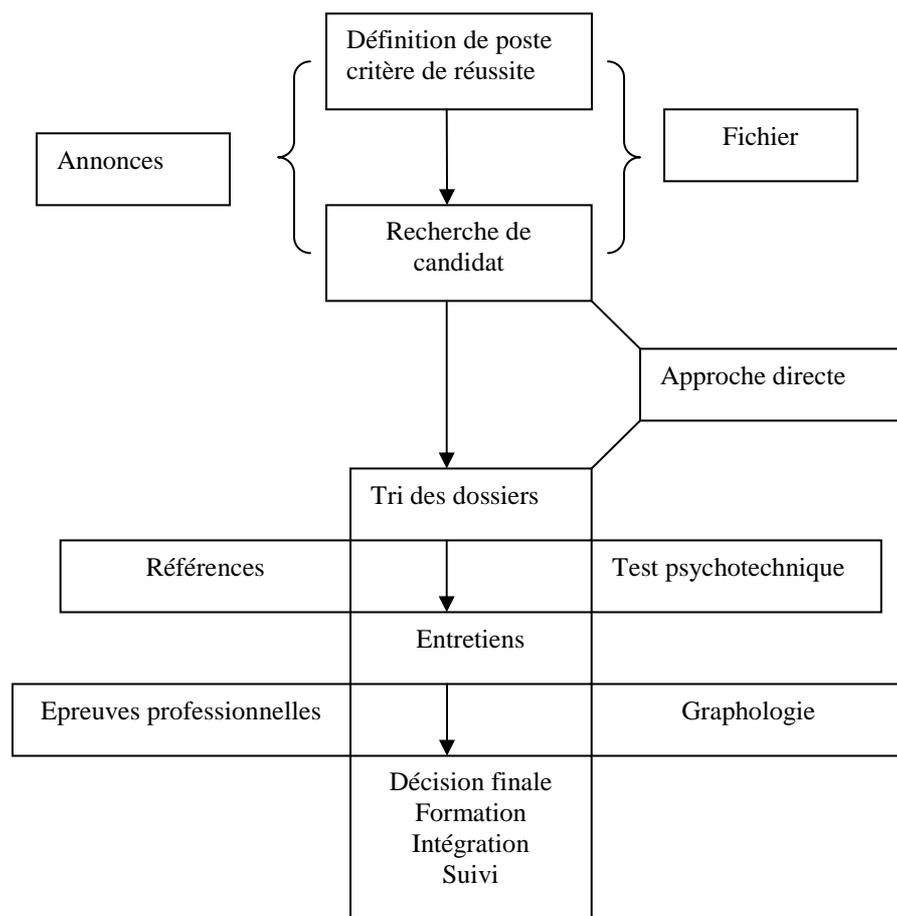
Malgré sa bonne performance actuelle, l'AUXIMAD pourrait encore être plus compétitive. Si elle améliore encore sa structure d'organisation du travail et des travailleurs surtout sur leur procédure de recrutement des employés, de la politique de promotion interne et la condition de travail au sien de la société.

Dans ce dernier chapitre, nous allons suggérer une amélioration de la procédure de recrutement, la mise en place d'un système de formation, l'amélioration du plan de développement des ressources humaines et enfin améliorer la pratique de promotion pour motiver le personnel de la société.

### SECTION I: AMELIORATION DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT

Les règles du succès de recrutement s'articulent selon le schéma suivant.

*Schéma 11: Schéma du processus de recrutement efficace*



Source : [www.kreno.com](http://www.kreno.com)

## **Une définition claire du poste**

Elle est profitable de présenter les fonctions au postulant, par exemple de lancer une annonce au journal. D'ailleurs, il ne doit pas y avoir de recrutement sans définition de poste. Un poste nous permet de bien choisir le bon candidat car il nous aide à définir le profil du candidat recherché, c'est-à-dire les tâches et les responsabilités qu'il va exécuter. En effet, elle permet de préciser les besoins et les critères de recrutement.

### **1. Les étapes à suivre pour améliorer la procédure :**

Une entreprise qui désire d'obtenir un bon personnel occupant la bonne fonction au bon moment, doit avoir un service de recrutement.

Le nouveau recrue doit être en mesure de travailler en équipe avec les gens qui occupent le même poste que lui.

#### **1.1. Procédure de recrutement**

Il faut avoir:

- le profil de la fonction et du poste clé du recrutement,
- la présentation et l'analyse critique des principales techniques de recrutement et de sélection ;
- il faut proposer une autre procédure de recrutement pour les autres postes comme le chauffeur.

#### **1.2. S'entraîner à l'entretien :**

- Sensibiliser les candidats potentiels aux indicateurs de subjectivités et aux pièges d'entretien ;
- Découvrir et évaluer le candidat en posant les bonnes questions ;
- L'employé ou le candidat doit être attentif aux questions posées et qu'il fasse attention aux questions pièges.

#### **1.3. Choisir le bon candidat :**

- Evaluer les candidats pour choisir le « meilleur » ;
- Négocier un contrat de collaboration ;
- Informer les candidats non retenus pour qu'ils aient une bonne image de la société ;
- Avoir un bon système d'intégration.

### **2. L'accueil au niveau de la société :**

Normalement, il n'existe pas de procédure formalisée d'accueil. Mais l'entreprise doit avoir un programme de procédure d'accueil.

- Faire visiter l'entreprise et présenter au nouvel recrue le poste de travail qu'il va occuper ;
- Utilisation d'un tableau de programme et d'organigramme partiel pour présenter la société ;
- Information sur : la rémunération, la CNaPS, le service commun, l'assistance sociale, l'aspect du règlement intérieur ;
- Information sur la qualité, bactériologie ;
- Remise d'un dossier contenant :
  - Un organigramme général de l'entreprise ;
  - Une chiche de conseil pratique ;
  - Un exemplaire du journal

### **2.1. L'accueil au niveau du service dont il va passer son séjour.**

- présentation des collègues ;
- Visite des locaux stratégiques ;
- Présentation du poste de travail ;
- Le formateur ou l'ancien personnel du poste doit former le nouveau recrue pour l'utilisation de machine, des documents pour la fonction

### **2.2. Intégration suivie.**

Un suivi intégration constructif :

Il faut bien choisir le parrain ou le tuteur à tous les niveaux hiérarchiques pour avoir une bonne intégration. D'ailleurs la période d'intégration est un peu plus longue par rapport à la période d'accueil. Cette période d'intégration doit s'entendre sur une large période avant que le nouvel embauché n'entre dans les systèmes d'appréciations générales. Le suivi est important pendant la période d'essai car à ce moment là, les deux parties peuvent revenir sur leur décision.

### **3. Les coûts de l'adaptation d'accueil et d'intégration.**

La personne retenue pour un poste donné passe successivement trois phases. Cela nécessite un coût de recrutement.

#### **1<sup>er</sup> phase : une phase d'information.**

Elle commence au moment de l'entrée à la société et correspond à la période que les nouveaux arrivants se consacrent à la prise de connaissance des dossiers de son prédécesseur, ou du service. La présentation aux personnes avec lesquelles, il sera amené à travailler ainsi qu'au stage d'information sur l'entreprise ou la fonction qu'il aura à remplir.

## 2<sup>ème</sup> phase : une phase d'apprentissage du métier sur le terrain.

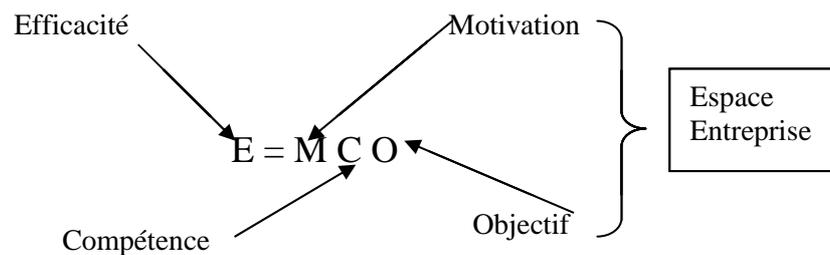
Une fois le candidat retenu, il commence la tâche pour laquelle il a été confié (après avoir été recruté). Cela ne prendra fin que lorsqu'il sera capable de faire son travail sans faute après avoir effectué sa connaissance pratique du métier.

## 3<sup>ème</sup> phase : la phase d'apport personnel à l'entreprise.

C'est au cours de la troisième phase que le nouvel arrivant doit observer les premiers résultats de son travail. Ensuite de se corriger lui-même afin d'éviter les erreurs qui il aurait pu commettre à la réflexion critique concernant sa tâche et l'initiative qu'il doit prendre. Enfin, il doit connaître la vie de la société, et surtout l'environnement de sa propre tâche.

### 4. Les avantages et intérêts de recruter :

Pour chaque opération de recrutement, l'objectif est de trouver l'adéquation idéale, une satisfaction durable et profitable pour l'entreprise et pour le candidat.



« Bien recruter, mieux réussir ».

Entreprise humaine, efficacité commerciale,

Il faut associer l'efficacité commerciale et entreprise humaine, telle est la vocation des conseils en recrutant d'ABCYS<sup>1</sup>

Ces hommes et ces femmes partagent la conviction qu'un recrutement réussi est une source réelle d'épanouissement pour toute une équipe, notamment quand il s'agit d'une fonction commerciale.

Le recrutement est très important dans la gestion administrative. Il est l'ensemble des opérations qui précèdent l'embauche :

La définition du poste de travail, la recherche de candidature, la sélection, l'embauche, nécessitent une analyse du poste de travail en tenant compte du profil.

Le profil du poste décrit le niveau de qualification exigé et permet de déterminer plus facilement le mieux adapté au poste à pourvoir.

---

<sup>1</sup> Site web/ Abcys , le réseau de recrutement de la fonction commerciale

Le recrutement, l'enjeu de la compétence dans cette société reste fort, (car le métier des salariés est en rapport étroit avec le métier des grandes entreprises). L'acquisition des compétences ne pose pas un problème sensible, car la société AUXIMAD dispose des moyens bien organisés comme le budget de formation. Trouver un personnel compétent ne constitue pas un problème majeur. Toutefois, l'influence des facteurs internes doivent également être reconnue. La connaissance des besoins, des ressources en personnel et de poste à pourvoir facilitent donc le processus d'embauche.

Dans ce cas, les méthodes de recrutement employées sont généralement structurées. A commencer par la réception de demande d'emploi jusqu'à l'embauche définitif. Par conséquent, il est fort probable de recruter des individus très qualifiés et compétents.

### **Les inconvénients liés au recrutement**

Réaliser un projet de recrutement dépend du budget et le besoin de la société. L'inconvénient ce que la société doit investir à l'embauche. Elle doit s'occuper du nouvel embauché pour qu'il soit à la hauteur d'exécuter son travail. Comme nous l'avons dit dans le chapitre précédent, c'est une opération coûteuse.

## **SECTION II: SUGGESTIONS POUR L'AMELIORATION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT**

### **DES RESSOURCES HUMAINES :**

Au cas où la société voudrait vraiment développer son environnement et rester compétitive, le plan de développement des ressources humaines doit viser à l'organisation, à la coordination d'agents et de leurs carrières.

#### **1. L'approche prospective s'opère à deux niveaux :**

- au niveau de l'évolution de la carrière individuel, le plan de développement organise l'affectation de chaque employé à court et à moyen terme, en tenant compte des résultats d'appréciation et du souhait individuel. Il s'agit donc de l'affectation des individus au poste.
- au niveau global : la gestion prévisionnelle du projet à long et à moyen terme, les moyens et les ressources globales en personnel en fonction des orientations stratégiques. l'étude est anonyme, il s'agit donc de la projection de poste.

Bref, le plan de développement des ressources humaines vise à préciser et à organiser les flux de la mobilité à l'interne et à l'externe.

## **2. Pour l'inventaire du potentiel humain.**

L'inventaire du potentiel humain de la société est fondé sur l'avis de la hiérarchie et les désirs des individus en question.

- l'avis de la hiérarchie :

Le chef hiérarchique devra donner à ses subordonnés un avis sur les évolutions possibles, surtout les délais de ces évolutions et de ces actions à émettre en œuvre pour les favoriser.

- les désirs des individus en question :

Une meilleure façon de connaître les dessins des employés consiste à organiser un entretien d'appréciation pendant lequel chaque salarié est invité à donner ses souhaits. Le résultat de la discussions est consigné dans le document récapitulatif. Pour bénéficier l'ensemble de ces documents, l'entreprise doit se doter d'une mémoire qui accumulera l'ensemble des données afin de pouvoir :

- Assurer l'appréciation individuelle de chaque personnel (employé)
- Bénéficier au maximum des opportunités offertes par les changements de structure.
- Ajuster les besoins de la société aux attentes de collaborateurs.

## **3. Au niveau de la formation.**

La formation du personnel est une tâche prioritaire dans l'entreprise. Investir dans la formation est importante pour pouvoir assurer la compétitivité. L'apprentissage peut être intégré plus efficacement au travail car les employés utiliseront les mêmes outils et les mêmes technologies pour apprendre et pour travailler.

La formation consiste donc à un investissement immatériel de la société dont le coût est supporté dans l'immédiat alors que les fruits seront perçus plus tard.

L'analyse des besoins en formation doit être intégrée. Il doit reposer sur la détection des besoins (enquête auprès du personnel) l'étude du poste de travail, l'étude de l'évolution technologique et organisationnelle. Il faut analyser les besoins convergents vers l'intérêt de l'entreprise désireuse de développer les ressources humaines d'une part, et ceux des hommes motivés, ambitieux, désireux de se dépasser d'autre part.

### **3.1. L'importance de la fonction :**

Il est essentiel de se tenir à jour grâce à la formation car elle est un outil de perfectionnement de compétence. Elle est une processus à la fois :

- Individuel : on se forme pour faire évoluer ses pratiques, non pas pour savoir, mais pour faire mieux et /ou autrement, ses acquis théoriques.

- Social : on se forme pour s'intégrer dans une société, on ne se forme pas seul, mais avec et par les autres, pour les autres.

« La formation est un dispositif qui permet ces apprentissages et qui met en jeu l'apprenant, le formateur, le profit (les objectifs de formation), la matière (le programme et sa progression), les techniques de transmission des savoirs. Elle doit être un processus actif et non passif. On ne forme pas une personne, c'est elle qui se forme. Mais il est nécessaire de lui apprendre. Elle est un acte de transformation du corps, de l'esprit et de l'âme »<sup>1</sup>.

La direction doit prendre sa responsabilité dans la préparation de la société :

- définir un plan de formation progressif, adapté aux différentes catégories du personnel et notamment les employés exécutants comme par exemple les employés du service transit, consignation, ... etc.

Sensibiliser, informer et former tout employé de l'entreprise afin de minimiser les craintes provoqués par la nouveauté et mieux gérer la résistance au changement.

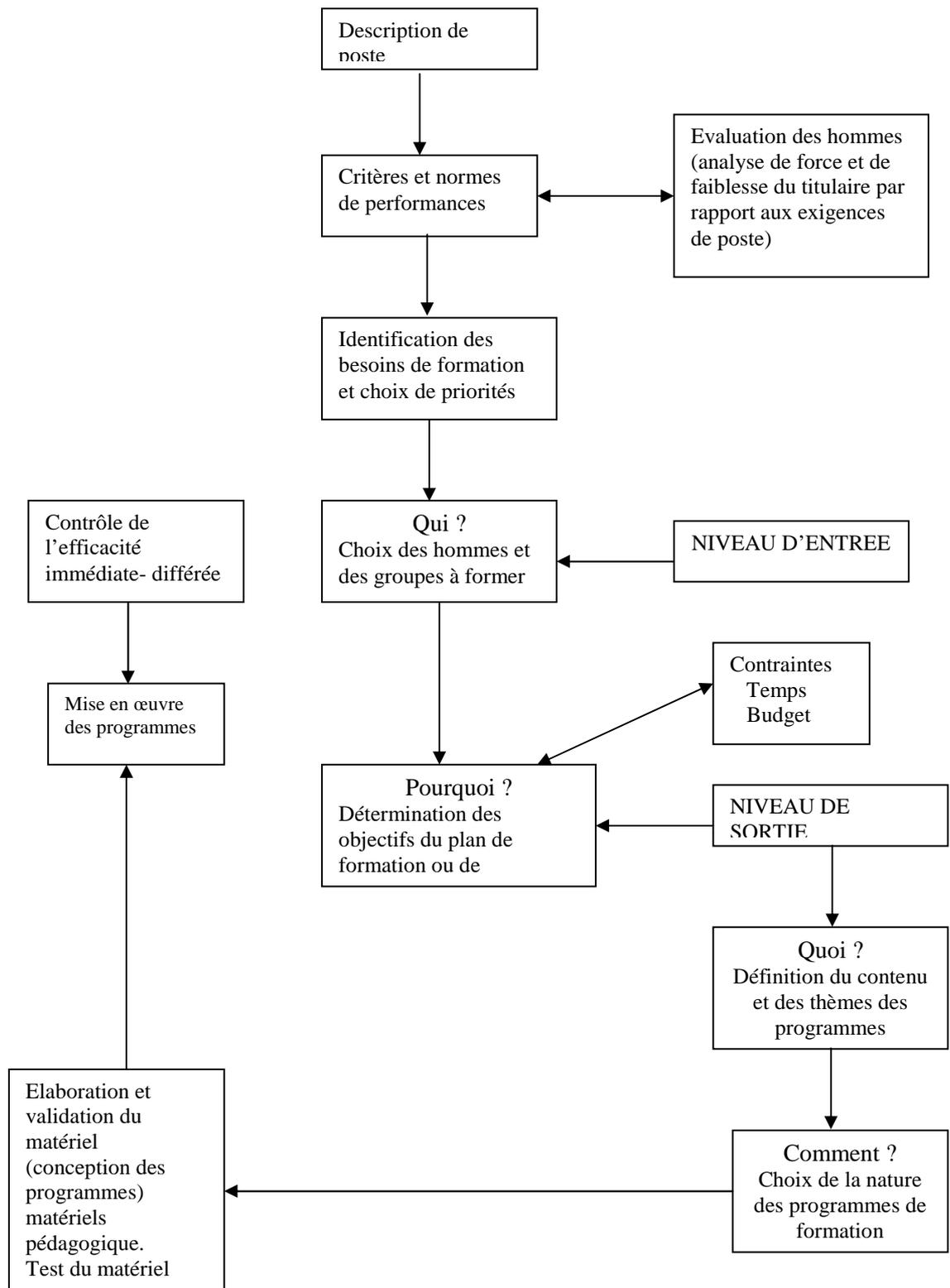
Elle doit aussi déterminer les priorités et établir le projet de formation avec le souci de maintenir le niveau technique des hommes, et de répondre aux évolutions prévisibles.

Le plan de formation consiste à recenser les besoins en formation et à déterminer le contenu de la formation.

---

<sup>1</sup> N.CHAZELAS, « conduire les périodes de formation en milieu professionnel », Foucher 1990, p45

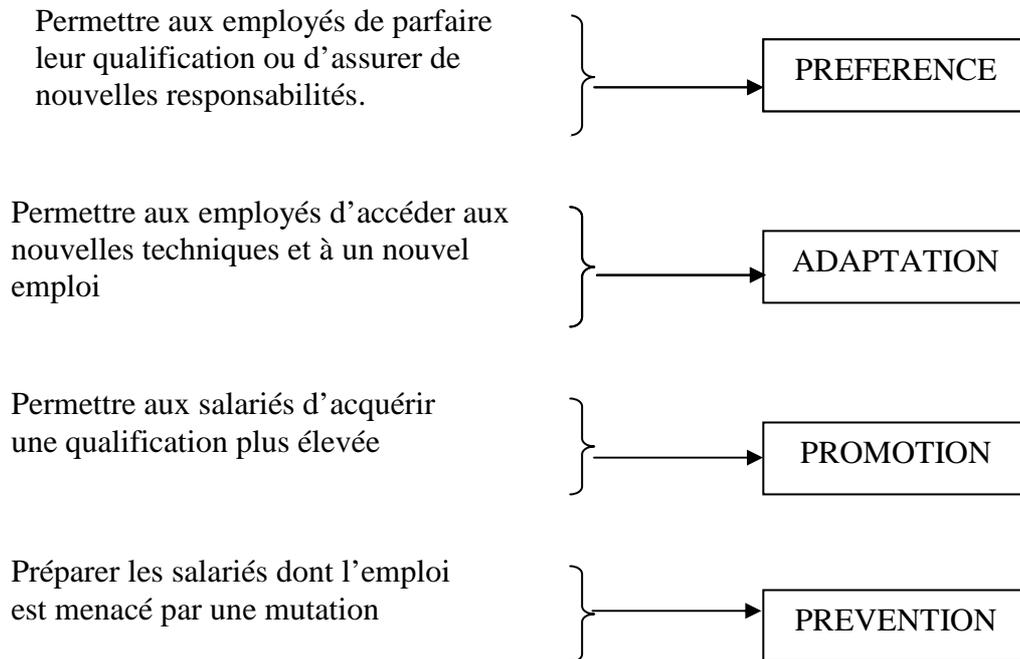
Schéma 12: Propositions de plan de formation



Source : CHAZELAS, « conduire les périodes de formation en milieu professionnel, » Foucher

1990, p 15

**Schéma 13 : Schéma récapitulatif de l'objectif de la formation**



Source : F. Pinon, *administration du personnel*. Edition Foucher, 1991, p53

**3.2. Le choix du contenu :**

Nous avons décidé de faire le choix du contenu de formation pour limiter le type de formation qu'on doit accéder à l'AUXIMAD. Or elle sert à augmenter le niveau de compétences suivant le changement de la technologie. En plus, la formation et le perfectionnement sont considérés comme des activités essentielles pour toutes les entreprises, alors il y a cinq sortes de formation :

- La formation d'ajustement ou d'adaptation au contexte de travail (pour les employés nouvellement recrutés ou embauchés) : on offre ce type de formation pour mettre à jour le personnel vis-à-vis de l'évolution technologique ;
- La formation technique consiste à développer la compétence professionnelle. Ce type de formation coïncide bien aux prévisions du responsable chargé de la formation de l'AUXIMAD car tout le personnel est sensible ;
- La formation de recyclage est une acquisition de nouvelle compétence comme une suite à l'évolution du métier : celle-ci est réservée à ceux qui ont obtenu une promotion ou une mutation de poste, donc il est important et nécessaire de la suivre ;
- La formation de perfectionnement aide les employés à mieux faire le travail actuel ;

- La formation au management est réservée aux cadres pour les nouvelles méthodes de management.

La formation professionnelle continue : la formation interne et externe est un moyen d'aider la société à développer ses compétences. Pourtant, la formation classique telle qu'elle est exigée dans la gestion des activités, semble adaptée aux exigences de la société.

### **2.3. Le choix de méthodes :**

Nous avons décidé de faire le choix de méthode sur la formation des employés : il s'agit de fixer le rythme exact, le lieu de formation et la durée de formation :

- Le rythme de formation : il est essentiel que le responsable ait une idée sur le fonctionnement de la formation qui se déroule à l'intérieur de l'enceinte de portuaire ;
- Le lieu de la formation pour minimiser le coût, il faut que la formation de l'agent de l'AUXIMAD se déroule à l'intérieur même de la société ;
- La durée, dans la plupart des cas, pendant les heures de travail.

### **2.4. Les choix des formateurs :**

La formation est assurée par deux types de personnes :

- le formateur professionnel qui intervient en plein temps ;
- le formateur occasionnel n'intervient qu'au temps partiel dans le processus de formation.

### **2.5. L'inconvénient :**

La formation des employés exécutants est nécessaire pour améliorer le savoir faire du personnel, mais ceci est une opération très coûteuse parce que « la formation n'est jamais été gratuite même s'il présente des avantages pour les employés de l'entreprise ».

La société AUXIMAD élabore un budget de formation, organisation de plan de formation.

La société met au point un programme de formation destiné à favoriser les promotions du personnel non qualifié et du personnel qualifié surtout les employés exécutants.

## **SECTION III : AU NIVEAU DE LA MOTIVATION ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL DU PERSONNEL.**

«La motivation est le terme général employé pour désigner l'ensemble des impulsions, des désirs, des besoins et des préférences »<sup>1</sup> pour motiver, il ne faudrait pas

---

<sup>1</sup> RATOVOSON Seth Arène, cours Management 3<sup>ième</sup> Année Gestion, Université de Toamasina, 2006-2007

raisonner sur ces motivations fondamentales dans l'absolue (les besoins d'estime, les besoins de réalisation, de soi, ...etc.). Mais voir quel sens prennent les actions dans le contexte de l'entreprise et de la société environnementale.

### **1. Moyen mis en œuvre :**

La société doit révéler un défi, pour devenir attractive à conquérir, fidéliser et valoriser les compétences nécessaires à sa croissance et son développement.

Il s'agit de considérer ses salariés comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de la société. Pour y parvenir, il faut qu'elle applique les règles de marketing au domaine des ressources humaines, Il faut :

- Définir son positionnement en tant que recruteur ;
- Proposer une offre de carrière en fonction de la répartition du personnel ;
- Développer les avantages concurrentiels ;
- Instaurer une motivation par le salaire, les gratifications, matérielles et l'intéressement.
- Instaurer des motivations par les relations humaines, les groupes d'expression directe, les gratifications psychologiques et l'information.
- Instaurer la motivation par responsabilisation, la participation et les cercles de qualité.
- Mettre en place un « facteur indicatif » sous forme de « compensation » d'un progrès réalisé.
- Distribution des primes de progrès, des primes de présence (70% de présence et 30% d'absence motivé).
- Améliorer les conditions de travail par la dotation de matériel de travail (mobilier de bureau, matériel informatique, des parapluies, ....etc.).
- Eviter l'existence des réclamations individuelles ou collectives de personnel en appuyant équitablement leur dû réel suivant leur présence effective, leurs avantages (primes d'assiduité, heures supplémentaires, droit de congé, ...etc.) et leur retenus sur salaire, emprunt, frais médicaux.

Pour obtenir une organisation bonne et performante en ressources humaines, il faut motiver le personnel « l'homme doit être au centre des préoccupations de l'entreprise »<sup>1</sup>

### **2. Conséquences :**

Les succès d'une entreprise reposent principalement sur les individus qui la composent. Le postulat de base de la gestion des ressources est augmentée la satisfaction des travailleurs. L'objectif est de faire correspondre les besoins des individus (la formation, les

---

<sup>1</sup> [www.profil-rh.com](http://www.profil-rh.com)

relations sociales, la valeur intrinsèque et extrinsèque du travail, la reconnaissance, la progression de carrière, ...etc.). A ceux de l'entreprise afin de générer chez les travailleurs la stimulation nécessaire qui les amènes à être motivés pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

« Notre croyance est fondamentale. Les entreprises doivent placer leurs employés en 1<sup>ère</sup> lieu et non leur client ... pour nos employés, nos clients sont prioritaires, mais nous avons obtenu ce résultats en mettre nos employés au centre de nos préoccupations. Nous prenons d'eux, nous leur manifestons de l'estime, nous leur donnons du pouvoir et nous les motivons ».la motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation de ressources et compétences qu'ils possèdent pour contribuer à la création des valeurs. Il consiste à connaître les attentes des salariés :

Les « cinq E » : besoins d'Equité, d'Employabilité, d'Epanouissement, d'Ecoute et d'Ethique concernent, tout l'attention car ils conditionnent le développement de la société.

ROSENBLUHT (dans son petit livre de poche)<sup>1</sup>, l'objectif est de permettre à l'administration de travailler avec son personnel bien former, donner des outils de gestion performante, satisfait de son travail et bien motivé. Lorsque cela sera atteint, la performance du service va s'améliorer ainsi que la qualité de vie du personnel.

### **3. La description de poste et fonction :**

L'appui de la description de poste comprend deux volets :

- un premier volet, relatif à la qualification exigée dans le post ;
- un second volet relatif aux conditions de travail dans ce poste, notamment aux contraintes techniques, physiques, nerveuses, mentales, ...etc.

Le dossier de description ainsi constitué subira plusieurs contrôles. Le contrôle technique sur les tâches mentionnés, et un contrôle hiérarchique par le supérieur hiérarchique direct du titulaire du poste. Pour vérifier si le titulaire a correctement décrit son champ d'initiative et de responsabilité, ainsi que ses missions. Quelque fois, le contrôle est fait par les représentants du personnel, tout particulièrement lorsque l'analyse de poste risque d'entraîner une modification de la grille des salaires.

L'effet immédiat d'une telle procédure est d'entraîner une reconstruction de l'organigramme de l'entreprise dans le but de rééquilibrer les charges des différents responsables hiérarchiques et des modifier les titres différentes fonctions afin de les faire correspondre au contenu effectif des postes qu'elles incluent : des tâches nouvelles ont pu apparaître et d'autres disparaître. Non seulement, une reconstruction est nécessaire mais surtout une restriction et un rééquilibrage donneront une image de la dynamique de la société.

---

<sup>1</sup> [www.geneve.ch/offpers/rh/projet-encours.htm](http://www.geneve.ch/offpers/rh/projet-encours.htm)

#### **4. L'appréciation du personnel :**

L'objectif est de reprocher strictement, de façon plus générale, à toutes les mesures de contrôle des performances dans l'entreprise, les mesures étroites complémentaires à la mise en œuvre d'un plan stratégique : il s'agit donc d'améliorer les performances de la société et de moderniser les performances au sein des services ou des fonctions.

Il consiste également d'obtenir la meilleure gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne le système de promotion, de rémunération, de formation, ... etc. en plus, il assure l'amélioration des relations humains, notamment entre le supérieur et son subordonné, et enfin de faciliter le repère des éléments particulièrement qualifiés. Elles font partie des meilleurs de la société à l'encadrement de leur travailleur.

La société doit penser au renouvellement du personnel qu'il soit plus âgé qu'il se soit un cadre, un agent de maîtrise, ou exécutant sans penser au recrutement interne c'est-à-dire la pratique de promotion interne.

Accepter les visites fréquentes des inspecteurs de travail pour la constatation des conditions de travail plus favorables aux travailleurs.

#### **5. Amélioration de l'environnement social :**

La qualité de la relation est une autre condition de la compétitivité de l'entreprise, les travailleurs devraient vivre dans un bon climat social. De ce fait, l'entreprise doit gérer d'une manière permanente son activité sociale et mettre en place une bonne stratégie qui accorde une place importante aux diverses manifestations de la finalité humaine (emploi et développement des hommes) :

- Amélioration ascendante, descendante ou latérale entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Faciliter les échanges entre la direction et les responsables du personnel ;
- Asseoir une politique de dialogue avec les organisations syndicales, et les délégués syndicaux ;
- Améliorer le climat socioprofessionnel à tout le niveau et faire la paix sociale dans la société ;
- Donner plus d'initiative aux employés dans l'exécution de leurs tâches ;
- Enfin rendre la discipline moins tatillonne.

Grâce au droit de travail, les textes (loi, décret, ...etc.), auquel il convient d'ajouter les conventions collectives ont largement contribué à conférer la protection des salariés pour l'aspect légal. En conséquence, la gestion de ressources humaines intègre fortement les relations avec les représentants du personnel, comme les délégués du personnel, les membres du comité d'entreprise et les délégués syndicaux.

La politique de l'emploi : la pratique d'emploi définitif et de contrat a durée indéterminée, la stabilité du personnel se rencontre dans la société AUXIMAD.

La gestion de carrière est les possibilités de promotion existent toujours jusqu'à maintenant. Cela semble principalement lié au fort nombre de niveau hiérarchiques et de fonction, qui rend facile l'existence d'une réelle gestion de carrière des salariés. Les évaluations annuelles des employés sont faites par les responsables hiérarchiques.

En plus, la stabilité et la fidélité du personnel permettent d'améliorer le savoir-faire du travailleur durant sa vie professionnelle.

L'Information et la communication : la société utilise les supports d'information écrite car ils semblent plus faciles de communiquer directement et de vérifier la circulation harmonieuse des informations. Dans ce cas, certain disfonctionnement, tel que l'absentéisme ou la rotation du personnel peut être évité.

Dans la société AUXIMAD, la communication est autant plus vitale que l'information. Elle est reconnue comme « matière première de la décision » ; elle est aussi utile aux différents niveaux des travailleurs :

Entre les hommes, elle contribue à une meilleure intégration des individus dans la l'organisation ;

Entre les services, elle permet la division et la coordination des tâches, et elle facilite la réalisation des missions de la direction en éclairant la prise de décision et en assurant l'adhésion des salariés concernés. ;

Entre la société et son environnement, elle facilite l'intégration de l'unité dans son milieu.

Le départ de certains employés plus âgés peut provoquer des répercussions sur l'encadrement au sein de la société, une baisse de potentielle de la qualité de travail, mais par-dessus tout nous avons pu constater que la majorité des employés de la société sont jeunes au fur du temps.

Par conséquent, en accueillant du personnel un peu plus jeune, la société peut avoir un développement très favorable de ses affaires.

## **CONCLUSION**

En bref, l'analyse de la situation existant au sein de la société AUXIMAD Agence Toamasina, nous a permis de constater certains problèmes au niveau de la procédure de recrutement du personnel exécutant. La question qui se pose tout recrutement est de garantir la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

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

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

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

C'est vrai, faire un projet de recrutement constitue un énorme investissement jusqu'à l'embauche, mais les résultats futurs pourront être profitable pour le développement de la société. Accueillir un nouvel employé ou proposer une promotion à leurs employés permet à l'entreprise de se développer dans le temps et dans l'espace. Un nouvel employé peut offrir une nouvelle image et de différentes stratégies d'adaptation de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

La mise en place d'un programme de développement peut être considérée comme un investissement de l'entreprise exigeant un effort immédiat dont les résultats futurs pourront être mesurés en termes d'accroissement de la productivité, d'amélioration de la flexibilité humaine dans l'organisation.

En principe, l'employé nouvellement embauché doit bénéficier d'une formation spécifique à son poste qui lui sera confié.

L'analyse des ressources humaines ne se limite pas au recrutement des employés, à la promotion, à la formation. Mais il faut adopter aussi un système pour l'entreprise et garantir ou offrir de bonnes conditions de travail des employés engagés au travail.

Bien que l'agence n'ait pas une autonomie de décision et de gestion, le dirigeant déploie des efforts et n'envisage pas moins de moyens pour faire face aux problèmes rencontrés. Des mesures de résolution et de prévention pour pallier les anomalies qui risquent de surgir au sein de la société ont été prises car c'est grâce aux ressources humaines qu'une entreprise fonctionne. D'où, nous leur suggérons des solutions en sachant pertinemment l'existence de coûts supplémentaires engendrés par ces mesures.

Nous proposons les solutions suivantes :

- Améliorer le système de promotion des employés ;
- assurer le personnel au niveau des conditions de travail,
- bien décrire le poste à pourvoir pour permettre de choisir le meilleur candidat ;
- de suivre des formations pour pouvoir être à la hauteur de l'évolution technologique et près à concurrencer les autres sociétés concurrentes.

L'entreprise constitue un système, c'est-à-dire un ensemble d'hommes, des moyens, et d'activités organisées en vue d'accomplir une mission.

Nous espérons que le travail fourni sera utile à l'agence AUXIMAD de Toamasina mais à d'autres agences et même à d'autres sociétés

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **I- Ouvrages Généraux**

- ✓ BONNET G., « Economie d'entreprise », éditions Foucher, Paris, Avril 1990, 215 pages
  - ✓ CHAZELAS (N), « Conduire les périodes de formations en milieu professionnel », édition Foucher, Paris, 1990, 63 pages.
- ✓ KOTLER Et DU BOIS, « Marketing Management », édition PUBLI-UNION, 6<sup>ième</sup> édition, Paris, 1990, 741 pages,.
- ✓ MARTORY Bernard, « Gestion des ressources humaines » édition Nathan, 3<sup>ième</sup> édition France, Novembre 1994, 256 pages.
- ✓ Octave GELINIER, « Stratégies sociales de l'Entreprise », édition Hommes et techniques, France, 1976, 50 pages.
- ✓ Odile GIRAULT, « Organisation et suivi d'activité administration du personnel », édition Foucher, Paris, 1992, 95 pages.
- ✓ Pinson F, « Administration du personnel », édition Foucher, Paris, 1990, 127 pages.
- ✓ WERTHER. DAVIS, LEE-Gosselin, « Gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, Québec, 4<sup>ième</sup> Semestre, 1990, 769 pages.

### **II- DOCUMENTS**

#### **- Cours THEORIQUES**

- ANDRIAMBELOSON Patricia, « Gestion de Ressources Humaines » 4<sup>ième</sup> Année 2006 – 2007 à l'Université de Toamasina.
- HORACE Gatien, « Management II », 4<sup>ième</sup> Année 2006 -2007, à l'Université de Toamasina.
- RATOVOSON Seth Arsène, « Management I », 3<sup>ième</sup> Année 2005 - 2006 à l'Université de Toamasina.

## - **Mémoires**

- BAO FARAVAVIKO Jaonastuce, « Analyse organisationnelle de la gestion du personnel », Option : Informatique et organisation, à l'Université de Toamasina, 2003.
- MAYOUB CAED Attonya Walli, « Analyse de la Gestion de Ressources Humaines et Propositions d'Amélioration », Option : Finances et Comptabilité, à l'Université de Toamasina, 2007.
- RANDRIAMIASA Andriantsao Zaka Heriniaina, « Contribution à l'Amélioration des stratégies de la Gestion des Ressources Humaines », Option : informatique et Organisation, à l'université de Toamasina 2007.

## II- **Sites Web**

- Site web Abcys : le réseau de recrutement de la fonction commerciale.
- [www. Chevalier- dupont.com](http://www.Chevalier-dupont.com) : prise d'acte de la rupture de contrat.
- <http://www.due.fr> : Déclaration Unique d'embauche.
- [www. Google. Com](http://www.Google.Com) : recherche sur la procédure de recrutement.
- [www. Profil –rh.com](http://www.Profil-rh.com) : conseil en management, des organisations et de Ressources humaines.
- [www. Infothèque. info](http://www.Infothèque.info) : La Gestion de Ressources Humaines
- <http://www.kreno.com/>: pour un processus de recrutement efficace

## **ANNEXES**

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau I:</b> Les différents types de promotion .....	42
<b>Tableau II:</b> Effectif du personnel par catégorie et par service.....	56
<b>Tableau III:</b> Effectif par catégorie et par sexes : .....	57
<b>Tableau IV:</b> La pyramide des âges de personnel .....	58
<b>Tableau V :</b> Pyramide des âges de personnel permanent.....	59
<b>Tableau VII :</b> Effectif par ancienneté. ....	60
<b>Tableau VII:</b> Relation entre agence et direction générale.....	73

## LISTE DES GRAPHIQUES ET SCHEMAS

### I. GRAPHIQUES

<b>Graphique 1:</b> Pyramide des âges de personnel.....	58
<b>Graphique 2:</b> Pyramides âges des personnels exécutant.....	59

### II. SCHEMAS

<b>Schéma 1 :</b> Organigramme de la direction générale .....	18
<b>Schéma 2 :</b> Organigramme de l'agence .....	22
<b>Schéma3 :</b> « La circulation des documents, dès l'ouverture à l'enlèvement » .....	25
<b>Schéma 4 :</b> L'adaptation de deux sous ensembles. ....	28
<b>Schéma 5 :</b> Les étapes de processus de recrutement : .....	31
<b>Schéma 6 :</b> Processus de sélection de candidat. ....	34
<b>Shéma 7 :</b> Processus de la gestion prévisionnelle .....	37
<b>Schéma 8 :</b> Le plan de développement recouvre les étapes suivantes : .....	38
<b>Schéma 9 :</b> L'évolution de la gestion prévisionnelle .....	45
<b>Schéma 10 :</b> Comment recruter un employé?.....	49
<b>Schéma 11 :</b> Schéma du processus de recrutement efficace.....	80
<b>Schéma 12 :</b> Propositions de plan de formation .....	87
<b>Schéma 13 :</b> Schéma récapitulatif de l'objectif de la formation.....	88

## TABLE DES MATIERES

### SOMMAIRE

### REMERCIEMENTS

### DEDICA

### LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

### INTRODUCTION ..... 7

### PREMIERE PARTIE : DESCRIPTION ET PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE AUXIMAD DE TOAMASINA

#### Chapitre I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE AUXIMAD..... 11

##### SECTION I : GENERALITES .....11

1. Historique .....11

2. Statut .....11

3. Les principaux actionnaires de l'AUXIMAD .....12

##### SECTION II: ACTIVITES ET OBJECTIFS .....13

1. Les Objectifs : .....13

2. Activités .....13

3. AUXIMAD en tant que transitaire : .....13

4. AUXIMAD en tant que consignataire de navires : .....14

5. AUXIMAD en tant que groupeur et Dégroupeur : .....15

6. AUXIMAD en tant que commissionnaire de transport : .....15

7. AUXIMAD en tant que agent d'assurances : .....16

8. AUXIMAD en tant que entrepositaire en douane : .....16

##### SECTION III: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'AUXIMAD .....17

1. L'Organigramme .....17

2. L'organigramme au niveau du siège : .....17

Source : société AUXIMAD Toamasina mai 20083. Analyse fonctionnelle de différents services au niveau du siège .....18

3. Analyse fonctionnelle de différents services au niveau du siège .....19

3.1. Le conseil d'administration (C.A) : .....19

3.2. La Direction Générale : .....19

3.3. Le Coordonnateur des projets et des relations extérieures : .....19

3.4. Le Service Informatique (S I) : .....19

3.5. Le Département Assurance et Communication (D.P.C.A) : .....20

3.6. Le Service Juridique et Contentieux (S. J. C) : .....20

3.7. Le Département Affaires Générales et Personnel (D.A.G.P): .....20

3.8. Le Service de gestion des Bases de données (S.G.B.D) : .....20

3.10. La Direction Financière (D.F): .....20

3.11. La Direction Commercial (D.C) : .....20

3.12. Le Service de suivi et de Mise à jour des Procédures Comptables (S.M.J.P.C): .....21

3.13 Le Service Comptabilité (S.C): .....21

3.14. Le Service Financier (S.F): .....21

3.15. Les Agences : .....21

3.16. Le Service des Etudes Marketing (S.E.M): .....21

4. Organigramme au niveau de l'agence : .....21

5. Analyse fonctionnelle de l'organigramme au niveau de l'agence : .....23

5.1. Le chef d'agence : .....23

5.2. La secrétaire : .....23

5.3. Le responsable de groupage et de dégroupage : .....	23
5.4. Le responsable assurance : .....	23
5.5. Service administratif et financier : .....	24
5.5.1. La section personnel et administrative .....	24
5.5.2. La section Finance et comptabilité .....	24
5.6. Le service transit .....	24
5.7. Le service consignation. ....	25
5.8. Le service contentieux. ....	25
<b>Chapitre II : GENERALITES SUR LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL .....</b>	<b>27</b>
<b>SECTION I : LA STRATEGIE DE RECRUTEMENT : .....</b>	<b>27</b>
1. Le recrutement compromis entre le souhait et le possible : .....	27
2. La procédure de recrutement : .....	28
2.1. Origine du recrutement .....	28
2.1.1. Le recrutement interne .....	29
2.1.2. Le recrutement externe .....	29
2.2. Le processus de recrutement .....	30
2.3. Les différentes phases de processus de recrutement : .....	30
Source : Daniel Grozet, Gestion de ressources humaines, édition Nathan, 1994,	
p37.2.4. Les huit étapes de processus de recrutement .....	31
2.4. Les huit étapes de processus de recrutement .....	32
2.4.1. La première étape : La définition de besoin : .....	32
<b>2.4.1.1. Définition de poste : .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4.1.2. Définition de profil : .....</b>	<b>32</b>
2.4.2. La recherche du candidat et présélection .....	33
2.4.3. La sélection des candidatures : .....	33
2.4.4. La décision d'embauche ou phase ultime de la sélection : .....	35
2.4.5. L'intégration .....	35
<b>SECTION II: LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES INTERNES : ..</b>	<b>36</b>
1. L'approche prospective .....	36
2. L'inventaire du potentiel humain : .....	38
2.1. L'avis de la hiérarchie : .....	39
2.2. Les attentes des individus : .....	39
2.3. L'évaluation du potentiel humain : .....	39
3. Les contraintes affectant le recrutement : .....	40
3.1. Les politiques organisationnelles : .....	40
3.2. La promotion proprement dite : .....	40
3.2.1. Objectif de la promotion : .....	40
<b>3.2.1.1. La phase du niveau A .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2.1.2. La phase du niveau B .....</b>	<b>41</b>
3.2.2. Les principaux formes de promotions .....	41
<b>3.2.2.1. La promotion au « coup par coup » .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2.2.2. La promotion organisée (voir tableau page 42) .....</b>	<b>41</b>
3.3. Les politiques de la promotion interne : .....	42
3.3. Les plans des ressources humaines : .....	43
3.4. Les conditions de l'environnement : .....	43
<b>SECTION III : LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET L'EVALUATION</b>	
<b>DES COÛTS : .....</b>	<b>43</b>
1. La diversité de l'emploi et leur planification : .....	43
2. La nécessité de la gestion prévisionnelle .....	44
2.1. La gestion prévisionnelle de l'emploi : .....	44

3. Evaluation des coûts de recrutement :.....	46
3.1. Les coûts de recrutement : .....	46
3.1.1. Les éléments de coût d'embauche : .....	46
3.1.2. Les coûts d'adaptations .....	47
3.1.3. Le niveau de coûts d'embauche : .....	47
3.2. Le coût de formation :.....	47
3.2.1. Le coût de formation interne : .....	47
<b>3.2.1.1. Les dépenses de fonctionnement sont :</b> .....	48
<b>3.2.1.2. Les dépenses d'équipement :</b> .....	48
3.2.2. Les coûts de formation externe :.....	48

## DEUXIEME PARTIE : ANALYSE ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION DE LA PRATIQUE DU RECRUTEMENT

### Chapitre I : ANALYSE CRITIQUE DE LA PRATIQUE DE RECRUTEMENT A L'AUXIMAD ..... 52

#### SECTION I : LE POTENTIEL DU PERSONNEL :.....52

1. Le potentiel démographique :.....	52
1.1. L'effectif des salariés :.....	53
1.2. La théorie d'analyse :.....	53
1.2.1. Les catégories professionnelles :.....	53
1.2.2. Les classifications :.....	53
1.3. L'effectif et classification des agents de l'AUXIMAD :.....	54
1.3.1. Classification professionnelle des employés :.....	54
1.3.2. Classification du personnel selon le statut : .....	55
1.4. Effectif du personnel de l'AUXIMAD :.....	56
1.4.1. Agents permanents : .....	56
<b>1.4.1.1. Effectif du personnel par agence et par service :</b> .....	56
<b>1.4.1.2. Effectif du personnel par catégories et par sexes :</b> .....	57
1.4.2. Les travailleurs journaliers (TJ) :.....	57
1.5. Effectif total du personnel de l'Agence Toamasina .....	58
1.6. Le pyramide des âges des agents de l'AUXIMAD : .....	58
1.7. Pyramide des âges des agents exécutants :.....	59
1.8. La statistique d'ancienneté du personnel.....	60
1.9. Les mouvements du personnel : .....	60
2. Le potentiel de compétence:.....	61

#### SECTION II : LA PRATIQUE DE RECRUTEMENT :.....61

1. Le recrutement proprement dit.....	61
2. Le recrutement au niveau de l'AUXIMAD.....	62
2.1. Comment faire le bon choix : .....	62
2.2. Le choix du support publicitaire :.....	63
2.3. Le choix de recrutement : .....	63
2.3.1. Le recrutement interne du personnel exécutant .....	64
2.3.2. Le recrutement externe :.....	64
2.4. Le contrat de travail .....	66
2.5. Les formalités obligatoires liées à l'embauche.....	67
2.5.1. L'embauche du travailleur : .....	67
2.5.2. Visite d'embauche : .....	67
2.5.3. Avis d'embauche auprès de la CNaPS (Caisse National de Prévoyance Sociale).....	68
2.5.4. Les renseignements périodiques sur la situation des employés : .....	68
2.5.5. Respecter les obligations liées à l'embauche :.....	68
2.5.6. Accueil et l'intégration du nouveau salarié .....	69

2.6. Le débauchage d'un employé : .....	69
2.6.1. Licenciement et démission : .....	69
<b>2.6.1.1. La qualification de la prise d'acte</b> .....	69
<b>2.6.1.2. La rupture abusive d'un contrat</b> : .....	70
2.6.2. Accord de volontés des parties : .....	70
2.6.3. Rupture de contrat avec délai de préavis .....	70
<b>2.6.3.1. Le délai de préavis</b> : .....	70
<b>2.6.3.2. L'exception à l'obligation du préavis</b> : .....	71
2.6.4. La mise à la retraite : .....	71
2.6.5. Procédures à suivre quel que soit le motif du départ de l'employé de la société : .....	71
2.7. La CNaPS : .....	72
2.7.1. Déclaration nominative des salaires .....	72
2.7.2. Le taux de cotisations : .....	72
2.7.3. Relation entre agences AUXIMAD et service du personnel de la direction générale : .....	72
<b>SECTION III : LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA MOTIVATION</b> : .....	73
1. Généralités sur les conditions de travail .....	73
1.1. L'ergonomie : .....	73
1.2. Les facteurs psychologiques : .....	74
1.3. L'enrichissement des tâches .....	74
2. Les réalités sur les conditions de travail au sein de l'AUXIMAD. ....	74
2.1. Les conditions de travail des employés. ....	75
2.1.1. L'environnement physique du travail des employés. ....	75
<b>2.1.1.1. L'espace dans les bureaux</b> : .....	75
<b>2.1.1.2. L'ambiance thermique et lumineuse dans des bureaux.</b> .....	76
<b>2.1.1.2.1. Ambiance thermique.</b> .....	76
<b>2.1.1.2.2. Ambiance lumineuse</b> : .....	76
2.1.2. La satisfaction des employés vis-à-vis de leur environnement .....	76
<b>2.1.2.1. Les besoins des employés en milieu de travail</b> : .....	76
<b>2.1.2.2. Les besoins physiques pour l'exécution des tâches</b> : .....	77
<b>2.1.2.3. Les besoins de reconnaissance</b> : .....	77
2.1.3. Le contenu et l'organisation de travail : .....	77
3. La motivation dans la société AUXIMAD .....	77
3.1. Les différentes formes de récompenses : .....	78
3.1.1. Lettre de félicitation : .....	78
3.1.2. Témoignage de satisfaction : .....	78
3.1.3. La gratification exceptionnelle : .....	78
3.2. Les congés et les repos : .....	79
<b>Chapitre II : PROPOSITIONS POUR L'AMELIORATION</b> .....	80
<b>SECTION I: AMELIORATION DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT</b> .....	80
1. Les étapes à suivre pour améliorer la procédure : .....	81
1.1. Procédure de recrutement .....	81
1.2. S'entraîner à l'entretien : .....	81
1.3. Choisir le bon candidat : .....	81
2. L'accueil au niveau de la société : .....	81
2.1. L'accueil au niveau du service dont il va passer son séjour. ....	82
2.2. Intégration suivie. ....	82
3. Les coûts de l'adaptation d'accueil et d'intégration. ....	82
4. Les avantages et intérêts de recruter : .....	83

SECTION II: SUGGESTIONS POUR L'AMELIORATION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT .....	84
DES RESSOURCES HUMAINES :.....	84
1. L'approche prospective s'opère à deux niveaux :.....	84
2. Pour l'inventaire du potentiel humain.....	85
3. Au niveau de la formation. ....	85
3.1. L'importance de la fonction : .....	85
3.2. Le choix du contenu : .....	88
2.3. Le choix de méthodes :.....	89
2.4. Les choix des formateurs :.....	89
2.5. L'inconvénient :.....	89
SECTION III : AU NIVEAU DE LA MOTIVATION ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL DU PERSONNEL.....	89
1. Moyen mise en œuvre :.....	90
2. Conséquences :.....	90
3. La description de poste et fonction :.....	91
4. L'appréciation du personnel : .....	92
5. Amélioration de l'environnement social :.....	92
CONCLUSION .....	94
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DES GRAPHIQUES ET SCHEMAS	