



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



.....
Domaine des sciences de la société
.....

MENTION GESTION
.....

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de MASTER en sciences de gestion

Parcours : Management des Organisations et Stratégies

Thème :

**LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS, DES COMPÉTENCES ET
DES CARRIÈRES : UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE POUR CONTRÔLER
LA MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES**

CAS DE MADARAIL

Présenté par :

ANDRIAMAHADY Zo Herilala

Sous l'encadrement de :

Monsieur SOLOFOMIARANA RAPANOEL Tsirinirina

Maître de conférences

Année Universitaire : 2014-2015

Session Juin 2016

Date de soutenance : 28 Juin 2016



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



.....
Domaine des sciences de la société
.....

MENTION GESTION
.....

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de MASTER en sciences de gestion

Parcours : Management des Organisations et Stratégies

Thème :

**LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS, DES COMPÉTENCES ET
DES CARRIÈRES : UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE POUR CONTRÔLER
LA MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES**

CAS DE MADARAIL

Présenté par :

ANDRIAMAHADY Zo Herilala

Sous l'encadrement de :

Monsieur SOLOFOMIARANA RAPANOEL Tsirinirina

Maître de conférences

Année Universitaire : 2014-2015

Session Juin 2016

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, remercions le Seigneur pour son amour, son salut, sa bénédiction et sa grâce qui nous a permis de vivre jusqu'à ce jour.

J'adresse mes vifs et sincères remerciements à :

- Mr. RAMANOELINA Armand Panja, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo, pour les sacrifices qu'il fait afin d'assurer le bon fonctionnement de l'Université.
- Mr. RAKOTO David Olivaniaina, Maître de conférences, Responsable du domaine : Droit, Economie, Gestion, Sociologie, pour son appui à la réalisation ce mémoire.
- Mme ANDRIANALY Saholiharimanana, Professeur titulaire en Gestion, Directeur du centre d'étude et recherche en gestion, pour son aide à la réalisation de ce mémoire.
- Mme RANDRIAMBOLOLONDRABARY Corinne Heriniaina, Maître de conférences, Responsable de mention Gestion, de s'être investi personnellement dans la préparation et l'organisation de la réalisation de ce mémoire.
- Mr SOLOFOMIARANA RAPANOEL Tsirinirina, Maître de conférences, pour son encadrement prodigieux.
- Tout le personnel de MADARAIL qui nous a accordé du temps pour répondre aux questionnaires.
- Ma Famille et mes amis, de nous avoir toujours soutenues tant moralement que matériellement à la réalisation de ce mémoire.
- Et enfin, remercions tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de cette étude.

Liste des abréviations et sigles

- **AFNOR** : Association Française de **NOR**malisation
- **DRH** : Directeur des **R**essources **H**umaines
- **GPECC** : Gestion **P**révisionnelle des **E**mplois, des **C**ompétences et des **C**arières
- **GPRH** : Gestion **P**révisionnelle des **R**essources **H**umaines
- **GRH** : Gestion des **R**essources **H**umaines
- **GSRH** : Gestion **S**tratégique des **R**essources **H**umaines
- **IMMRED** : **I**ntroduction, **M**atériels, **M**éthodes, **RE**sultats, **D**iscussions
- **MADARAIL** : **MAD**agascar **RAIL**ways
- **RH** : **R**essources **H**umaines
- **SWOT** : **S**trength, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Effectif du personnel et répartition par catégorie socioprofessionnelle.....	34
Tableau n°2 : Evolution de l'effectif du personnel de 2011 à 2015.....	34
Tableau n°3 : Répartition par tranche d'âge	35
Tableau n°4 : Répartition par sexe	36
Tableau n°5 : Répartition par nature de postes occupés	37
Tableau n°6 : Répartition par ancienneté	37
Tableau n°7 : Répartition par niveau de diplômes	38
Tableau n°8 : Etes-vous informé de l'existence d'un service « gestion des carrières du personnel » ?	39
Tableau n°9 : Si oui connaissez-vous ce service?	40
Tableau n°10 : Si oui avez-vous traité directement avec le service en question?	40
Tableau n°11 : Niveau de réalité du développement des ressources humaines	41
Tableau n°12 : Promotions au sein de l'entreprise éventuellement à l'ancienneté	41
Tableau n°13 : Promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation	42
Tableau n°14 : Le point de vue du personnel du système mis en place	42
Tableau n°15 : Le niveau de motivation pour le personnel par rapport au système en place	43
Tableau n°16 : La relation de compétence et de poste est un élément de motivation.....	43
Tableau n°17 : L'espoir de progression comme raison du maintien de l'entreprise	44
Tableau n°18 : Le niveau de compatibilité entre poste et compétences	44

SOMMAIRE

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction Générale

Chapitre I : Matériels et méthodes

Section 1: Les matériels utilisés

Section 2: Méthodes adoptées

Section 3: Cadre théorique

Chapitre II : Résultats

Section 1: Présentation des différentes procédures de la gestion des carrières et les outils de motivation du personnel

Section 2: Les données quantitatives portant sur la vision du personnel du plan de carrière

Chapitre III : Discussions et recommandations

Section 1: Discussions portant sur les résultats obtenus

Section 2: Recommandations et solutions aux problèmes constatés

Conclusion Générale

Bibliographie

Webographie

Annexes

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises s'inscrivent dans une démarche permanente de gain de productivité, sous la pression constante de l'environnement dans lequel elles sont exposées. En effet, une firme mobilise à son actif tout un ensemble de ressources qui vont lui permettre de mener à bien la conduite de ses activités. Malgré l'importance accrue de chaque composant de ces actifs, le « capital humain » reste de loin un élément central qui suscite une attention particulière des dirigeants. Au même titre que les actifs corporatifs, les connaissances, les habilités, les compétences, la vigueur des employés représentent une source de valeur économique pour la firme, souvent supérieure aux actifs traditionnels tels que les machines, les matériels, les immeubles, etc...

Certes, l'optimisation des ressources humaines fait partie des finalités à atteindre pour tout organisme qui envisage de se moderniser. Dans de nombreux cas, c'est la première démarche engagée car c'est par elle que peuvent ensuite être déclinés des programmes et des actions plus " techniques " dans l'ensemble des unités de l'organisation. De nombreux outils et méthodes ont ainsi été initiés dans les entreprises, avec pour objectif de donner du sens à l'action, d'améliorer la capacité de travailler en commun, d'accroître la reconnaissance du professionnalisme, de développer une logique d'efficacité, d'efficience, de performance. De ce fait, on aboutit à constat que : *« Les stratégies, les démarches, les outils, si bons soient-ils, dépendent de la volonté des hommes. Les effets de la guerre du temps entrent en contradiction avec les habitudes de stabilité entretenues par la gestion classique des ressources humaines. La révision en profondeur de la gestion des ressources humaines se réalisera dans l'adversité.¹ »*.

En se fondant sur ce principe, les tenants de la perspective universaliste soutiennent que la mise en œuvre de pratique de gestion des ressources humaines constitue un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain et par conséquent d'augmenter l'efficacité organisationnelle. Comme H.MINTZBERG (1982) qui définit le management comme étant : « une manière de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies.

¹ Françoise KERLAN, « *Guide pour la GPECC* », Editions d'organisation EYROLLES 2007, Paris, troisième édition, Introduction.

En utilisant au mieux les hommes, la technologie et les ressources matérielles, il parviendra à accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise²». D'après la définition, le management apparaît comme étant un outil orienté vers la formation et le développement des ressources humaines, ce qui prouve que celui-ci a connu une évolution assez importante au fil du temps. Donc, on ne peut plus négliger l'importance fondamentale qu'occupe le « capital humain » au sein d'une organisation. A ce propos, nous avons jugés important de nous focaliser sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Carrières (GPECC) pour élucider le problème de valorisation des employés d'une entreprise.

Historiquement, cet « objet GPECC » a une histoire que l'on ne peut pas ignorer. À ses débuts, la gestion prévisionnelle de l'emploi et de la main d'œuvre a essentiellement pour objet de prévoir le recrutement et la préparation de personnel pour des entreprises en développement où demain sera mieux qu'aujourd'hui et encore mieux qu'hier. Il s'agit donc de préparer les personnels à évoluer ou encore de trouver de nouveaux personnels, sans plus. Puis, vers le milieu des années 70 (premier choc pétrolier) et jusqu'à la moitié des années 80, nous nous sommes interrogés sur l'emploi, sa définition, son lien avec le développement. Dans ces années-là, les questionnements portaient sur la difficulté à appréhender l'emploi en tant que tel, à bien le définir, à bien le référencer, à bien le décrire, voire à bien le négocier. Vinrent ensuite les « années compétences » qui se fondaient sur une insuffisance de l'approche emploi, sur le fait que les compétences ne pouvaient pas être uniquement définies à partir d'une bonne appréhension de l'emploi³. C'est dans cette ligne-là qu'il faut replacer les approches GPECC pour les comprendre.

Souvent envisagée comme une solution pour préserver l'emploi dans les entreprises en difficulté, la GPECC est tout d'abord une grille d'analyse et de lecture des points forts et des points faibles de la structure concernée en termes de ressources humaines. Elle permet donc de cartographier les compétences et les savoir-faire dont l'organisme dispose, et de diagnostiquer leur organisation et leur imbrication en interne et à l'externe afin de mesurer l'écart entre le constat dressé et l'objectif attendu, ceci pour identifier les efforts et les moyens à engager. En ricochet, elle pérennise la structure qui la met en œuvre, car elle permet de mieux s'adapter aux changements économiques et technologiques à court et long terme. Elle

² MINTZBERG Henry, « *The structuring of organizations: a synthesis of research* », prentice-hall 1978, traduit en français par Pierre ROMALAER sous le titre: "Structure et dynamique des organisations", éditions d'organisation, 1^{ère} édition 1982, douzième tirage 1998, p.201

³ Françoise KERLAN, « *Guide pour la GPECC* », Editions d'organisation EYROLLES 2007, Paris, troisième édition, Préface.

assure par ailleurs une meilleure gestion des hommes clés, tout en valorisant chaque collaborateur au sein de l'entreprise. Donc, poser les bases de la GPECC c'est réduire le risque humain tout en accroissant le potentiel, l'agilité et l'attractivité de l'entreprise qui la porte.

Il est cependant indispensable de définir plus précisément cette notion. Voici un modèle de définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences⁴ :

- La gestion prévisionnelle des effectifs correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, les âges,...).
- La gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.
- La gestion prévisionnelle des emplois correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.
- La gestion prévisionnelle des carrières correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise.

Ces définitions nous montrent que cette gestion prévisionnelle touche divers aspects de la fonction « Ressources Humaines » (RH) notamment: les effectifs, les compétences, les emplois et les carrières. On peut dire en définitive que la GPECC recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avènements possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les RH. Les procédures mises en place dans le cadre de cette gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, permettent également d'aborder des sujets délicats et de travailler sur les solutions y afférents, tels que: l'anticipation des retraites, le renouvellement des compétences par le biais des recrutements, l'amélioration de ces dernières par le plan de formation, etc.

Ceci étant, cette pratique représente un élément clé pour parvenir à maîtriser le moteur qui dynamise les activités d'une entreprise, notamment les hommes, non seulement par le fait que

⁴ Françoise KERLAN, « *Guide pour la GPECC* », Editions d'organisation EYROLLES 2007, Paris, troisième édition, p.17

ces derniers peuvent être les facteurs clés de réussite dans une démarche de pérennisation mais également parce qu'ils servent de leviers pour l'amélioration de la performance afin d'assurer un avantage concurrentiel considérable. En plus, d'un point de vue stratégique, il est également indéniable que la notion de « compétences clés » représente une réelle source d'innovation, d'adaptabilité et de compétitivité, ce qui suppose qu'il est important d'instaurer un système permettant de les entretenir. C'est ce que soutient l'AFNOR (Association Française de Normalisation) en définissant la compétence comme étant: «⁵ une mise en œuvre en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier ». Pour préciser et compléter, on peut dire que:

- la compétence est produite par un individu ou par un collectif, dans une situation donnée (savoir agir dans un champ de contraintes et de ressources) ;
- elle est nommée et reconnue socialement (validée par l'environnement direct) ;
- elle correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de ressources personnelles: connaissances, savoir-faire, aptitudes, combinée de façon spécifique et complète par la mobilisation des ressources de l'environnement afin de générer une performance prédéfinie.

Comme la GPECC s'intéresse à l'évolution et au développement des capacités individuelles et collectives de la population répartie au sein d'une organisation, elle contribue à ce que les individus disposent des savoirs, savoir-faire et savoir-être ainsi que de la motivation et de l'enthousiasme nécessaire pour élaborer des réponses appropriées face aux événements imprévus. Or, cette finalité ne s'improvise pas, mais requiert de la fonction ressources humaines un véritable professionnalisme, à savoir des capacités techniques et relationnelles efficaces afin de développer une forte culture managériale des compétences dans l'entreprise, véritable source de progrès économiques. Ce qui suscite une question fondamentale: « Comment intervient la GPECC pour favoriser une gestion optimisée du facteur humain ? »

De tous ces faits découle le thème du présent mémoire intitulé: « **La GPECC: une démarche stratégique pour contrôler la motivation des ressources humaines** ».

⁵ Cf : <http://www.decitre.fr/compétences/5552001444918/> Mars 2016

Notre étude trouve son intérêt dans le fait qu'elle nous aidera à mieux gérer le personnel qui constitue une ressource fondamentale pour l'entreprise dans la mesure où il est considéré comme étant la force motrice dans l'organisation. Par contre, cette force constitue également un obstacle quand il refuse de répondre positivement aux démarches édictées par son environnement de travail. Afin d'approfondir notre entrée en matière, nous avons décidé d'effectuer une descente sur terrain et de faire une observation participante et ainsi de se fondre complètement dans l'environnement à étudier. Ceci s'est traduit par l'étude du cas de la société ferroviaire MADARAIL Madagascar qui compte plus de 900 salariés et adopte un plan de carrière permettant au personnel d'évoluer dans la société. Cette évolution de carrière peut s'effectuer au sein de la filière de son métier ou dans une autre filière. Ces plans de carrières servent à donner l'opportunité aux agents d'optimiser leur savoir-faire au sein du chemin de fer. Une évaluation annuelle de chaque agent lui permet de faire un bilan de ses compétences avec son chef hiérarchique. Des formations sont ensuite proposées aux agents, en fonction de leurs demandes ou en fonction de leur nécessité. Des recyclages annuels permettent de fortifier les bases déjà acquises. Compte tenu de ces faits constatés, nous avons jugé que cette société répondrait à la problématique de notre recherche concernant la GPECC.

D'une manière générale bon nombre d'entreprise sise à Madagascar ne reconnaisse pas encore l'importance qu'occupe la gestion des carrières dans la gestion rigoureuse des ressources humaines. Pourtant, ce concept contribue au développement des capacités organisationnelles par la considération du principal facteur de progression, notamment le facteur humain.

De cette constatation découle donc l'objectif principal de notre recherche qui est de mettre en évidence le plan opérationnel de la GPECC qui permettra de justifier ses apports dans la gestion des ressources humaines. Nous pourrions ainsi apprécier, par le biais d'une comparaison, les apports réels des aspects théoriques.

Afin de mieux cerner cet objectif et d'adopter une approche plus approfondie, l'objectif global peut se décortiquer en objectifs spécifiques. Il nous faut travailler et analyser différents aspects de la question pour y répondre de façon pertinente et fiable. Ainsi, pour notre compte, l'objectif global a été scindé en deux qui sont cités comme suit:

- le premier vise à analyser la contribution de la GPECC à l'atteinte de la performance des ressources humaines de la société MADARAIL de façon à faire ressortir les outils qui

apportent des indicateurs permettant d'évaluer, de mesurer l'adéquation entre les besoins en compétences de l'organisation;

-le second cherche à établir le rapport entre la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences, des carrières et la motivation du personnel.

Comme tous travaux de recherche, ces objectifs spécifiques sous-entendent des hypothèses à vérifier et des résultats à escompter. L'objectif de cette recherche nous amène à formuler les hypothèses suivantes:

-la première hypothèse: la fonction « ressources humaines » occupe une place importante au sein d'une entité c'est-à-dire qu'elle est considérée comme une fonction à caractère stratégique;

-la deuxième hypothèse: nous posons l'hypothèse que la motivation du personnel est liée à la gestion des carrières.

Cela suscite une exploration afin de trouver les apports à dégager au sein de cette société. A ce titre, la forme du travail sera définie et peaufinée par la norme IMMRED (Introduction / Matériel-Méthodes / Résultats / Discussions).

En conséquence, trois grands chapitres composeront ce document. La première partie concernera les parties théoriques et les approches méthodologiques ainsi qu'un cadre opératoire. La seconde partie présentera le détail des résultats des recherches effectuées. Cette partie axée analytique sera question de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Enfin, la troisième et dernière partie qui a une orientation stratégique mettra l'accent sur l'analyse qui permettra de vérifier l'exactitude des hypothèses énoncées auparavant. Ce sera la confrontation entre les résultats obtenus et ceux attendus afin d'y trouver des solutions et recommandations aux problèmes rencontrés.

Chapitre I : MATERIELS ET METHODES

Pour pouvoir entamer une recherche, la détermination de bonnes méthodes à entreprendre et des matériels à utiliser s'avère être cruciale. Ils constituent l'objet de ce chapitre à travers lequel nous comprendrons les enchainements entre les données à collecter et les résultats obtenus. Ces méthodes mettront en place les bases des analyses et orienteront la réponse à la question centrale de l'étude. Ainsi, nous diviserons cette partie en trois grandes sections. Tout d'abord, nous parlerons des différents matériels utilisés. Il s'agira des différents éléments et / ou outils aidant à l'élaboration de ce travail. Ensuite, la seconde section nous évoquera le cadre théorique concernant le thème étudié. Quant à la troisième, elle nous parlera des méthodes adoptées pour l'obtention des différentes informations nécessaires ainsi que le traitement de celles-ci.

SECTION 1. MATERIELS UTILISES

Cette section traite les outils que nous avons jugés utiles pour mener à bien notre étude. De ce fait, elle sera subdivisée en trois sous-sections. Dans un premier temps, nous ferons un bref aperçu de l'entreprise MADARAIL, puis nous ferons la justification du choix de l'entreprise dans un second temps et finalement nous parlerons des autres matériels utilisés.

1.1 Présentation de la zone d'étude

Il serait indispensable pour l'élaboration de cet ouvrage de se baser sur des cas pratiques. Nous allons donc parler du choix de l'entreprise dans cette section. La société MADARAIL dans sa forme juridique dispose de la structure suivante :

Statut juridique : Société Anonyme (S.A)

Raison sociale : MADARAIL ou MADAGASCAR RAILWAYS

Siège social : Gare Soarano, 1 Avenue de l'Indépendance 101 Antananarivo

Capital social : 5000000000 d'Ariary, divisé en part social dont 25% appartient à l'Etat et 75% à MADARAIL Holdings Ltd (voir figure en annexe)

A titre descriptif sommaire, MADARAIL a obtenu l'autorisation par l'Etat malagasy d'effectuer ses activités, notamment: le transport ferroviaire. Elle est donc réglementaire en termes juridique et administratif. En outre, MADARAIL est une société à organisation complexe car elle a plusieurs emplacements disposés dans diverses régions de l'île. Nous verrons son organigramme en annexe.

1.1.1. Historique⁶

Les premiers rails furent posés à Anivorano le 1er Avril 1901. Les Chemins de Fer Malgaches viennent d'écrire la première page de son histoire. La ligne reliant Antananarivo-Brickaville a été ouverte officiellement le 1er Avril 1909. On assiste ainsi à l'entrée du premier train dans la capitale alors que la Gare de Soarano était encore en construction. Celle-ci fut inaugurée un an après. Le démarrage des travaux reliant Tananarive et Antsirabe a débuté le 04 Mars 1912. L'inauguration du prolongement du chemin de fer de Brickaville à Tamatave, fut célébrée le 06 Mars 1913. De ce fait, on assiste à la naissance de la ligne TCE (Tananarive-Côte Est). Le 31 Mai 1915, la ville de Moramanga fut reliée à la région du Lac Alaotra. C'est la naissance de la MLA (Moramanga-Lac Alaotra). La région du Lac Alaotra fut reliée à la ville d'Ambatondrazaka le 25 Juin 1922. Le premier train siffla à la Gare d'Antsirabe le 15 Octobre 1923. On assiste alors à la naissance de la ligne T.A (Tananarive-Antsirabe).

Le 28 Février 1944, une Société ferroviaire fut mise en place afin de desservir les Réseaux Nord et Sud. Cette Société fut dénommée REGIE GENERALE DES CHEMINS DE FER D'OUTRE MER. La Société ferroviaire fut déléguée le 26 Décembre 1950 à un organisme à caractère Individuel et commercial. L'année suivante, le 1er Janvier 1951, la Société change de nom. Elle devient alors la REGIE DES CHEMINS DE FER DE MADAGASCAR (RCFM). Au courant de l'année 1974, l'Etat Malgache nationalise la Société ferroviaire, et la dote d'un Statut d'Entreprise Publique à Caractère Commercial (EPIC). Le 06 Mai 1982, l'entreprise devient une Société d'Etat à part entière. La Société ferroviaire Malgache devient le RESEAU NATIONAL DES CHEMINS DE FER MALAGASY (RNCFM). Dans les années 90, le chemin de fer n'est plus entretenu, les matériels moteurs et remorqués ne sont plus fonctionnels et ne sont pas renouvelés. L'Etat Malgache décide de privatiser le RNCFM: le 10 Octobre 2002, un opérateur privé appartenant au groupe « BOLLORE » du nom de « COMAZAR » prend en gestion l'exploitation, les infrastructures et le patrimoine du chemin de fer malgache selon la Convention de Concession de Gestion d'Exploitation du réseau Nord. Le RNCFM devient « MADARAIL ou MADAGASCAR RAILWAYS ».

1.1.2. Activités

MADARAIL a pour activités principales le transport de marchandises et le transport des voyageurs. Les marchandises transportées comme les hydrocarbures, minerais de chrome,

⁶ www.madarail.com/ Mars 2016

conteneurs, sacheries (ciment, engrais, blé, farine...) et autres (matériels de construction, fruits, suif...) sont chargées et déchargées à travers le réseau nord (TCE, MLA,TA). MADARAIL transporte des voyageurs entre Moramanga et Toamasina. Le train spécialisé à ce transport est dénommé « DIA SOA » : ce train a été mis en place pour desservir les zones enclavées dans cette localité. MADARAIL offre aussi des trains touristiques appelés TRANS LEMURE EXPRESS (TLE) - composé d'une locomotive et d'une ou deux voitures voyageurs (50 personnes par wagon) - et MICHELINE (autorail pneumatique, 19 voyageurs).

Même si la principale activité de la société MADARAIL est le transport ferroviaire, elle exerce aussi quelques activités secondaires telles que la location des empires (magasins, terrains, bâtiments, logements, Hall, Parking...), les travaux en atelier (réparation, réhabilitation ou confection de pièces dans les ateliers de MADARAIL), les travaux en infrastructures (embranchement particulier pour société, passage à niveau pour Société ou particulier, travaux de génie civil: construction bâtiments, clôtures...), les locations d'engins (cou de fourche, location d'élévateurs pour manipuler conteneurs et/ou marchandises, locations de draïnes) et enfin la cession de matières réformées (voitures accidentées, mobiliers de bureau, emballages perdus, pneus, batteries...)

1.1.3. L'environnement de MADARAIL

Les clients: la clientèle de la société MADARAIL SA est structurée en 03 catégories. D'abord, il y a la clientèle marchandise. Cette clientèle est constituée d'entreprises privées ou publiques sollicitant le transport de marchandises telles que le chrome, les hydrocarbures, les conteneurs, les sacheries, les vivres fraîches, les matériaux de construction,... Ensuite, il y a la clientèle voyageur. Cette clientèle est composée uniquement de personnes et de leurs bagages sollicitant un déplacement entre deux gares. Enfin, il y a la clientèle des autres recettes. Cette clientèle couvre les prestations autres que celles du transport ferroviaire dont notamment la location de terrains, de magasins de stockage, de parkings, d'embranchement particulier, de locaux...

Les fournisseurs: ce sont des organismes extérieurs qui contribuent directement ou indirectement à la réalisation des activités de la société à différents niveaux. Pour les fournisseurs nationaux, MADARAIL SA compte sur la JIRAMA (fournisseur en eau et électricité), F.BONNET ET SES FILS (fournisseur des matériels et outillages) entre autres.

Les concurrents: comme toutes autres entreprises, MADARAIL évolue dans un marché où la concurrence est ouverte. Les concurrents directs de MADARAIL SA proposant leurs

produits sur le marché des biens et services sont les entreprises de transport terrestre et les entreprises de transport aérien.

1.2 Justification de l'entreprise et autres matériels utilisés

Le choix de l'entreprise n'a pas été fortuit en ce sens que l'étude du thème requiert une réalité particulière: des activités qui s'étendent dans la durée malgré le fait que la période à retenir ne correspond qu'à une durée plus que restreinte. En fait, cette portion étudiée est censée refléter la « vie » de l'entreprise en question. D'ailleurs, l'étude rentre dans le cadre d'un stage d'une durée proportionnelle.

La société MADARAIL répondait parfaitement aux critères cités plus haut dans la mesure où l'entreprise se valorise principalement par sa pérennité. Outre sa notoriété dans le domaine où elle exerce, ses plusieurs années d'existence prouvent qu'elle a survécu à plusieurs crises où Madagascar est passé. De plus, elle affiche à son actif un nombre assez important de ressources humaines qui est le principal moteur de la pérennisation de ses activités. Ce qui suppose qu'elle valorise le pilotage du capital humain pour l'atteinte de ses objectifs. C'est justement pour cette raison que nous avons jugé important d'étudier ce facteur déterminant de sa pérennisation. Nous pouvons donc profiter de sa longévité en étudiant son moyen de pilotage pour s'assurer une visibilité sur le marché. Ce qui nous incite à focaliser notre recherche sur le plan de carrière de MADARAIL, un outil de pilotage pour l'entreprise afin d'être performant. Ainsi, nous pourrions infirmer ou confirmer les hypothèses posées lors de l'introduction.

Mise à part la zone d'étude qui est le principal outil pour notre travail, nous avons aussi utilisé d'autres matériels. En effet, la collecte et le traitement des données primaires et secondaires pour la rédaction de cet ouvrage nécessitent le recours à différents matériels:

1.2.1 Le logiciel Sphinx:

Le Sphinx est un progiciel de traitement d'enquêtes et d'analyse de données. Le Sphinx est organisé en une structure tripartite qui correspond aux trois stades logiques de réalisation de toute enquête: l'élaboration du questionnaire, la collecte des réponses, le traitement et l'analyse des données.

La partie élaboration du questionnaire permet de rédiger les questions qui composent le questionnaire et aussi de les organiser à la guise de l'utilisateur. Les fonctionnalités de la partie collecte des réponses permettent de répertorier les résultats des enquêtes par la saisie

des réponses. Elles permettent aussi leur gestion, consultation ou modification: la facilité de la gestion des données, l'exploration et la présentation des résultats s'en trouve considérablement accrue. Que ce soit le traitement classique ou élaboré pour les utilisateurs expérimentés, la dernière partie permet de tirer des conclusions statistiques, des pourcentages afin de rendre les données intelligibles. Ce progiciel a donc été choisi pour servir d'outil de traitement de données issues des questions posées au cadre dirigeant et au personnel.

En effet, les questionnaires sont un des outils de recherche pour les sciences humaines et sociales servant notamment à quantifier des variables de recherche sur lesquelles l'enquêteur se pose des questions. Les questionnaires sont des outils d'évaluation proches des tests. Ils comportent une liste de questions comportant ou non des propositions de réponses. Un questionnaire doit remplir deux fonctions: il doit traduire des objectifs de recherche en questions spécifiques auxquelles la personne interrogée peut répondre, et il doit inciter la personne interrogée à coopérer à l'enquête et à fournir les informations correctement.

Par description, notre questionnaire est divisé en trois grandes parties composées de seize questions. Tout d'abord, la première partie concerne l'identification de la personne questionnée (Q1 à Q5). Ensuite, la deuxième partie porte sur l'avis du personnel concernant le plan de carrière de l'entreprise (Q6 à Q11). Et enfin, la troisième partie se focalise sur la motivation, la satisfaction et le jugement du personnel par rapport au système de gestion de leur carrière. Le personnel a été la cible principale de ce questionnaire.

1.2.2 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est le fil conducteur qui nous a permis de mener à bien les entretiens semi-directifs avec les responsables, de façon à établir un cadrage précis des réponses offertes par ces derniers. Son utilité réside dans le fait que nous ne voulons pas nous étaler sur des sujets trop vagues ou imprécis qui pourraient induire en erreur notre interlocuteur. De ce fait, ce guide d'entretien se compose de dix questions concernant le système de gestion de carrière établi par la direction des ressources humaines. C'est à partir de ce guide que nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les responsables hauts placés de la direction des ressources humaines compte tenu du fait que c'est à ce niveau de la hiérarchie que nous pouvons tirer le maximum d'information concernant le sujet de notre thème.

1.2.3 Les ouvrages académiques et les supports de cours

La réalisation de ce mémoire a nécessité la consultation et l'interprétation de nombreux types de documents notamment les documents bibliographiques. Pour cadrer l'étendue de nos recherches, nous avons consultés plusieurs documents qui sont mentionnés dans la bibliographie. La recherche bibliographique consiste à consulter des ouvrages auprès des centres d'informations et de documentations dans le but de collecter le maximum d'informations nécessaires au traitement du thème.

En effet, c'est la première étape à passer puisqu'elle permet de dégager à premier vue la problématique de la recherche, les hypothèses de travail et les résultats attendus de la recherche menée. Pour ce faire, nous avons fréquenté des bibliothèques qui nous ont été accessibles telles que la Bibliothèque de l'Université d'Antananarivo et la Bibliothèque du Cite Ambatonakanga.

Dans un premier temps, il s'agit de quelques livres portant sur l'étude des gestions prévisionnelles des emplois et des compétences en rapport avec des théories sur les relations humaines au sein d'une organisation. Ceci nous a permis d'enrichir notre connaissance du sujet un d'appréhender méthodiquement les approches sur terrain, en d'autres termes, d'identifier les éléments clés se rapportant au GPECC.

Dans un second temps, les supports de cours ont été d'une grande utilité dans la mise en exergue du sujet et les connaissances théoriques reçues en salle, en particulier à la méthodologie de recherche de la 4^{ème} année. En effet, les acquis théoriques durant notre parcours académique ont permis de diriger l'inspiration à laquelle nous voulons orienter notre recherche.

1.2.4 Le web

L'internet y a beaucoup contribué de sorte que la consultation des documents webographiques s'avère incontournable car ils sont complémentaires à la recherche bibliographique pour une meilleure documentation. En effet, cette avancée technologique facilite la collecte de données, l'observation des articles et des cas relatifs à notre thème de mémoire. D'ailleurs, la mise à jour et l'actualisation des informations y sont assurées. De plus, le progrès et la rigueur dans les recherches ont poussé à la production de nouveaux ouvrages sur les entreprises et leurs réalités.

A l'issue de cette première section, nous avons développé les caractéristiques de notre zone d'étude, à savoir la présentation de l'historique, des activités et l'environnement de

l'entreprise choisie. Puis, nous avons donné la justification du choix de cette société en faisant le rapport avec notre thème de recherche. Et enfin, nous avons présenté les matériels qui ont servis à collecter et à cadre notre recherche. Cette dernière sera mise en exergue avec la méthode adoptée que nous développerons dans la section méthode.

SECTION 2. METHODES ADOPTEES

Une étude sérieuse ne saurait se faire sans l'emploi de méthodes bien adaptées. Cette section permet d'expliquer les démarches effectuées pour l'aboutissement de cet ouvrage.

Dans cette deuxième section, nous allons commencer par exposer la démarche méthodologique qui vise à présenter les techniques et les méthodes de travail qui sont mises en œuvre dans la collecte des données. Ainsi, nous allons parler des collectes des données sur terrain à savoir: l'enquête et l'entretien semi-directif puis des limites de l'étude et finalement, le choix de l'échantillon pour notre enquête. Par la suite, nous aborderons l'approche méthodologique qui a permis de mettre en évidence les différentes méthodes pour apprécier et analyser le résultat obtenu.

2.1 Démarche méthodologique

Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette démarche vise à présenter les techniques et les méthodes de travail qui sont mises en œuvre dans la collecte des données. Nous verrons dans cette sous-section la collecte des données sur terrain en décrivant le choix de l'enquête et l'entretien semi-directif. Les démarches d'enquête et d'entretien ainsi que les limites de l'étude y figureront.

2.1.1 Collecte des données sur terrain

Pour la réalisation de cette recherche, nous avons opté pour une enquête et des entretiens semi-directifs au sein de la société MADARAIL. Ceci a été réalisé à l'aide d'un questionnaire adressé au personnel et d'un guide d'entretien utilisé lors des entretiens auprès des responsables supérieurs ciblés par la recherche afin d'obtenir les informations et les données sur terrain.

D'un point de vue méthodologique, dans ce travail de recherche, nous adoptons une double approche: conceptuelle et empirique, afin de relever les évolutions de la gestion des carrières et les incidences générées par celle-ci. Dans un premier lieu, nous allons essayer d'analyser les pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que de faire un état des lieux sur les pratiques de l'entreprise en termes de gestion des carrières. Dans un deuxième lieu,

nous entamerons l'analyse du modèle de la gestion des carrières de cette organisation ainsi que la relation de ce dernier avec la motivation du personnel.

a) L'enquête

N'ayant pas d'autres sources d'informations pour consolider notre travail théorique, nous avons opté pour la démarche d'enquête, afin, d'avoir des éléments de réponse relatifs à notre thématique et objet de recherche. En effet, cette enquête constitue le pivot central de notre travail. Elle nous permettra d'éclaircir de manière plus ou moins modeste, la gestion des carrières, son influence sur la satisfaction et motivation du personnel. Notre travail est fondé en effet, sur le recueil de données empiriques. L'objectif principal du recueil d'informations auprès des personnes concernées est, de faire exprimer la vision qu'ils ont d'eux même en tant que salariés vis-à-vis de la manière, dont, la carrière est gérée au sein de leur entreprise, détecter le profil de chacun, afin, de sensibiliser et apprécier certaines caractéristiques de la personne dans une perspective de possibilité de faire carrière, d'être satisfait, motivé par cette opportunité et possibilité de progression.

Pour ce qui est de notre méthode, nous avons opté pour une enquête directive qui consiste à, « poser à un ensemble de répondant, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions dirigées relatives à leur situation sociale, professionnelle, à leurs opinions, à leur attitude à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème, ou encore, sur tout autre point qui intéresse les chercheurs⁷ ». Cette méthode appelle à formaliser une série de réponses à la plupart des questions de sorte que les répondants puissent choisir leurs réponses parmi celles qui leurs sont proposées. Cette méthode convient particulièrement lorsqu'il s'agit, d'améliorer la connaissance d'une population spécifique, d'analyser un phénomène social que l'on pense pouvoir mieux cerner, à partir, d'informations portant sur les individus de la population concernée. Ou d'une manière générale, quand il est nécessaire d'interroger un grand nombre de personnes où se pose un problème de représentativité.

⁷ BEAUD. S., WEBER. F : « *Guide de l'enquête de terrain* », Editions La découverte, Paris, 1998, p.25.

Dans notre cas, nous avons utilisé trois types de questions :

- ❖ **Les questions fermées** : qui demandent une réponse précise ;
- ❖ **Les questions aux choix multiples** : dans ce cas, la personne interrogée se voit proposer des solutions et doit faire un choix entre plusieurs réponses préétablies;
- ❖ **Les questions ouvertes** : pour ce type de questions, aucune proposition de réponse n'est fournie. L'interviewé s'exprime par les termes qu'il veut, en général, ce sont les questions les plus difficiles à dépouiller mais ce sont les plus riches en informations.

b) L'entretien semi-directif

Nous avons effectué un entretien auprès des responsables supérieurs concernés, à savoir le directeur des ressources humaines (DRH), et le responsable du service « coordination des ressources humaines », pour pouvoir recueillir plus d'informations. Cette étape s'est appuyée sur les résultats de la recherche bibliographique et la réalité sur l'entreprise qui nous ont permis d'orienter notre guide vers les points qui nous semblaient essentiels. Nous avons utilisé un guide d'entretien semi-directif (en annexe) lors de l'entretien pour pouvoir avoir des réponses plus riches.

Nous avons pu connaître les méthodes de travail au sein de la structure: les relations interpersonnelles, les relations avec les tiers, le comportement des dirigeants, la communication interne, les conditions de travail et les compétences du personnel.

De ce fait, la première étape consiste à s'adresser au sein de la Division Gestion des Ressources Humaines où l'on s'est adressé au DRH de la société pour voir le mode de fonctionnement du département Gestion des Emplois, du Service Recrutement, du Service Communication Interne et du Service Formation. La deuxième étape consiste à s'entretenir auprès de la Division Administration du Personnel où nous avons pu recueillir les informations concernant les disciplines et les relations professionnelles existant dans l'entreprise, en gros la culture en présence.

2.1.2 Limite de l'étude

Comme toute activité de recherche, nous avons rencontré quelques difficultés lors de l'élaboration de cet ouvrage. Notre principal problème a trait au recueil de données. En effet, les informations concernant la gestion du personnel restent un sujet très délicat pour les entreprises. De ce fait, les responsables se sont abstenus de divulguer certaines informations qui auraient été utiles pour notre étude et pour notre analyse. Ce qui nous a empêchées d'entrer en détails lors de l'analyse de certaine rubrique dans le dernier chapitre de notre travail. Il a été difficile de rassembler des informations. De plus, notre étude a été limitée dans le temps. En effet, la durée des entretiens ne nous a pas permis de visiter tous les services au sein de MADARAIL pour mieux comprendre dans les détails le fonctionnement de l'entreprise.

2.1.3 Choix de l'échantillon

Un échantillon de 100 personnes a été choisi sur une population de 311 personnes toutes catégories confondues de la direction « ressources humaines » et la direction « matériel ». On a procédé par quotas: c'est-à-dire qu'on a établi un pourcentage respectif des différentes catégories démographiques et socioprofessionnelles qui constituent une population totale, qui permet d'établir un échantillon représentatif dans une enquête par sondage, et la répartition est comme suit :

- ❖ Deux : cadres supérieurs (02) ;
- ❖ Quarante-deux : cadres (42) ;
- ❖ Soixante-dix-neuf : agents de maîtrise (79) ;
- ❖ Cent quatre-vingt-huit : agents d'exécution (188)

Toutefois, dans notre choix d'échantillon, on a opté pour cent (100) personnes, autrement dit, 32.15% de l'échantillon global, et ce, de la manière qui suit :

- ❖ Deux : cadres supérieurs (02) ;
- ❖ Vingt : cadres (20) ;
- ❖ Vingt-huit : maîtrise (28) ;
- ❖ Cinquante : exécution (50).

Donc, nous avons un taux de réponse de 70% (par rapport à notre échantillon) et qui représente un taux de réponse de 22,50% de l'effectif total de l'unité.

Le dépouillement des informations et analyse des résultats constitue la dernière étape de toute enquête de terrain. Il s'agit principalement de rendre toutes les informations recueillies exploitables en les présentant sous forme de données chiffrées dans des tableaux et graphiques, dont, l'analyse permettra de tirer des conclusions justifiées. Pour le traitement des données de notre enquête, nous avons utilisé le logiciel cité ci-dessus « SPHINX », en l'occurrence, l'analyse des résultats est fondée essentiellement sur le traitement des données recueillies par l'enquête, à savoir, les entretiens guidés, semi-directifs, les opinions, perceptions et expressions verbales des personnes interviewées.

2.2 Approche méthodologique

L'approche méthodologique met en évidence les différentes méthodes pour apprécier et analyser le résultat obtenu. Elle comporte les deux points suivants: la méthode de Quintilien et la méthode d'analyse qualitative des résultats (SWOT).

2.2.1 La méthode de Quintilien:

L'hexamètre de Quintilien est un outil d'analyse qui décrit une situation qui pose problème sous divers aspects. L'hexamètre de Quintilien est une série de mots-clés posée sous forme de question afin de cerner et de décortiquer le problème, et cette série correspond aux différents thèmes de description d'une situation pour pouvoir en appréhender le contexte et mieux la comprendre. La méthode de l'hexamètre de Quintilien permet de décrire la situation par les questions suivantes: Qui ? Se réfère aux personnes concernées et intervenant dans la situation: Quoi ? Que fait-on ? Où ? A quel endroit ? Quand ? A quel moment ? Comment ? De quelle manière ? Mais des questions permettant de chiffrer et d'évaluer la situation de façon statistique peuvent aussi être posées: Combien ? Combien de fois ? Combien de temps ? Finalement, l'hexamètre permet aussi de prendre du recul : Pourquoi ? Cette méthode est pertinente pour éclaircir une situation sur laquelle on veut travailler.

2.2.2 Méthode d'analyse qualitative: analyse SWOT

SWOT vient des mots anglais « Strength - Weaknesses - Opportunities - Threats ». La méthode SWOT est connue sous la méthode FFOM en Français (Forces / Faiblesses / opportunités / Menaces). Elle permet de repérer les facteurs qui ont une influence stratégique sur l'entreprise. C'est donc une méthode d'analyse du contexte stratégique qui permet d'identifier les forces et les menaces susceptibles d'affecter la raison d'être d'une entreprise

ou compromettre l'atteinte des objectifs. L'analyse SWOT permet de visualiser rapidement l'adéquation d'une stratégie à une problématique. Mais cette analyse a une limite dans le cas où il y a des éléments qui peuvent être à la fois force et faiblesse, ou opportunité et menace.

Les Forces: ce sont les côtés positifs ou les points forts internes dans l'entreprise. Les études se rapportent sur les facteurs les plus dominants. Les Faiblesses: ce sont les aspects négatifs ou les points faibles internes à l'entreprise. Ces aspects doivent être contrôlés par l'organisation. Les opportunités: ce sont les possibilités extérieures positives. Les Menaces: les problèmes ou les obstacles extérieurs qui peuvent empêcher les développements d'un secteur.

Comme conclusion, on peut dire que la finalité de cette section a été de mettre en valeur la démarche pour l'achèvement de ce mémoire. Toute recherche possède, en effet sa propre démarche pour pouvoir obtenir les résultats escomptés. C'est ce qui nous amène à évoquer dans une dernière section: le cadrage théorique qui a orienté notre recherche.

SECTION 3. CADRE THEORIQUE

L'élaboration de ce mémoire ne nécessite pas que des matériels et des méthodes. En effet, ces derniers doivent servir pour la justification du cadre théorique. Dans cette dernière section, nous parlerons principalement de la gestion prévisionnelle des carrières du personnel d'une entreprise. Elle se divisera en deux sous-sections bien distinctes. Pour ce faire, nous présenterons l'importance du concept de « capital humain » pour finir avec la description de la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières.

3.1 L'importance du capital humain et de la GRH

Plusieurs auteurs ont démontré que les ressources humaines constituent un élément essentiel à la compétitivité et à la performance organisationnelle (Flamholz, 1971; Walker, 1992; Fombrun et Al. 1984; Hendry et Pettigrew, 1990; Arthur, 1992; Huselid; 1995; Pfeffer, 1994; Becker et Gerhart, 1996). Ce constat confère aux décisions et aux activités de gestion des ressources humaines (GRH) une dimension stratégique dans la conduite des organisations. La littérature des 25 dernières années parle de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) lorsqu'elle fait référence à ce concept. La GSRH s'est développé depuis le début des années 1970, avec une accélération dans les années 1980 et 1990 en raison de trois phénomènes que nous avons pu observer soit : un changement dans le rythme et l'ampleur des transformations de l'environnement des organisations; la nécessité de créer de nouvelles

compétences stratégiques et organisationnelles et finalement, la reconnaissance d'une nouvelle intelligence des ressources humaines au sein de l'organisation⁸.

Certains auteurs ont montré la pertinence de la GSRH, comme:

- **Miller (1989)** : « *la GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable* ».
- **Walker (1992)** : « *la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation* ».
- **Boxall (1994)** : « *La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique* ».
- **Schuler (1992)** : « *La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :*
- l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ;
- la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ;
- la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production. »

À la lumière de ces définitions, nous pouvons faire ressortir trois constats marquant une nette différence avec la GPECC et la GRH. Premièrement, nous constatons l'idée d'intégration stratégique des RH, entendue comme processus de conception des stratégies RH et de leur alignement avec la stratégie globale de l'organisation. Ainsi, la nécessité d'une cohérence interne entre les pratiques de GRH, jumelé à une cohérence externe avec la stratégie de la firme constitue le premier constat. Deuxièmement, ces définitions nous amènent à considérer les RH comme étant parties prenantes des grandes orientations stratégiques de l'organisation tout autant qu'élément de premier plan dans les opérations productives de la firme. Finalement, les diverses définitions exposées soutiennent que la GSRH n'a de sens réel que dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation.

⁸ Mohamed BAYAD (Université Nancy 2) Guy Arcand (Université d'Ottawa), Michel Arcand (Université du Québec à Trois-Rivières) et Nada Allani (Université Nancy 2), « *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles* », Revue internationale des relations de travail, janvier 2004

Si l'hypothèse fondamentale selon laquelle les RH sont une valeur, une ressource, une richesse ou une compétence dont il est stratégiquement impossible de faire l'impasse dans un contexte généralisé de changement, sa validation s'est appuyée sur un effort considérable de conceptualisation et de modélisation de la part des chercheurs en GSRH.

3.2 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une discipline scientifique, qui relève des Sciences de Gestion. Elle est un ensemble de connaissances constituées en modèles théoriques. Parmi ces modèles, la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH) occupe une place prépondérante, tant du point de vue des recherches engagées par la communauté scientifique, que du point de vue des attentes des gestionnaires et des acteurs de l'Organisation. En première acception, on définira la GPRH comme une procédure, composée de techniques et de décisions prises au présent et destinées à assurer à l'Organisation, à moyen et long termes, les ressources humaines nécessaires à la réalisation de sa stratégie (EGG 1996).

De nombreuses pratiques organisationnelles trouvent leur origine dans les modèles théoriques de GPRH, qui sont une articulation de concepts et de techniques finalisées par la gestion d'une ressource particulière, la ressource humaine. Les modèles théoriques de GPRH reposent sur un raisonnement unique (un méta-modèle - WATZLAWICK 1981), une logique identique, qualifiée de 'modèle de référence' (MALLET 1992). Dans les Organisations, la GPRH émerge de l'application séquentielle des préconisations de son modèle de référence rationnel et instrumental⁹ (BRABET 1993). Cette explication de la construction des techniques de GPRH n'est pas suffisante. Elle néglige la dynamique sociale d'intégration du modèle de référence par les acteurs individuels et collectifs et n'explique pas les difficultés rencontrées par des Organisations particulières, les Organisations complexes, dont l'activité n'est pas standardisable et prévisible. Cette recherche souhaite dès lors comprendre le processus social de construction des techniques de GPRH des Organisations complexes. Elle entend ainsi compléter le modèle de référence de GPRH en y adjoignant une perspective dynamique (processus) recouvrant les phénomènes d'interactions entre les acteurs. Elle propose un modèle interprétatif des événements organisationnels en œuvre sur et avec le modèle théorique de GPRH.

⁹ Patrick Leconte, *"Le Processus De Structuration Des Techniques De Gestion Prévisionnelle Des Ressources Humaines-Application à La Construction D'un Référentiel Métiers Dans Un Réseau D'organisations Complexes"*, Gestion et management, Université François Rabelais, 1998, p.20.

Notre recherche intègre les facteurs de structuration identifiés par les recherches passées et propose de les compléter en y adjoignant leurs articulations et d'autres facteurs explicatifs si cela s'avère pertinent.

Trois cadres théoriques s'intéressent aux techniques de GPRH et à leurs émergences¹⁰. Le premier conçoit les structures comme des technologies formelles que l'Organisation peut façonner au gré de ses besoins (théorie de la contingence structurelle des Organisations). Le second cadre considère les techniques dans les Organisations comme la création d'un consensus par des phénomènes, formels et informels, de négociation, de pouvoirs, de dépendances et de contraintes (sociologie des Organisations). Le troisième cadre théorique évoque les techniques de GPRH comme des technologies, dont les acteurs doivent s'appropriier le fonctionnement par un apprentissage. Ces trois théories constituent la trame de notre revue de littérature.

L'approche de la contingence structurelle des Organisations (BURNS et STALKER 1961, LAWRENCE et LORSCH 1967) examine diverses Organisations et souligne le rôle des structures organisationnelles dans l'explication de leurs configurations particulières (MINTZBERG 1995). Par sa perspective 'correspondance' (à un environnement correspond un agencement des structures de l'Organisation), cette approche théorique n'étudie pas le processus de construction des structures organisationnelles pour identifier les différences structurelles entre les Organisations. Son apport est dès lors ex-post: elle constate une situation et peut en formaliser les particularités par la référence aux caractéristiques structurelles d'une 'entreprise type' (concurrents, ...). Deux fonctions rendent compte de la diversité des formes organisationnelles : la différenciation, conçue comme « *les différences d'attitudes et de comportement* » des acteurs et des départements de l'Organisation, et l'intégration, soit « *la qualité de la collaboration qui existe entre des départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement* » (LAWRENCE, LORSCH 1994). La théorie de la contingence structurelle explique la variété des techniques de GPRH des Organisations par la nécessité de concevoir des pratiques différenciées, adaptées aux caractéristiques distinctives de chaque Organisation. Cette théorie confirme la validité du modèle de référence de GPRH pour les Organisations, mais en souligne toutefois les 'insuffisances', les Organisations ne constituant pas un ensemble homogène. L'Organisation adapte les préconisations du modèle de référence à sa structure spécifique.

¹⁰ Idem

Cette adaptation réside en un mécanisme de mise en adéquation du modèle à l'Organisation et à son environnement. Différents modèles théoriques de GPRH se distinguent alors par le choix des caractéristiques structurelles influentes sur le modèle de référence.

Deux ensembles émergent de l'application de la théorie de la contingence structurelle des Organisations à la GPRH¹¹:

-Une perspective intra-organisationnelle s'intéresse à la différenciation des GPRH selon les comportements attendus des acteurs composant l'Organisation (concept de différenciation). A l'objectif organisationnel d'implication du personnel correspondent différentes pratiques de GPRH recourant, selon leurs options, à une approche pédagogique (BEER et Alii 1984, ALPANDER 1982) élaborée autour de l'intelligibilité du modèle de GPRH pour les acteurs, au marketing social obéissant à une démarche demande – offre / fournisseur – clients (IGALENS 1993 1997, PERETTI 1996), à une approche culturelle constituée par un ensemble de valeurs communes aux acteurs et à l'Organisation (ARMSTRONG 1989 1992, SCHULER 1993) ou à une conception socio-économique de la GPRH articulant des incitations financières et symboliques (SAVALL et ZARDET 1995a, 1995b).

-Une perspective extra-organisationnelle étudie les caractéristiques de l'environnement externe de l'Organisation et ses mécanismes stratégiques d'adaptation pour déterminer la GPRH optimale (concept d'intégration). Cette perspective élabore quatre modèles : une GPRH appropriée au degré de stabilité et d'évolution de l'environnement (STONE et FIORITO 1986, GOLDEN et RAMANUJAM 1985), aux stratégies de croissance et de développement (JARDILLIER 1972, ALPANDER 1989), à la performance économique (GALBRAITH 1993, AGRO et Alii 1996), ou aux objectifs stratégiques de perfection / d'excellence (IGALENS 1993, DEVANNA et Alii 1984).

Plus que divergents, ces deux ensembles théoriques montrent leur complémentarité dans la construction d'une GPRH liée à la stratégie de l'Organisation, à son environnement, et garantissant des ressources humaines adaptées à ses options stratégiques. L'optimum organisationnel, défini par la complémentarité des perspectives intra et extra organisationnelle, est réputé atteint par l'application de la démarche séquentielle et linéaire du

¹¹ Patrick Leconte, "Le Processus De Structuration Des Techniques De Gestion Prévisionnelle Des Ressources Humaines-Application à La Construction D'un Référentiel Métiers Dans Un Réseau D'organisations Complexes", Gestion et management, Université François Rabelais, 1998, p.28.

modèle de référence de GPRH. Le tout procède d'une démarche instrumentale où la GPRH établit les objectifs à atteindre pour réaliser l'optimum, et les techniques en assurent la réalisation par des mécanismes impersonnels de planification, de contrôle et d'ajustement. La théorie de la contingence structurelle des Organisations et le modèle de référence soulignent le rôle déterminant joué par les techniques de GPRH dans la Stratégie de l'Organisation; elles omettent toutefois d'en expliquer la genèse dans les situations de gestion des acteurs.

Ainsi s'achève la première partie de cet ouvrage. D'une part, elle nous a permis d'exposer tous les aspects essentiels visant à connaître l'organisation existant au sein de la société MADARAIL, champ d'application de notre étude, ainsi que les divers matériaux utilisés pour la rédaction de notre travail.

D'autre part, outre les différentes théories empruntées concernant notamment le capital humain et la gestion prévisionnelle des carrières. La prise en charge de la carrière relève du ressort des individus où chacun suit une trajectoire selon ses aspirations, objectifs, et bien évidemment, en relation avec leur employabilité. Pour prétendre évoluer à l'interne ou à l'externe, il faut être en possession d'une employabilité forte. Toutefois, pour l'ensemble des changements, on fait référence à des mobilités des salariés, et ce, en adéquation avec la conjoncture et besoins de l'entreprise, et bien aussi, en fonction des compétences de l'individu et celles exigées par le poste. Donc, MADARAIL comme toutes les entreprises du pays en particulier et celle du monde entier, se soucie de ses ressources humaines et de leur gestion. En particulier de leur gestion de carrière qui est un élément sensible dans l'entreprise car il ne contribue pas seulement à l'atteinte des objectifs de l'organisation mais aussi à ceux des individus. En effet, cet élément est d'une incidence primordiale pour les deux parties prenantes, étant donné qu'elles sont des partenaires sociaux, elles doivent être équitables l'une vers l'autre et surtout doivent poursuivre la même trajectoire et adhérer aux mêmes principes pour éviter tout conflit.

Et enfin, nous avons présenté les méthodes adoptées pour l'élaboration et l'analyse des résultats obtenus. Ce qui nous amène à la deuxième partie de notre recherche qui n'est autre que les « RESULTATS ».

Chapitre II : RESULTATS

L'ensemble des informations recueillies au cours de la phase de recherche mène vers une synthèse générale, le résultat de l'enquête. Dans cette deuxième partie, nous présenterons les résultats obtenus lors des différentes recherches effectuées pendant la réalisation de ce mémoire. Nous procèderons au rapport des faits existants dans la société MADARAIL. Les résultats seront présentés sans interprétation personnelle parce que la norme IMMRED, qui est la norme suivie pour cet ouvrage le demande. Cette partie se trouvera donc omise de toute opinion personnelle et sera présentée le plus objectivement possible. Ces résultats permettront surtout d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses posées au départ.

Dans ce but, deux sections successives se verront présentées dont la première présentera les résultats qualitatifs concernant les différentes procédures de la gestion des carrières de l'entreprise MADARAIL ainsi que les outils de motivation du personnel et la deuxième section traitera les résultats quantitatives à propos de la vision du personnel sur l'adoption d'un plan de carrière en rapport avec leur motivation à travailler au sein de l'entreprise.

SECTION .1 Présentation des différentes procédures de la gestion des carrières et les outils de motivation du personnel

Tout au long de cette section, nous allons essayer de traduire un ensemble de document relatif à l'application de la gestion des carrières au sein de l'entreprise MADARAIL, qu'on a pu obtenir du service des ressources humaines de l'unité « coordination des ressources humaines ».

De ce fait, l'ensemble des informations recueillies est le fruit des entretiens semi-directifs avec le directeur des ressources humaines, puis le chef responsables du service « coordination des RH » compte tenu du fait que c'est au niveau de ces directions que nous pouvons soutirer la maximum d'information concernant la gestion du personnel. Alors chacun des cibles nous a expliqué d'une façon générale mais à la fois précise le fonctionnement du système de gestion des carrières du personnel de l'entreprise. Pour faciliter certaine compréhension du sujet, nous avons décidé de traduire certaine question en langue « malagasy ». L'entretien a duré en moyenne deux heures par responsable interviewé. Au cours de notre passage, nous avons été reçus par le chef du service « recrutement et communication » qui s'est chargé de nous prendre un rendez-vous avec les cadres supérieurs cibles. Un guide d'entretien et un

questionnaire dûment signés sont à revoir en annexe pour justifier la conformité des résultats obtenus.

Ainsi, la gestion prévisionnelle sert à prévoir les postes vacants à une date précise: les départs en retraite, les démissions, les promotions et dans le cas de licenciement, ce sont des situations de départ des salariés qui causent un manque de ressources humaines. Elle se fait à base d'un tableau de bord qui représente la situation des effectifs à une date précise pour déterminer le nombre de postes vacants.

Une fois le nombre précis, l'entreprise fait appel tout d'abord au marché interne pour chercher les salariés qui répondent aux exigences des postes. Dans le cas de disponibilité des compétences convoitées, il y'aura un recrutement interne par promotion ou avancement. Si l'entreprise ne trouve pas les compétences qui répondent aux exigences, elle fait appel au marché externe pour recruter de nouvelles compétences.

1.1 La pratique (l'application) de gestion des carrières au sein de l'entreprise MADARAIL

Dès leur intégration au sein de l'organisation, les employés sont suivis à l'aide de plusieurs documents de référencement qui permettent d'évaluer leurs aptitudes et compétences tout au long de leur parcours. Nous présenterons les documents qui servent à apprécier l'évolution de carrière du personnel actif de l'entreprise.

1.1.1 La fiche de carrière :

La gestion des carrières au sein de l'entreprise MADARAIL se base sur un certain nombre d'éléments, tel que, l'analyse de la fiche de carrière de la personne. Qui contient un ensemble d'informations, telles que, le matricule, la date d'entrée en fonction, numéro de poste, la catégorie, l'échelon, la fonction, ainsi qu'un ensemble d'informations sur les formations et diplômes de l'intéressée, comme le niveau, le type, la spécialité de formation, et la date. Cependant, il y a un volet réservé à la carrière hors entreprise et un autre, à l'interne de l'entreprise qui correspond à des informations sur les événements, emplois occupés, catégorie, échelon et date d'événement¹². Ainsi qu'un volet sur l'ensemble des séminaires auxquels la personne a participé, les thèmes¹³, matricules, codes, spécialité de formation, école, et dates des séminaires. Enfin, cette fiche contient un ensemble d'information relatif

¹² Quand on parle d'événement, on fait référence au recrutement, mutation, promotion...etc.

¹³ Thème : fait référence à des séminaires sur la norme ISO 9001/2000 ou risques chimiques...etc.

aux compétences de l'individu et de ses évolutions et diplômes. (Cette fiche est représentée en annexe)

1.1.2 La fiche d'appréciation des candidats à la promotion n°1 :

Cette fiche 1 est d'un impact décisif sur la possibilité de promotion ou non du salarié. Elle est sous forme d'un tableau que les responsables appellent le tableau comparatif.

A travers, ce dernier la comparaison se fait pour sélectionner la personne compatible au poste à pourvoir. Toutefois, il y a deux fiches de ce genre, la première doit être rempli par le responsable directe de l'intéressé et elle contient un ensemble de rubriques qui sont évaluées et notées sur un ensemble de points, à travers lesquels, on aura un 20/20 au final et qui sont comme suit:

- ❖ Le nom et prénom de l'intéressé,
- ❖ Appréciation/ spécialité du diplôme sur trois (03) points ;
- ❖ Nombre de points/ expérience, filière ou spécialité sur trois (03) points ;

Comme elle contient un volet d'aptitude de la fiche d'emploi qui est en relation directe avec le poste sollicité et qui contient à son tour un ensemble de points qui sont comme suit :

- ❖ Le sens de la supervision ;
- ❖ Esprit d'initiative ;
- ❖ Sens de l'organisation sur deux (02) points ;
- ❖ Esprit d'équipe sur deux (02) points.

Ainsi que trois autres rubriques qui sont en relation avec les points suivants :

- ❖ Disponibilité sur trois (03) points ;
- ❖ Appréciation hiérarchique globale sur trois (03) points ;
- ❖ Un total de points sur vingt (/20).

1.1.3 La fiche d'appréciation des candidats à la promotion n°2 :

Cette fiche¹⁴ sera remplie par le service des ressources humaines de l'unité de l'intéressé, celle-ci aussi est constituée d'un ensemble de rubriques notées et qui sont comme suit :

En premier lieu nous avons le poste, le numéro de poste (n°), le service, le département et la date.

Ainsi qu'un ensemble d'autres points, tels que :

- ❖ Le nom et prénom ;
- ❖ Nombre de points par rapport à la formation de base ;
- ❖ Nombre de points par rapport à la formation universitaire ;
- ❖ Nombre de points par rapport à la formation professionnelle ;
- ❖ Nombre de points par rapport à l'expérience professionnelle ;
- ❖ Nombre de points par rapport à la discipline ;
- ❖ Nombre de points par rapport à l'assiduité ;
- ❖ Nombre de points par rapport à l'expérience de la filière ou spécialité ;
- ❖ Nombre de points par rapport à l'appréciation hiérarchique ;
- ❖ Nombre total des points ;

Puis, en fonction du nombre total des points, ils sélectionnent les trois premiers qui émergent. En général, c'est le premier émergé qui est promu. Mais il y a des cas d'exception où, par exemple, on privilégie le deuxième ou le troisième sélectionné. Dans ce cas, le responsable doit motiver son choix par un ensemble d'arguments qui doivent être convaincants et persuasifs, pour assurer la bonne continuité de la procédure de promotion, palier les risques de tension et de mal entendus. Toutefois, le premier émerger ouvre droit à des explications et le responsable est tenu de répondre à ses interrogations et être argumentatif, persuasif et surtout, objectif dans son choix, qui ne doit être incité que par l'intérêt général de l'entreprise et sans aucune finalité personnelle ou jugement subjectif.

¹⁴ Fiche d'appréciation des candidats à la promotion, MADARAIL/DRH, instruction n°216 du 10/03/2010.

Cependant, selon l'**Article 76¹⁵** : ne peuvent prétendre à une promotion les agents sanctionnés durant :

- ❖ L'année précédente pour les fautes du 1er degré ;
- ❖ Les deux années précédentes pour les fautes du 2ème degré ;
- ❖ Les trois années précédentes pour les fautes du 3ème degré.

Enfin, dans chaque fiche d'appréciation des candidats à la promotion doit figurer le nom de l'évaluateur, sa fonction et sa signature pour laisser une traçabilité de l'événement et pour le formaliser et le justifier.

1.1.4 Formulaire de mutation interne/ promotion :

Ce formulaire¹⁶ aussi est constitué d'un ensemble de données relatives à la situation globale de l'intéressé et comme les fiches de promotions, il est réparti en rubriques informatrices, qui sont comme suit :

Premièrement, le nom, prénom, matricule, ainsi que, date de recrutement et période d'essai par mois ;

Deuxièmement, une rubrique portant des informations sur les anciennes situations de l'individu, qui sont traduites par, la structure, la fonction, le numéro de poste, catégorie et échelon, ainsi que, le chef de section, chef de service, chef de département et service du directeur, bien évidemment, en mentionnant les dates et les visas accordés ;

Troisièmement, un volet sur la situation proposée et qui contient à son tour les données suivantes : la structure, la fonction, le numéro de poste, catégorie et échelon, ainsi que, le chef de section, chef de service, chef de département et service du directeur, bien évidemment, en mentionnant les dates et les visas accordés. Cependant, un volet est réservé à l'avis clairement formulé de la hiérarchie de l'ancienne situation et un autre avis à l'avis clairement formulé par la hiérarchie de la situation proposée.

Enfin, nous avons un onglet réservé à l'avis du responsable des ressources humaines avec date et signature et un autre onglet réservé à la formulation de l'avis du directeur d'exploitation comportant, bien évidemment, date et signature.

¹⁵ Convention collective de l'entreprise MADARAIL, décembre, 1995, Antananarivo, p37.

¹⁶ Formulaire de mutation interne/promotion, unité « Coordination des RH »/ DRH/ EMPLOI, MADARAIL.

1.2 Conditions d'instauration de la gestion des carrières au sein de l'entreprise MADARAIL

Il ne faut pas perdre de vue le fait que les personnes ont des aspirations et objectifs qui diffèrent les uns des autres, et ce en fonction des caractéristiques individuelles de tout un chacun, ainsi que de la personnalité, du niveau de scolarisation, de l'âge et du sexe, car chacun va aborder sa carrière à sa propre manière. Les organisations, de leur côté, passent par des périodes d'instabilité, de changement et de turbulence qui réduisent, en quelque sorte, leur capacité à offrir des cheminements de carrière stables et surtout prévisibles¹⁷.

1.2.1 Les raisons qui expliquent le développement de la notion de carrière: la carrière est un contrat implicite :

Il est possible de comprendre le développement des pratiques de la gestion des carrières comme correspondant à un moment daté de l'état du marché de travail et de l'environnement de l'entreprise.

Dans le cas où l'ensemble du personnel de l'entreprise est concerné par cette notion de carrière. On constate que le personnel d'encadrement constitue souvent le principal bénéficiaire de ces politiques de gestion des carrières formalisées et organisées sur une période de près de trente ans (30). Depuis les années 1960 jusqu'au début de 1990, on peut considérer la carrière comme étant l'expression d'un contrat implicite entre les entreprises et les cadres¹⁸. En raison d'une certaine pénurie de personnel qualifié, les entreprises ont été amenées à fidéliser leur personnel, quelles avaient du mal à recruter, tout en exigeant de lui une forte implication, par le biais d'assurance d'une carrière évolutive selon les objectifs du personnel mais tout en servant l'entreprise.

Cependant, l'entreprise garantie aux cadres qui ont accepté de s'impliquer davantage, voire d'identifier leur réussite à celle de l'entreprise un déroulement de carrière satisfaisant. Ce contrat implicite mis en évidence sur les règles de formation des salariés, trouve en partie sa légitimité dans les rapports entre appareil éducatif et celui de production. Du fait, que l'employeur doit supporter des coûts dits de transaction pour disposer d'une main d'œuvre qualifiée et efficace (recrutement et formation) qu'il a intérêt à conserver le plus longtemps possible. Il peut atteindre cet objectif au moyen d'une rémunération plus élevée que le

¹⁷ Expression du DRH de MADARAIL, 2016

¹⁸ Idem

marché, ou en offrant des possibilités de progression et de carrière comme le suggère la théorie économique des marchés internes¹⁹.

1.2.2 La mobilité comme mode de régulation dans les marchés internes :

Parmi les différentes théories économiques qui se sont penchées sur le fonctionnement du marché de travail ainsi qu'à ses conséquences sur les stratégies des firmes en matière de gestion des ressources humaines. La théorie des marchés internes, nous donne des éclaircissements sur la place de la carrière dans les systèmes de gestion des ressources humaines.

Cette théorie définit le marché interne comme étant une unité administrative à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'affectation de travail sont déterminés par un ensemble de règles et de procédures administratives. A contrario, de ce qui se produit dans le marché externe, où les règles de rémunération, d'allocation et de formation de la main d'œuvre sont déterminées par des variables économiques. Les règles en vigueur sur le marché interne sont directement produites par les dirigeants de l'entreprise.

L'émergence d'un tel marché s'explique par trois raisons essentielles :

- ❖ L'existence des qualifications spécifiques ;
- ❖ L'apprentissage sur le tas ;
- ❖ La coutume produite par les collectifs de travail.

En réalité, ces trois raisons sont liées. La spécificité des qualifications résulte principalement des rapports entre technologie et organisation de travail, de sorte, que les qualifications requises ne sont pas disponibles sur le marché du travail. Toutefois, l'entreprise elle-même contribue à les former, en partie, par l'apprentissage sur le tas, qui favorise la transmission du savoir productif partagé entre les membres des groupes de travail spécifiquement produites par et pour l'entreprise. Ces qualifications ne sont pas transférables à d'autres entreprises. Dans le but de rentabiliser les investissements dans le domaine de la formation des salariés, les entreprises sont, donc, amenées à les protéger de la concurrence des marchés externes. Au final, les règles et procédures du marché interne sont donc élaborées dans ce but. Elles visent à fidéliser les salariés en leur offrant des opportunités et possibilités de promotion et des rémunérations, suffisamment, attractives.

¹⁹ SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « *Gestion Des Ressources Humaines* », 2^{ème} Edition De Boeck, Londres, 2007, p.36.

La stabilité du personnel ainsi obtenue, favorise, la construction de groupes sociaux à l'origine de la coutume sur le lieu de travail. Aussi, les règles organisant le fonctionnement du marché interne sont également recherchées par les salariés car elles sont garantes, à la fois, de la sécurité d'emploi, ainsi que, d'une certaine équité. Ces règles en majeure partie coutumières, sont souvent porteuses d'un continu d'éthique (la morale), elles contribuent aussi à la socialisation des nouvelles recrues, ce qui assure leur pérennité.

Enfin, cet intérêt partagé entre employeurs et salariés, permet de conclure que l'organisation des marchés internes se justifie par la corporation qu'elle permet entre les agents économiques.

1.3 Les outils de motivation du salarié :

Les entreprises désireuses que leurs salariés soient compétents et impliqués se posent toutes la question de motivation. Chacune de son côté croit maîtriser et connaître les mécanismes de cette notion, chose qui n'est pas facile. Avant de s'étaler sur cette notion nous devons la définir. Habituellement, on dit d'une personne qu'elle est motivée par quelque chose, en ce sens la motivation suppose l'existence d'un objectif, d'un but à atteindre par l'individu. Cette motivation est perçue par l'effort et l'implication que met l'individu pour réaliser son objectif.

1.3.1 La rémunération :

Le système de rémunération est une contrepartie du travail effectué et consacré. Donc le principe est que nul ne peut être rémunéré pour un temps de travail non effectué, il s'articule autour de trois grands axes :

- ❖ Le système de classification professionnelle ;
- ❖ Une grille des salaires ;
- ❖ Un système multiforme de primes et d'indemnité ;

Le système de classification des postes de travail exprime un ordre hiérarchique des postes de travail existants dans l'entreprise et se traduit par une nomenclature de ces postes. La grille de salaires correspond aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en outre une évolution horizontale (sous forme d'échelon) sanctionnant la valeur individuelle découlant du mérite professionnel proposé à chaque salarié de l'entreprise.

1.3.2 La communication :

Elle est importante au sein de l'entreprise, dans le but d'assurer une entente entre salariés et supérieurs et afin d'éviter les conflits au niveau de cette dernière. La communication a pour objectif de résoudre les problèmes : « d'informer et de s'informer, de comprendre et de se comprendre, de connaître et de se connaître éventuellement, d'expliquer et de s'expliquer²⁰ », elle est l'expression de la vie elle-même.

La communication entre les travailleurs et leurs supérieurs se représente par la convention et le règlement intérieur, chacun d'eux, a des droits et des obligations, les procédures qu'il faut entreprendre pour régler un quelconque problème et conflit. Toutefois, ces deux documents contiennent tout ce qui concerne la relation de travail.

1.3.3 Le respect des droits des travailleurs au sein de l'entreprise :

Pour encourager les travailleurs à exercer leur fonction avec une meilleure manière et avec plus d'implication. L'entreprise doit faire de son mieux, afin, de créer un climat favorable et un cadre de travail sein basé sur le respect, surtout, le respect de leurs droits, pour qu'ils se sentent rassurer et protéger dans l'entreprise, et ce, par un ensemble d'éléments comme :

- ❖ Hygiène et sécurité: l'entreprise doit assurer les conditions d'hygiène et de sécurité nécessaires à la protection des travailleurs ainsi qu'à la médecine de travail, conformément aux dispositions légales en vigueur et du règlement intérieur
- ❖ Assurer le transport du personnel : l'entreprise l'assure en fonction de ses moyens disponibles.
- ❖ Amélioration des conditions de vie au travail : essayer d'offrir à la ressource humaine, un bon climat de travail pour quelle puisse travailler sans avoir aucune crainte, ces conditions font partie des droits du salarié.

Pour conclure, on peut dire que la pratique de la gestion des carrières au sein de Madarail se base sur une application, qui est basée à son tour, sur un tableau comparatif, qui consiste, à savoir, en des fiches d'appréciation du candidat. Pour enfin, aboutir à une sélection de trois à quatre personnes les plus méritantes, pour une évolution professionnelle donnée (une promotion, un avancement, une mutation) et bien évidemment, promouvoir la personne la plus méritante. En cas du choix du responsable du deuxième ou troisième candidat sur la liste, il doit véhiculer son choix par un ensemble de motivations et d'arguments qui doivent

²⁰ Expression du DRH de MADARAIL, 2016

être convaincants et que le candidat recalé a le droit de connaître. Ce qui nous amène à demander l'avis du personnel sur l'efficacité de cette application.

SECTION .2 Les données quantitatives portant sur la vision du personnel du plan de carrière

Après avoir dégagé un échantillon de 100 personnes, nous avons entamé la phase de notre enquête proprement dite auprès du personnel de l'entreprise. Nous avons procédé à une distribution des questionnaires avec une explication assez généralisée de notre objectif. Cette enquête ne pouvait se dérouler lors des heures de travail alors nous avons donné librement la liberté de répondre ou non aux questions posées en distribuant à chacun notre questionnaire. De ce fait, le personnel était invité à répondre hors des heures de travail et d'autres même ont préféré emporter chez eux le questionnaire. Ceci étant, avant la distribution, nous avons traduit certaines questions en langue « malagasy » pour faciliter leur compréhension.

Cependant, nous soulignons le bon accueil, que ce soit de la part des cadres vus dans les bureaux ou du personnel de l'atelier. Comme nous soulignons aussi le bon déroulement des entretiens, leur richesse, leur franchise et la confiance de la majorité des interlocuteurs, surtout, avec l'assurance de l'anonymat, chose qui n'était pas un souci pour certains (même si des fois les conditions dans l'atelier ne sont pas favorable mais notre volonté et la complicité des employés ont contribué à la finalisation de notre enquête). Ainsi, cette phase a mis en relief l'opportunité d'une telle étude à déceler certaines attentes du personnel vis-à-vis de la pratique de la gestion des carrières pour améliorer leur satisfaction et motivation. Il nous a fallu à peu près une semaine pour récolter l'ensemble des réponses.

2.1 Evolution de l'effectif du personnel et effectif permanent

L'entreprise MADARAIL dispose d'un large effectif près de 910 employés selon les propos des cadres interrogés. La répartition se fait de la manière suivante :

Tableau n°1 : Effectif du personnel et répartition par catégorie socioprofessionnelle :

910 Salariés	347 agents d'exploitation 189 agents voie 258 agents de maintenance matériels 116 agents d'administration	13% de cadres 30,5% de maîtrises 56,5% d'exécutants
--------------	--	---

Source : Entretien et données fournies par MADARAIL, 2016

L'effectif du personnel a connu une grande évolution durant ses cinq dernières années. L'évolution des effectifs de l'ENIEM par catégorie socio professionnelle pour l'année 2016 est représentée comme suit :

Tableau n°2 : Evolution de l'effectif du personnel de 2011 à 2015 :

	Année	COLLEGE						TOTAL
		Exécution	%	Maîtrise	%	Cadre	%	
1	2011	623	61,32	264	25,98	129	12,7	1 016
2	2012	596	61,19	245	25,15	133	13,66	974
3	2013	584	59,47	270	27,49	128	13,03	982
4	2014	528	56,47	283	30,27	124	13,26	935
5	2015	483	53,03	296	32,56	131	14,41	910
6	5 - 1	-140		32		2		-106

Source : Entretien et données fournies par MADARAIL, 2016

Ce tableau nous montre l'évolution du nombre de personnel permanent au-sein de la société MADARAIL depuis l'année 2011 jusqu'en 2015.

- Avec 106 agents de moins qu'en 2011, l'effectif permanent au 31/12/2015 est de 910. Cette variation a été déterminée par les diminutions respectives de 140 personnels d'exécution avec augmentation de 32 maîtrises et 2 cadres
- Il en découle une répartition par collège de 53.03% pour l'exécution, 32.56% pour la maîtrise et 14.41% pour les cadres.

Nous remarquons à la lumière des chiffres exposés dans ce tableau, que l'entreprise a géré son portefeuille humain, en procédant, à des promotions, ceci est dans le but de redynamiser le capital humain qui s'est vu diminuer. Suite au départ massif à la retraite des anciennes compétences, qui ont collaboré à rendre la société MADARAIL un fleuron de l'industrie nationale pendant de longues années.

2.2 Interprétation et analyse des données collectées par le biais de l'enquête

Cette partie va être répartie en un ensemble d'axes, afin de faciliter notre interprétation et analyse des données. Les validations des résultats seront renvoyées en annexe.

2.2.1 Identification des cadres (Premier Axe)

Cet axe consiste à identifier les éléments concernant le personnel de l'organisation, à savoir, l'âge, le sexe, la nature du poste occupé, le diplôme, l'ancienneté.

a. Tableau n°3 : Répartition par tranche d'âge :

Age	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 25	2	2,9	2,9	2,9
25-30	12	17,1	17,1	20,0
30-35	12	17,1	17,1	37,1
35-40	7	10,0	10,0	47,1
Plus de 40	37	52,9	52,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

D'après ce tableau, le pourcentage des moins de 25 ans est de 2,9%; alors que celui des 35-40ans est de 10,0% et pour ce qui est des personnes entre 25-30 et 30-35 ils sont ex aequo avec 17,1% pour chaque tranche. Enfin, pour les 40ans et plus on retrouve 52,9%, et ce, bien évidemment en relation avec le nombre de personnes qui ont répondu à notre questionnaire et bien sûr aussi en fonction des entretiens semi-directifs.

Cependant, nous pouvons souligner que l'âge moyen du personnel de MADARAIL dépasse les quarante ans, pour ce, elle doit plus gérer les carrières de ses salariés pour assurer la relève et pour faire face à un manque éventuel de compétences, surtout, avec les retraités qui doivent toujours être pris en considération. Mais il ne faut pas omettre les autres natures de départs volontaires avant l'âge légal de retraite (exemple : retraite à 50ans avec 21ans de service). Toutefois, une gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences s'impose. Chose qui a été négligé ces deux dernières années, et qui a mis l'entreprise dans une impasse et manque, en termes, de compétences²¹.

²¹ Cadre du service des ressources humaines de l'unité « Coordination des RH », 2016.

A cet effet, l'entreprise ne doit pas juste faire sa prévision mais aussi préparer son personnel pour la relève, et ce, pour non seulement le fidéliser mais aussi pour l'impliquer davantage dans ses tâches, le motiver à toujours fournir plus et augmenter son degré de satisfaction par la prise en charge de sa carrière.

b. Tableau n°4 : Répartition par sexe :

Sexe	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Homme	59	84,3	84,3	84,3
Femme	11	15,7	15,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

A travers notre étude et notre échantillon, nous avons eu un taux de réponse de 84,3% de la part des hommes et seulement 15,7% de la part des femmes. Chose qui peut être expliquée par la dominance masculine dans cette entreprise étant donné qu'elle est une entreprise industrielle, où la majorité du personnel est aux ateliers, et ce, en rapport avec la nature du travail (dureté du travail). Toutefois, les femmes aussi ont, de plus en plus, leur place dans l'entreprise étant leur investissement massif dans les études supérieures, qui leur offre des opportunités de décrocher des postes au sein de cette dernière.

c. Tableau n°5 : Répartition par nature de postes occupés :

Nature	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Exécution	43	61,4	61,4	61,4
Maitrise	17	24,3	24,3	85,7
Cadre	8	11,4	11,4	97,1
Cadre supérieur	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

Dans ce tableau, nous avons la nature des postes occupés. Au premier lieu, nous avons la catégorie exécution dont on a 61,1%. Deuxièmement, nous avons la catégorie maîtrise avec 24,3%. Troisièmement, nous avons les cadres avec 11,4% et enfin, on a les cadres supérieurs avec 2,9%. Selon notre choix d'échantillon, nous avons eu des taux de réponses assez importants par rapport à l'échantillon ciblé, à savoir, nous avons obtenu un taux de réponses

de 70% (on a sélectionné un échantillon de 100 personnes et on a eu la réponse de 70 personnes)

d. Tableau n°6 : Répartition par ancienneté :

Ancienneté	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 1 an	6	8,6	8,6	8,6
1 à 3 ans	13	18,6	18,6	27,1
3 à 6 ans	11	15,7	15,7	42,9
6 à 10 ans	15	21,4	21,4	64,3
10 à 20 ans	3	4,3	4,3	68,6
Plus de 20	22	31,4	31,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

Ce tableau, présente l'ensemble des années de service (ancienneté). Dans cette optique, nous avons de 10-20 ans d'ancienneté un taux de 4, 3%. En second lieu, nous avons 8,6% pour les moins d'une année d'ancienneté. En troisième lieu, 15,7% pour ceux qui ont entre 3-6 ans de service. En quatrième lieu, nous avons 18,6% pour ceux qui ont entre 1-3 année de service. En cinquième lieu, nous avons 21,4% pour ceux qui ont entre 6-10 ans d'ancienneté et enfin, nous avons 31,4% pour ceux qui ont 20 ans de service et plus. A cet effet, nous pouvons souligner que le personnel de MADARAIL est plutôt âgé et ancien dans le service.

e. Tableau n°7 : Répartition par niveau de diplômes :

Diplôme	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas de diplôme	20	28,6	28,6	28,6
Bac	1	1,4	1,4	30,0
Licence	4	5,7	5,7	35,7
Diplôme professionnel	45	64,3	64,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

Ce tableau traduit l'ensemble des diplômes acquis par le personnel de MADARAIL et dont nous avons 1,4% avec un diplôme de baccalauréat, puis 5,7% avec une licence, ensuite, 28,6% sans diplôme et enfin, 64, 3% avec un diplôme professionnel (Technicien Supérieur). En résumé, nous pouvons constater à travers ces statistiques qu'un nombre assez important travaille à MADARAIL sans diplôme, surtout, dans les ateliers car les tâches ne demandent pas beaucoup plus les diplômes mais la pratique et la maîtrise de la tâche. Comme nous soulignons que beaucoup de salariés ont commencé avec « le balai » puis avec un peu d'ancienneté et plus de contact avec les ateliers et avec les postes vacants, ils se retrouvent sur machine ou à la chaîne, et ce, en rapport avec l'ancienneté même en « balai ».

Ainsi, ces résultats viennent renforcer notre choix d'échantillon et de leur taux relatif à la catégorie et à leur nombre total dans la catégorie, à titre d'exemple étant donné qu'il y a un nombre important de personnes sans diplôme et qui sont dans les catégories, agent d'exécution et de maîtrise, nous avons estimé plus crédible de questionner un nombre assez important de cette catégorie que les autres catégories, pour avoir des avis un petit peu équilibrés, en rapport, avec la moyenne de l'ensemble des individus de chaque catégorie.

2.2.2 Données relatives au plan de carrière (Deuxième axe)

Dans cet axe nous allons voir la transmission des informations concernant le plan de carrière au sein du personnel, les différentes variables liées à la gestion de ce dernier.

- a. Information sur l'existence d'un service de gestion de carrière au sein de l'entreprise :

Ici, nous allons voir comment le personnel perçoit le système de gestion des carrières établi par les dirigeants de l'entreprise.

- Tableau n°8 : Etes-vous informé de l'existence d'un service « gestion des carrières du personnel » ? :

Réponse	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	46	65,7	65,7	65,7
Oui	24	34,3	34,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

D'après les résultats obtenus, nous avons pour premier constat que les salariés confondent entre le service des ressources humaines et service de gestion des carrières. En réalité, il n'y a pas de service particulier de gestion des carrières du personnel, mais c'est le service R.H qui s'occupe du personnel, de sa carrière et de sa paie. A cet effet, nous avons reformulé la question lors des guides d'entretien et entretiens semi directifs pour qu'elle soit comme suit : êtes-vous informé de l'existence d'un service de ressources humaines qui a pour rôle aussi de s'occuper de la carrière du personnel ? Et ce, dans le but d'avoir plus d'informations, mais malgré reformulation et la nouvelle tournure de la question, le nombre des personnes qui connaissent le service est maigre.

Toutefois, on a obtenu 34,3% du personnel qui est au courant et 65,7% du personnel qui ignore l'existence de ce service et beaucoup plus, à savoir, son occupation de la carrière du personnel, surtout, auprès des travailleurs des ateliers.

- Tableau n°9 : Si oui connaissez-vous ce service? :

Réponse	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	51	72,9	72,9	72,9
Oui	19	27,1	27,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

A partir des résultats obtenus, nous avons uniquement 27,1% qui connaissent le service en question (bien évidemment, ils confondent) et leur connaissance est due à un problème de papiers ou réclamations de diverses natures. En outre, nous avons 72,9% ne connaissent pas où se trouve ce service, surtout, chez les employés des ateliers. Chose qui peut être, un élément de renseignement sur un manque de communication et d'information au sein de l'entreprise.

- Tableau n°10 : Si oui avez-vous traité directement avec le service en question? :

Réponse	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	57	81,4	81,4	81,4
Oui	13	18,6	18,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

A partir des données du tableau, on a seulement le taux de 18,6% du personnel questionné qui a traité directement avec ce service (ressources humaines). En outre, on a 81,4% qui n'ont pas traité avec le service en question. Ce qui peut expliquer davantage le manque des relations entre personnel et service des ressources humaines.

b. Tableau n°11 : Niveau de réalité du développement des ressources humaines :

Réponse	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	61	87,1	87,1	87,1
Oui	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

A travers les résultats du tableau, nous avons un taux de 12,9% du personnel qui estime qu'il y a un véritable développement des ressources humaines. En contrepartie, nous avons 87,1% qui avancent qu'il n'y a pas de véritable développement des ressources humaines. Chose qui est soulignée, surtout, par les anciens ainsi que les cadres eux-mêmes, qui avancent la non efficacité des pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise de manière générale et de la gestion des carrières de manière particulière.

c. Tableau n°12 : Promotions au sein de l'entreprise éventuellement à l'ancienneté :

Réponse	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	48	68,6	68,6	68,6
Oui	22	31,4	31,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

A travers ce qui est collecté et traité comme information, nous constatons qu'il y a 31,4% de salariés qui estiment que les promotions sont attribuées en fonction de l'ancienneté. De l'autre côté, 68,6% des personnes estiment que les promotions ne sont pas attribuées en fonction de l'ancienneté, mais en fonction d'autres variables. Comme le relationnel, les membres de familles des responsables, les intermédiaires, connaissances, cooptation,..., etc. Ceci est expliqué aussi par le non bénéfice d'un nombre assez important de personnes de ces promotions, surtout, qu'on a souligné au paravent que la moitié du personnel à 20ans et plus de service.

d. Tableau n°13 : Promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation :

Réponse	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	33	47,1	47,1	47,1
Oui	37	52,9	52,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

D'après les données qu'on a obtenues, on constate, qu'il y a 47,1% de salariés qui estiment que les promotions ne sont pas attribuées essentiellement au mérite sur grille d'appréciation connue. En outre, on a 52,9% du personnel qui estime que la promotion est attribuée en fonction du mérite et sur grille d'appréciation connue. Ce qui explique le jugement d'iniquité chez un nombre important d'individus (qui induit forcément l'insatisfaction et démotivation).

2.2.3 La motivation, la satisfaction et le jugement du personnel de sa propre carrière au sein de l'entreprise (Troisième axe)

Cet axe, va porter sur la satisfaction et motivation du personnel et l'ensemble des éléments qui peuvent contribuer à l'un ou à l'autre. Ainsi que sur le jugement du personnel de sa propre carrière au sein de l'entreprise.

a. Tableau n°14 : Le point de vue du personnel du système mis en place :

Réponse	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Insuffisant	57	81,4	81,4	81,4
Suffisant	13	18,6	18,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

D'après les données traitées, on retrouve 18,6% des salariés sont satisfaits du système de gestion des carrières contre 81,4% qui sont insatisfaits et trouvent le système injuste et inéquitable.

b. Tableau n°15 : Le niveau de motivation pour le personnel par rapport au système en place :

Réponse	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	64	91,4	91,4	91,4
Oui	6	8,6	8,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

A travers les réponses recueillies, nous avons 8,6% de la population questionnée qui déclare être motivée par le système de gestion des carrières. En outre, nous retrouvons 91,4% du personnel estime que le système pratiqué n'est pas motivant, du fait, qu'il ne prend pas en considération les aspirations et attentes du personnel. Comme, il ne contribue pas à la création d'un climat social sain et favorable pour le développement personnel et professionnel des salariés. Chose due à l'inégalité des chances données, aux traitements de faveurs et la persistance des pratiques fondées sur le relationnel et non pas sur les compétences.

c. Tableau n°16 : La relation de compétence et de poste est un élément de motivation :

Réponse	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	33	47,1	47,1	47,1
Oui	37	52,9	52,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

A travers les données recueillies, la relation entre poste et compétence n'est pas un élément de motivation à 47,1% et qu'il y a bien d'autres éléments, tels que la rémunération, les primes, cadre de travail et conditions agréables et bien d'autres. Par contre, elle est motivante pour 52,9%, du fait, qu'ils jugent et relativisent leur position en fonction de cette relation et de leur perception de celle-ci. Cette question est à caractère piège (intelligente), qui a pour intérêt la vérification de la fiabilité et la crédibilité des informations avancées par la population questionnée. Toutefois, il s'avère que leurs informations sont plutôt vraies.

d. Tableau n°17 : L'espoir de progression comme raison du maintien de l'entreprise :

Réponse	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	19	27,1	27,1	27,1
Oui	51	72,9	72,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

A partir des données obtenues, nous avons l'espoir de progression, n'est pas un élément qui incite le personnel à rester dans l'entreprise à 27,1%. En contrepartie, nous avons 72,9% de salariés pour qui l'espoir de progression dans tous les niveaux (grade, rémunération,...etc.) est l'élément fondamental qui incite le personnel à rester dans l'entreprise car selon certaines personnes « l'espoir fait vivre » et il faut bien être optimiste dans la vie pour aspirer à une vie meilleure et à une satisfaction sur tous les plans quelque soient professionnels ou bien personnels.

e. Tableau n°18 : Le niveau de compatibilité entre poste et compétences :

Réponse	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	29	41,4	41,4	41,4
Oui	41	58,6	58,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : Notre enquête, Mars 2016

D'après les résultats obtenus, nous avons 41,4% de la population questionnée estime que le poste qu'elle occupe n'est pas en adéquation avec ses compétences (en précisant que le sens donné à la compétence est comme suit: savoir, savoir-faire et savoir être) et ce sens est partagé par le responsable des ressources humaines de l'unité cuisson. En contrepartie, nous avons 58,6% des salariés estiment que les postes qu'ils occupent sont compatibles avec leurs compétences. Donc, on peut déduire que si 41,4% estiment qu'ils ne sont pas compatibles avec leur poste. Alors, des problèmes de réalisation des tâches existent ainsi qu'une insatisfaction du personnel, du fait, qu'ils jugent qu'ils ne sont pas en adéquation avec leur poste, quel que soit, ils ont des compétences supérieures ou inférieures au poste. Dans la

grande majorité des cas, les salariés estiment qu'ils méritent plus selon leur jugement, qui est fondé sur des éléments subjectifs ou objectifs (ils relativisent).

A cet effet, l'entreprise doit collecter davantage des informations sur son personnel, afin, de pouvoir régler les insuffisances et les malentendus car une personne qui n'est pas convaincu, est une personne insatisfaite, et si l'entreprise ne connaît pas la source de cette insatisfaction, de ce jugement (du personnel), elle ne pourra jamais trouver des solutions et faire accepter à chaque personne sa situation interne. Chose qui la mettra dans une impasse et l'exposera au danger.

Pour conclure, MADARAIL prend de plus en plus en considération la gestion de ses ressources humaines en compte et essaie davantage de leur assurer les bonnes conditions de travail, une gestion de plus en plus basée sur l'équité non seulement des qualifications mais beaucoup plus des compétences.

Toutefois, elle essaie de gérer au mieux les carrières de son personnel et de trouver un terrain d'entente entre aspiration, objectif des salariés et objectif de l'entreprise. La gestion des carrières au sein de l'entreprise reste à parfaire si bien que les responsables des ressources humaines et le personnel la trouve en deçà de leurs espérances.

Cependant, pour ce qui est de la satisfaction du personnel par rapport à cette gestion, on l'a retrouvé différente, d'une personne à une autre car chacun pèse ses contributions, par rapport, à ses rétributions, selon ses références à lui et selon ses perceptions, qui ne sont pas souvent objectives mais plutôt subjectives. Pour ce, le degré de satisfaction diffère des uns et des autres, en contrepartie, pour ce qui est de la motivation, on retrouve beaucoup plus une convergence et des points communs entre la majorité du personnel, tels que l'espoir de progresser, d'évoluer professionnellement, l'amélioration des conditions de travail, plus de prise en charge du personnel en termes de formation et d'aspiration, plus de reconnaissance, une bonne communication, une diffusion des informations, un climat social interne sain, favorisant le travail en harmonie, en équipe et une augmentation de la rémunération.

Ce qui nous amène à entrer dans le dernier chapitre de ce mémoire dans lequel nous étalerons sur les propos à discuter concernant les résultats obtenus et ainsi confirmer ou infirmer les hypothèses de départ. Ceci sera clôturé par quelques recommandations en vue d'apporter des améliorations concernant le système de plan de carrière de MADARAIL.

Chapitre III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le troisième chapitre consacré aux discussions et recommandations termine les trois parties escomptées dans ce présent mémoire. Une discussion sera effectuée par rapport aux résultats obtenus. Ces résultats seront analysés aux moyens des outils méthodologiques adoptés et cités précédemment dans la première partie et par les entretiens et enquêtes effectuée au sein de l'entreprise MADARAIL.

A la base des discussions émises, des solutions seront formulées et vont être proposées pour la société. Nous présenterons ces solutions de la manière la plus simple et pratique possible pour qu'elles soient faciles à appréhender par le ministère. L'exactitude des hypothèses sera donc vérifier avec les analyses qui vont suivre.

Dans ce but, un premier chapitre sera présenté comme étant la discussion des résultats.

Nous dégagerons de ces analyses les problèmes existants afin d'en présenter des recommandations. Pour ce faire, les analyses se feront à partir de divers outils comme la méthode FFOM et les méthodes statistiques. Dans un autre chapitre, des recommandations découlant de la discussion seront proposées. Ce chapitre concernera les actions possibles à entreprendre, les suggestions et les mesures et manœuvres potentielles qui peuvent se présenter à l'entreprise.

SECTION .1 DISCUSSIONS

Dans cette première section, la discussion sur les résultats collectés sera effectuée. En effet, l'étude ne serait pas pertinente si elle s'arrêtait au simple stade de la collecte d'information. Par conséquent, une analyse se fera dans ce chapitre sur l'intégralité de l'environnement de l'entreprise que ce soit interne ou externe. D'après les résultats obtenus, la gestion des ressources humaines est un exemple édifiant des changements et évolutions de mentalités, perceptions et comportements, qu'il est nécessaire d'opérer, au fur et à mesure, que se transforme l'économie, au rythme de cycles aussi brutaux les uns que les autres, à peine explicités et assimilés qu'il faut en changer. De ce fait, un retournement de situation s'identifie: pour rester compétitives, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à faire évoluer leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Après avoir mis en perspective les évolutions qui affectent, d'un point de vue théorique, l'entreprise au niveau de la gestion des hommes, un intérêt sera porté sur le cas du plan de carrière de la société MADARAIL comme cas d'étude.

1-1 Analyse des résultats sur le plan de carrière de MADARAIL

Cette première analyse se focalisera sur les informations qualitatives de la partie résultat. La méthode de Quintilien utilisée pour cerner un sujet à problèmes pour pouvoir en dégager des solutions potentielles se mettra dans l'annexe sur les différents questionnements. Pour cela, nous utiliserons donc les résultats sur les variables de la procédure de gestion des carrières.

1-1-1 Discussion sur la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières

Les procédés de gestion des ressources humaines sont traditionnels et préconçus. Ils découlent d'un même centre d'inspiration, évacuant ainsi toute relation de pouvoir entre organes d'une même entreprise, entre entreprises de la collectivité nationale et toute valeur ajoutée qui pourrait en découler. Dans ce cadre, les outils mis en pratique n'apparaissent que comme une simple expression opérationnelle du discours juridico-politique en vigueur. Les pratiques de recrutement sont un exemple édifiant.

Toutefois, recruter revient alors à admettre au sein de l'entreprise un travailleur supplémentaire destiné à y rester pendant toute une carrière. Ainsi, il importe aux services gestionnaires d'apporter tout le soin nécessaire au déroulement de cette opération suivant un « planning rigoureux ». L'établissement et le respect de ce planning permettront d'éviter les erreurs de recrutement dues généralement à l'obligation de recourir à des recrutements par à-coups pour pouvoir respecter des délais, parfois, trop courts pour le pourvoi de postes. Mais aussi, de cerner les périodes nécessaires aux différentes phases de l'opération de recrutement et de pouvoir fournir à l'entreprise une main d'œuvre satisfaisante, en temps, opportun. En ce qui concerne la recherche de candidatures, les procédures sont figées : la recherche de candidats pour le pourvoi des postes par voie externe est soumise à publication et à l'organisation de concours, examens et/ou tests.

La gestion des ressources humaines à MADARAIL est, de plus en plus, prise en charge. En effet, les responsables ont pris conscience de son importance. Pour ce motif, ils font davantage des efforts pour bien l'organiser et l'assurer, et ce, en lui allouant des ressources humaines, financière et matérielles. Certes, sa pratique n'est pas encore affinée mais toutefois, on ne peut pas nier son apport. D'ailleurs, dans l'organigramme qui suit, on voit bien l'existence d'une direction de ressources humaines. Qui met en œuvre un ensemble d'applications et de pratiques dans le but de gérer ses ressources humaines.

En effet, quand on parle de la gestion des ressources humaines, il est inévitable de ne pas évoquer le service des ressources humaines, qui a pour objectif de, gérer la rémunération (paie), gérer la formation et l'emploi (personnel). Pour ce dernier objectif, l'entreprise suit le mode de formation par existence de manque, qui est stipulé par la loi des 80/20²². En l'occurrence, la personne doit disposer de 80% de compétences pour prétendre à la formation et pour ce qui est des 20% autres, elles seront comblées par la formation. Dans l'intérêt de former, l'entreprise dispose de trois salles de formation et de formateurs internes qualifiés dans différents domaines, à l'exemple, du dessin industriel et solide. Toutefois, si elle ne dispose pas des compétences pour les former à l'interne, elle fait recours à la formation externe. La réussite de la formation est évaluée par un spécialiste du domaine. En général, les formations effectuées par l'entreprise atteignent leur objectif à 90%¹. Aussi, le service des ressources humaines a pour objectif de, gérer les moyens généraux ainsi que le personnel. C'est pour cette raison que nous avons présenté dans les résultats qualitatifs les documents servant à apprécier l'évolution des compétences des salariés.

Cependant, il reste beaucoup de progrès à faire dans ce domaine pour cette entreprise. Mais on souligne comme même, qu'elle est sur la bonne voie si elle continue à innover dans ce domaine, et élaborer des pratiques qui seront de plus en plus adéquates au cadre de l'entreprise elle-même, et surtout, au cadre du pays. Après tout, même la gestion des ressources humaines est un état d'esprit et une culture²³, qui est propre à chaque entreprise. A cet effet, les entreprises qui atteignent leurs objectifs sont celles qui allouent et utilisent des pratiques compatibles à leur environnement. En général, c'est celles qui arrivent, à avoir, un accord, une adhésion et une satisfaction de son personnel.

1-1-2 Discussion sur les liens entre gestion des carrières et les autres activités de gestion des ressources humaines

La gestion des carrières étant un élément intégrant de la gestion des ressources humaines et étant donné l'importance dont elle jouit, elle est en relation étroite, même, avec les autres éléments constitutifs de la gestion des ressources humaines. C'est ce que nous avons présenté dans les résultats concernant: la fiche de carrière, la fiche d'appréciation pour promotion, fiche de mutation, etc.

²² Le responsable du service des ressources humaines, 2016

²³ Cadre supérieur de l'unité « Coordination des RH » de MADARAIL, 2016

- **L' analyse des postes :**

Cette analyse a beaucoup plus comme rôle de déterminer les connaissances, capacités, habilités et attitudes liées au cheminement du travail. Cependant, la planification des ressources humaines offre et fournit beaucoup plus, un cadre général, où s'insère la gestion des carrières.

Toutefois, les employés peuvent aussi s'inspirer de cette information, pour élaborer, établir leur propre plan de carrière ou pour en tirer profit et faire un meilleur usage de leurs expériences précédentes, au moment où, ils souhaiteront changer d'emploi pour occuper un poste plus stimulant. Fonder la gestion des carrières sur cette analyse des postes comporte toutefois certains risques.

D'un côté, les descriptions de postes sont trop souvent restreintes, ce qui peut constituer une entrave à la progression de carrière. De l'autre côté, la multitude et la vitesse trop rapide, en général, dont s'effectuent les changements technologiques, l'évolution des manques et besoins des organisations, rendent, plus difficile la tâche de prévision, en termes, de nouveaux postes, dont, l'organisation aura besoin. Dans le futur, il est plus apprécier d'élargir la définition des postes et permettre que des changements fréquents y soient apportés.

- **La planification des ressources humaines :**

Toute détermination des besoins de l'entreprise en termes et/ou matière de planification et de gestion des carrières est relativement liée à la planification des ressources humaines. Ces exigences émanent des objectifs et plans de l'entreprise, de ses besoins en main d'œuvre, et ce, que ce soit, en termes, qualitatifs ou quantitatifs et de ses prévision pour ce qui est des ressources nécessaires pour combler ces besoins.

Il est, de plus en plus, difficile pour toute organisation d'élaborer, d'établir un plan de carrière cohérent, et surtout, de le maintenir, à cause des variations et des turbulences sur le marché, quelque soient technologiques. Des transformations affectent même parfois la main d'œuvre et ses habitudes de travail, ainsi que des modifications apportées aux droits de l'homme. Par ailleurs, la gestion des carrières assurera la planification de la relève et le respect des lois et réglementations en matière d'équité.

Validation de la première hypothèse :

Nous avons posé comme première hypothèse que: « La fonction ressources humaines occupe une place importante au sein de l'entreprise, c'est une fonction à caractère stratégique ». De ce fait, à l'issue des résultats discutés on peut constater que le salarié ayant une volonté, une capacité de progresser qui lui sont propres, fait le point, périodiquement, avec sa hiérarchie de ses possibilités d'évolution dans un entretien d'appréciation. La question de promotion dépendra des préférences de l'entreprise, pour les promotions internes ou pour un recrutement à l'externe, et la réponse varie souvent en fonction du niveau ou du type de postes, voire, du département de l'entreprise, comme déjà souligné, le salarié s'apprécie au sein de son département en fonction de ses compétences et performances. En effet, ces derniers deviennent, de plus en plus, maîtres de leurs carrières. Le courant de pensée né suite à cette réflexion est celui des « carrières nomades²⁴ » qui intègre dans sa conception la notion de compétences en tant que facteur de détermination des trajectoires individuelles.

Certes, l'organisation est de plus en plus exposée, de nos jours, au risque de départ de ses salariés. Le personnel et/ou les individus de manière générale ont tendance, à attendre moins de récompenses extrinsèques de la part de ces organisations, recherchent, convoitent davantage un épanouissement, un développement personnel et une satisfaction dans la vie de manière globale. Donc, à travers la gestion des carrières, on peut affirmer que les ressources humaines occupent une place stratégique importante au sein d'une organisation, ce qui vérifie notre première hypothèse: **« la fonction « ressources humaines » occupe une place importante au sein d'une entité c'est-à-dire qu'elle est considérée comme une fonction à caractère stratégique ».**

1-2 L'analyse FFOM

Cette analyse cerne l'environnement de l'entreprise de toute part. En effet, l'analyse interne concerne les facteurs propres à MADARAIL c'est-à-dire ses forces et ses faiblesses. L'analyse externe porte sur les facteurs de l'environnement dont l'organisation a peu de contrôle, sources de contraintes mais aussi de ressources que nous devons prendre en compte.

La matrice FFOM est une matrice qui présente deux facettes, à la verticale ressortent les faits positifs et favorables à l'atteinte des objectifs et des missions escomptés par l'entreprise sur la gauche, et sur la verticale droite sont les faits négatifs et les obstacles pour

²⁴ Christian BULLA, « *Les Fiches De Synthèse De La GRH* », version 3.1, IAE de Lille, France, 2003.2004, p.77.

l'organisation. A l'horizontale, en haut les facteurs internes sont mis en exergue tandis qu'en bas sont les facteurs externes.

1-2-1 Les facteurs internes

Ces facteurs internes concernent le domaine de l'entreprise MADARAIL. Ils sont conditionnés par les ressources mais aussi par son organisation.

a. Les forces

La société MADARAIL, comme toutes les entreprises du pays en particulier et celle du monde entier, se soucie de ses ressources humaines et de leur gestion. En particulier de leur gestion de carrière qui est un élément sensible dans l'entreprise car il ne contribue pas seulement à l'atteinte des objectifs de l'organisation mais aussi à ceux des individus. En effet, cet élément est d'une incidence primordiale pour les deux parties prenantes, étant donné qu'elles sont des partenaires sociaux, elles doivent être équitables l'une vers l'autre et surtout doivent poursuivre la même trajectoire et adhérer aux mêmes principes pour éviter tout conflit.

En effet, dans sa pratique de gestion des carrières, elle s'appuie beaucoup plus sur une pratique basée sur un tableau comparatif présenté sous forme de fiche d'appréciation du candidat à la promotion et qui doit être rempli par le responsable direct de l'intéressé ainsi que d'un responsable des ressources humaines de l'unité de l'intéressé. Cette fiche est constituée d'un ensemble de rubriques notables, qui sont en relation avec la formation, l'expérience, la discipline, l'assiduité,...etc. Une fois que la comparaison est achevée trois personnes émergent dans un classement et le responsable procède à la promotion de la première personne émergée. Dans le cas où c'est la deuxième ou troisième personne qui est promue, le responsable doit véhiculer son choix de motivations et d'arguments objectifs, que le premier émergé a le droit de connaître, afin, de palier les tensions, les malentendus et surtout le sentiment d'injustice et d'iniquité qui a tendance à régner dans les entreprises.

Ensuite, l'un des principaux atouts de cette société est que celle-ci possède à son compte une grande expérience dans son domaine, concourant au but commun des autres organisations de développer le pays. Cette expérience date depuis sa création et s'est affermit par sa continuité. Par ailleurs, MADARAIL possède des employés ayant acquis des années d'expériences au fil des âges assurant ainsi la relève et la formation des nouvelles recrues au sein de l'organisation. Cette force lui permet d'entretenir des relations culturelles saines et

positives augmentant ainsi sa notoriété et par la même occasion celle du pays au rang international.

Enfin, pour assurer sa croissance, la firme en tant qu'organisation se transforme, en fonction de décisions qui seront prises, à l'interne, et bien sûr, en tenant compte des pressions de l'environnement, la faculté d'adaptation de son personnel (la flexibilité humaine) dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à bien les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement aux postes adéquats, et ce, en tenant compte de leurs aspirations, de leurs compétences et capacités potentielles. Par ailleurs, les mentalités évoluent, en particulier les comportements et attitudes vis-à-vis du travail, de l'autorité et du système de gestion. Dans ce sens, le travailleur n'est plus considéré comme une charge, perception par le passé, mais beaucoup plus comme un élément créateur de valeur ajoutée et le travail n'est plus perçu comme une source de revenu seulement (salaire) et éventuellement de prestige social, mais il doit avoir la faculté d'apporter un développement et un enrichissement personnel. Ce souci du personnel comme étant un acteur principal au sein de l'organisation est la plus déterminante des forces de MADARAIL.

b. Les faiblesses

Premièrement, il y a les freins structurels qui se rapportent au mode de fonctionnement de l'entreprise et concernent, autant, certains principes de fonctionnement et d'organisation que l'existence de pratiques spécifiques. Pour les dits principes, on peut faire référence, par exemple, à une tendance fréquente dans les entreprises, sans doute renforcée en période de difficultés économiques, d'accorder une importance capitale à la sécurité de leur fonctionnement. En d'autres termes, le risque devient inacceptable, ce qui freine la mobilité.

Sentant sur eux la pression permanente de la performance, les responsables cherchent à s'entourer et à encadrer les collaborateurs les plus surs, donc souvent, les plus expérimentés et familiers des responsabilités et missions qui leurs sont confiées. Ils seront dans ce cas tenus d'encourager la mobilité de ces collaborateurs. Mais comme on a accueilli de nouvelles recrues, qui présentent des dangers potentiels de moindre performance. Valoriser l'expérience au sein de l'entreprise, comme but à atteindre par chacun dans son activité, c'est donc, implicitement, dévaloriser la mobilité.

Concernant les pratiques, on peut aisément constater que l'absence de formalisation qui est souvent considérée comme une lourdeur, voire une perte de temps, peut se révéler préjudiciable à la mobilité. En effet, une culture orale développée au détriment de l'écrit,

conduit à capitaliser les savoir-faire et les expériences collectives d'un service ou d'une unité dans les têtes d'un nombre restreint de collaborateurs. Cependant, il arrive même parfois qu'un individu possède à lui seul l'essentiel des données et procédures nécessaires à la réalisation d'une mission ou d'un procédé de production. Autres, les risques liés à un accident de la personne, l'absence de traces écrites et de formalisation des procédures ne favorise pas les apprentissages par d'autres et constitue donc un frein à la mobilité (la traçabilité est exigée pour éviter les conflits et pour servir les générations futures). Toutefois, le rôle de la position hiérarchique est à l'origine de pratiques ordinaires qui limitent le degré de mobilité. En effet, la plupart des freins recensés s'expriment par leurs voies. Si l'on admet que les responsables hiérarchiques sont eux même soumis à des exigences précises de la part de leur propre hiérarchie, on comprend, qu'ils ne recherchent pas toujours le développement de la mobilité de leurs collaborateurs et celle-ci est souvent synonyme de désorganisation, de surcroît de travail aussi bien pour les collaborateurs restants. Par conséquent, des difficultés supplémentaires nuisent à la performance de l'équipe.

Deuxièmement, l'inégalité du pouvoir dans l'entreprise influe de manière subtile la manière dont les dirigeants et subordonnés se campent les uns vis -à-vis des autres. D'un côté, le pouvoir hiérarchique peut fausser la façon dont laquelle un subordonné s'exprime pour booster sa carrière. Certains cadres peuvent même exiger de leurs subordonnés une différence excessive sans être conscients du profond ressentiment que cette exigence engendre. D'un autre côté, toute personne dans une entreprise donnée attend de la reconnaissance, surtout, lorsqu'elle prend à cœur ce qu'elle fait pour son employeur. Par exemple, aider ses subordonnés à promouvoir leur vie professionnelle ne doit pas rester sans récompense pour le supérieur qui s'en soucie. L'une des récompenses pourrait être, entre autre, la mention d'une liste de salariés promus dans le dossier de leur ancien supérieur de façon à ce que ce dernier en retire un certain mérite.

Troisièmement, on remarque un très grand manque d'uniformité concernant la communication des informations avec le personnel. Certes, l'entreprise ne se base pas sur les renseignements diversifiés pour développer l'ensemble des carrières de leurs salariés. A titre illustratif, beaucoup d'entre elles n'assurent pas la visibilité générale et uniforme pour chaque salarié. Pourtant, elles sauvegardent chez elles un grand nombre d'informations individuelles qui pourraient donner aux salariés l'opportunité de faire valoir leur potentiel. Elles ne doivent privilégier aucun d'entre eux, mais plutôt, considérer les possibilités d'avancement professionnel de l'ensemble des salariés.

1-2-2 Les facteurs externes

Les facteurs externes se composent de l'environnement dans lequel la société vit et où des opportunités et des menaces existent.

a. Les opportunités

D'un côté, comme nous avons déjà annoncé ultérieurement, MADARAIL est une société commerciale qui exerce ses activités dans le transport des marchandises sur voie ferroviaire. Elle n'a donc pas de concurrence directe sur le domaine de transport ferroviaire. Les activités de transport au sein de cette société se divisent généralement en quatre(4) grandes parties à savoir: le transport d'hydrocarbure, le transport minier, le transport conteneurisé, et le transport conventionnel. En ce moment, son principal concurrent est le transport routier. Elle détient 100% du part de marché sur le transport minier, 56% sur le transport d'hydrocarbure, et 13% sur le transport conteneurisé²⁵. Les clients de cette société sont généralement les industriels locaux comme: la brasserie Star, la société de transformation plastique SFOI, New Pack, les biscuiteries et autres.

D'un autre côté, MADARAIL a quelques atouts par rapport au transport routier, qui est son principal concurrent. Son prix de transport est de 20% à 30% moins cher que chez son concurrent, elle offre à ses clients une facilitation de transport²⁶ comme :

- une livraison à domicile avec ses 05 Camions, 03 Remorques, 01 Klaus et 01 Porte Char avec un service disponible 7jours/7 ;
- des magasins de stockage proposant 21 entrepôts sur la gare de Soarano, qui représentent une surface totale de 3299 mètres carrés de stockage pouvant accueillir jusqu'à 5130 Tonnes de produits ;
- une sécurisation durant le transport la Société assure la couverture des risques pouvant survenir durant le transport.
- sa régularité ses trains effectuent (02) aller-retour quotidiens entre Tamatave et Antananarivo, (02) aller-retour hebdomadaires entre Antsirabe et Antananarivo, et ses services sont valables 7 jours/7 et 24h/24.

Cette société commence en ce moment à regagner sa place au niveau du transport des marchandises dans notre pays. Son image est bonne aux yeux de ses clients et au niveau de

²⁵ www.madarail.com/ Mars 2016

²⁶ Idem

l'Etat, c'est l'une des sociétés privatisées qui est la plus rentable, sa privatisation est donc une stratégie rentable pour assurer sa pérennité.

b. Les menaces

Néanmoins, MADARAIL a aussi ses menaces identifiées à partir ses contextes environnementales. Sur le plan économique, l'économie du pays est encore en plein redressement après les années de crise qu'il a traversé. Comme la société MADARAIL, beaucoup d'entreprises, clients et fournisseurs de MADARAIL, ont subi de front cette crise et tentent à présent de se redresser. Cela affecte la réalisation de l'entreprise. De plus, certains matériels et outillages nécessaires à l'entretien des locomotives et wagons ne sont disponibles qu'à l'étranger (exemple les moteurs). Ce qui implique une certaine baisse de la valorisation du capital humain en fonction des autres enjeux de progression. Lors de la planification de leur carrière, les salariés ne peuvent prévoir avec certitude les emplois de l'avenir. Les projections sont difficiles à établir à cause des variations perpétuelles de la conjoncture économique. Même les spécialistes ne s'entendent pas entre eux. En effet, il y a ceux et celles qui pensent que l'informatique, les nouveaux matériaux et l'espace sont des domaines offrant de larges débouchés, de judicieuses perspectives de carrière et des salaires élevés, tandis que d'autres, accordent plus de confiance à un domaine comme l'administration.

Nous vivons dans une époque où, de plus en plus, les êtres humains sont remplacés par le capital matériel. Par conséquent, il reste peu de travail pour ceux et celles qui en cherchent. Faisant le choix d'abandonner souvent sous la pression plus au moins directe et brutale de l'employeur, un milieu de travail devenu, de plus en plus, exigeant dans une société en constante évolution. Certaines personnes optent pour la retraite à un âge relativement jeune. Pourtant, ceci n'implique pas certainement que des jeunes prennent les places de ces retraités. Cependant, puisqu'il semble que les milieux d'affaires partagent avec le reste de la population une vision peu flatteuse des nouveaux « moulés » sur le marché de travail.

Vérification de la deuxième hypothèse :

D'après l'analyse FFOM, l'environnement est source de contraintes pour l'entreprise, mais les ressources qu'elle utilise se trouvent aussi dans l'environnement et même ses missions et objectifs sont en étroites liaisons avec cet environnement. On a remarqué à l'issue de nos résultats que MADARAIL prend de plus en plus en considération la gestion de ses ressources humaines en compte et essaie davantage de leur assurer les bonnes conditions de travail, une gestion de plus en plus basée sur l'équité non seulement des qualifications mais

beaucoup plus des compétences. Toutefois, elle essaie de gérer au mieux les carrières de son personnel et de trouver un terrain d'entente entre aspiration, objectif des salariés et objectif de l'entreprise. La gestion des carrières au sein de l'entreprise reste à parfaire si bien que les responsables des ressources humaines et le personnel la trouve en deçà de leurs espérances. Ce qui nous amène à valider notre deuxième hypothèse que: « **la motivation du personnel est liée à la gestion des carrières.** »

Comme conclusion, on peut dire que pour assurer la croissance, la firme en tant qu'organisation se transforme, en fonction de décisions qui seront prises, à l'interne, et bien sûr, en tenant compte des pressions de l'environnement, la faculté d'adaptation de son personnel (la flexibilité humaine) dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à bien les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement aux postes adéquats, et ce, en tenant compte de leurs aspirations, de leurs compétences et capacités potentielles. Par ailleurs, les mentalités évoluent, en particulier les comportements et attitudes vis-à-vis du travail, de l'autorité et du système de gestion.

Dans ce sens, le travailleur n'est plus considéré comme une charge, perception par le passé, mais beaucoup plus comme un élément créateur de valeur ajoutée et le travail n'est plus perçu comme une source de revenu seulement (salaire) et éventuellement de prestige social, mais il doit avoir la faculté d'apporter un développement et un enrichissement personnel.

Toutefois, la gestion des carrières ou de développement du potentiel humain de l'organisation vise à atteindre les meilleurs équilibres possibles entre les besoins des structures en homme ainsi que les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel. Ce qui nous amène à énoncer quelques recommandations pour améliorer la conduite du système de plan de carrière de MADARAIL.

SECTION .2 RECOMMANDATIONS

Après observation des différents problèmes, notre étude nous dirige vers la dernière section de ce mémoire. Elle concerne les recommandations. L'intérêt de cette section est de proposer des solutions aux problèmes identifiés dans les discussions. Nous recommanderons tout d'abord la mise en place d'un plan de communication bien structuré. Et ensuite, la mise en place d'un plan de développement global des RH.

2.1 Le plan de communication :

Compte tenu des observations citées précédemment, nous estimons tout d'abord que la communication interne au sein de l'entreprise devrait être entretenue, c'est-à-dire créer un espace d'entente entre les subordonnés et leurs supérieurs de manière particulière, et entre, toutes les personnes constituant de cette entreprise de manière générale. Toutefois, il faut donner l'opportunité, l'occasion au salarié de réclamer ses droits et de transmettre ses doléances en cas de problème ou d'insatisfaction. Il ne faut pas réprimer sa parole, afin de le valoriser, avoir l'estime de soi, connaître ses droits et obligations. Par conséquent, ceci générera un sérieux dans le travail, une satisfaction, une motivation et une bonne rentabilité de l'individu²⁷.

Certes, l'information transmise à l'ensemble du personnel s'inscrit parmi les conditions essentielles de réussite d'un programme d'accès à l'égalité, chose qui est un peu délaissée lors de la constatation des résultats à la suite des enquêtes auprès du personnel de MADARAIL. L'outil que nous présentons a été conçu afin d'aider à élaborer un plan de communication adapté aux objectifs. Il s'adresse plus particulièrement aux personnes responsables du dossier d'accès à l'égalité de l'organisation.

Donc, au moment d'élaborer le plan de communication, il faudra considérer certains aspects qui influenceront nécessairement la stratégie de communication et l'approche à adopter. Qu'on pense, par exemple, à l'existence ou non d'une planification stratégique, à la structure organisationnelle et aux processus de prise de décision. Les responsables de la mise en œuvre du plan de communication devront également tenir compte du contexte socio-économique, du rôle stratégique de l'organisation dans son milieu et de l'image qu'elle souhaite projeter²⁸.

Ensuite, il est à promouvoir le fait d'offrir des chances, occasions de promotions, de mutations et d'avancement pour motiver et encourager le personnel. La promotion d'un cadre est un message aux autres salariés sur les valeurs et les performances récompensées. Elle peut être fortement démotivante si elle est associée à une perception d'injustice. En d'autres termes: préparer et fournir toutes les conditions d'encadrement, instaurer un climat de respect et de confiance, une gestion équitable pour tous.

²⁷ Judith Decelles, Julie Pontbriand, Lucie Poulin, Monique Audet, Article sur « *L'accès à l'égalité en emploi* », Londres, Novembre 2001, p.12

²⁸ Idem

Et enfin, avant de demander au salarié de fournir un effort ou effectuer une tâche donnée, il y a nécessité de création d'un climat favorable, de le motiver physiquement par l'ensemble des moyens possibles, à savoir, la rémunération, hygiène et sécurité. Moralement, par des promotions, avancements, mutations et formations internes et externes. Utiliser les tests psychologiques pour avoir le maximum d'informations concernant ses ressources humaines pour apprendre à les gérer de manière plus au moins motivante. Ce qui nous amène à dire que la réalisation des objectifs de chaque entreprise passe inévitablement et/ou nécessairement par la satisfaction des besoins du personnel et par le développement de chaque membre au sein de chaque entreprise.

Par conséquent, nous pouvons dire que les dirigeants sont invités non seulement à partager l'information avec l'ensemble du personnel dans le but de stimuler et d'améliorer leur volonté et moral mais à satisfaire également leurs différents besoins pour qu'ils adhèrent de leur plein gré aux objectifs de la firme, en l'occurrence, relier les objectifs des individus qui constituent la firme à l'objectif global de cette dernière.

2.2 Plan de développement global des ressources humaines :

La planification des ressources humaines, centrée et focalisée exclusivement sur les besoins organisationnels, opérant aux niveaux agrégé et qualitatif, s'est avéré être un outil d'adaptation insuffisant. Il ne suffit pas, en effet, d'identifier la relève potentielle : encore faut-il la préparer et s'assurer que les individus identifiés adhéreront et consentiront à assurer les fonctions qu'on prévoit leur assigner? La planification des carrières, prend ici, tout son sens en posant la délicate question de la réconciliation des besoins organisationnels et individuels²⁹ (Guérin et Charrette, 1984). L'engouement, du moins, l'intérêt pour les carrières n'est pas théorique, même si elle n'est pas l'activité principale de la gestion des ressources humaine mais elle a son poids et son importance.

De ce fait, l'auteur E. Schein (1971) met l'accent sur deux niveaux d'analyse de la carrière, à savoir, pour l'individu, la carrière fait référence aux attributs et expériences qui lui permettent d'évoluer dans une organisation, à l'inverse, de l'angle de l'organisation, la carrière représente plutôt la progression des individus dans la structure, donc, l'auteur suggère de considérer la carrière comme étant la résultante de l'interaction individu-entreprise³⁰. Alors, la carrière peut prendre la forme de trois types de mouvements: vertical, qui correspond

²⁹ Christophe FALCOZ, rapport de recherche, parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus, Paris, Août 2004.

³⁰ Idem

beaucoup plus à l'ascension ou à la « descente » d'un individu dans la hiérarchie de l'entreprise ; comme étant radial, qui correspond à l'augmentation ou à la diminution de la centralité d'un individu, en l'occurrence, à son influence à l'intérieur de l'entreprise ; et circonférentiel, qui correspond à un mouvement d'une fonction, ou d'une division de l'entreprise vers une autre. Certes, les mobilités de gestion de carrière et de l'emploi une mission très importante est essentielle de la direction des ressources humaines que de proposer des possibilités d'évolution à son personnel. Le choix d'un mode de classement et d'un objectif d'évaluation (soit l'emploi ou la personne) n'est pas neutre car les enjeux individuels, en termes, de carrière sont importants, au niveau organisationnel. Également, on constate que le classement de certains métiers par rapport à d'autres, peut favoriser et initier la mobilité (certains emplois peuvent être sur évalués à un moment donné, pour attirer et fidéliser la main d'œuvre, d'autres peuvent être sous évalués), à vrai dire, l'évaluation permet de favoriser la mobilité sur certains types d'emplois. Les mobilités connues dans l'entreprise en lien direct avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences concernent les effectifs et individus qui évolueront, soit à l'interne ou à l'externe de l'entreprise. Elles renvoient aussi, à l'évolution des personnels dans leur fonction, autrement dit, la mobilité est tout changement professionnel qui peut prendre des formes diverses. Elle est souvent considérée comme un élément de flexibilité pour l'entreprise (adaptation de ses ressources à ses besoins) et comme une contrainte pour le salarié. Les deux notions « mobilité et carrière » sont liées dans la mesure où la mobilité renvoie à l'évolution des personnels dans leurs fonctions, et ce, soit dans une approche dite « verticale », correspondant, en général, à une évolution hiérarchique. Soit « horizontale » cela se traduit par un changement ou un ajout de « tâches » ou métiers, pour plus de détails, nous allons voir ces différentes formes de mobilité³¹.

2.2.1 La mobilité géographique :

La mobilité géographique des effectifs d'une organisation conduit soit, à permettre ou à inciter un individu à changer le lieu de travail au sein de l'entreprise, soit à l'amener à quitter de manière volontaire ou involontaire l'entreprise. Nous allons scinder cette mobilité en deux : en premier lieu, la mobilité géographique interne: s'exprime en deux façons: un marché de travail interne visant l'évolution des collaborateurs; un marché de travail interne répondant à une situation de difficulté imposant des redressements et reconversions. Quelques exemples: mise en place d'outils de mobilité interne comme les bourses de l'emploi, des

³¹ Estelle MERCIER, G SCHMIDT, « Gestion des ressources humaines », Edition, e-NODE & PEARSON Education, France, 2004, p.171.

mesures d'accompagnement à la mobilité comme l'aide au déménagement, aide à trouver une école pour les enfants, un travail pour le conjoint,...etc. En second lieu, il y a la mobilité géographique externe qui vise la sortie volontaire ou incitée du salarié de l'entreprise, c'est-à-dire, soit un licenciement (voire de retraite) accompagné ou d'une démission aidée, elle vise l'intégration de nouveaux personnels issus du marché de travail externe de l'entreprise. Quelques exemples: le recrutement; embauche de nouveaux personnels notamment via le contrat de professionnalisation. Donc, de manière générale, la mobilité géographique correspond à une évolution et un changement d'environnement, ce sont des individus qui occupent le même poste au même niveau hiérarchique qui changent le lieu de travail seulement, gardant la nature et le niveau de fonction. Elle est associée soit, à une mutation dans un nouveau service, un nouvel organisme, établissement ou même pays.

2.2.2 La mobilité professionnelle :

Elle se traduit par un changement dans la fonction du collaborateur concerné, elle l'ambitionne soit, à le faire évoluer dans son environnement professionnel immédiat, ou de lui donner les moyens de s'engager dans une démarche de changement de métier. De manière implicite et explicite, nous allons voir les deux facettes de cette mobilité qui sont comme suit : Premièrement, la mobilité professionnelle horizontale (fonctionnelle): désigne le passage d'une fonction à une autre, ainsi que, d'un métier à un autre et cela sans changement de niveau hiérarchique. Cette mobilité permet ainsi d'ouvrir son champs de compétences au regard soit, de son propre emploi en fonction du métier exercé, soit d'ajouter un métier à son propre métier ou soit de changer de métier. Deuxièmement, la mobilité professionnelle verticale: cette mobilité renvoie à priori l'individu vers une classe supérieure à celle qu'il détient (évolution hiérarchique). Parfois, l'effet inverse peut survenir, dans ce cas, c'est vers le bas que l'individu connaîtra cette évolution qu'il considérera, à juste titre, comme une régression.

La dernière partie de ce présent mémoire a concerné les analyses vis-à-vis des résultats. Ces analyses ont été émises en suivant les méthodes déjà citées dans la présentation de la méthodologie de la première partie. Des analyses ont été faites notamment avec la méthode FFOM. Elle a mis en exergue les différents facteurs internes et externes qui influencent et modifient le comportement de la société. Des solutions et des actions pouvant être prises en compte dans l'objectif de mieux conduire le système de gestion des carrières ont été proposées. Ainsi s'achève la dernière partie de notre ouvrage. La conclusion générale clôturera ce présent mémoire résumant les parties discutées précédemment.

CONCLUSION GENERALE

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en perpétuelle évolution, devenu très important aujourd'hui car c'est à travers lui, qu'on pourra déduire la réussite ou l'échec de l'entreprise. A cet effet, l'entreprise est dans une impasse, si elle ne parvient pas à recruter et retenir de bons travailleurs, si elle n'arrive pas à développer les qualifications et compétences de son personnel, et surtout, si elle n'arrive pas à faire évoluer les techniques et l'organisation, faute, du non suivi des compétences et qualifications ou si elle est fragilisée par des tensions sociales.

Le domaine de gestion des ressources humaines est très vaste. Pour ne citer que ses principaux aspects, il comprend entre autre :

- ❖ des aspects qui concernent les individus (le recrutement), et des aspects qui concernent la collectivité (les conditions de travail dans un atelier, les réunions avec les délégués du personnel,..., etc.)
- ❖ ainsi que, des aspects liés à la gestion de l'emploi (les mutations et carrières), et autres liés à l'économie de l'entreprise (tels que les prévisions d'évolution), et aussi, des aspects liés à l'environnement (le personnel des autres entreprises de la même branche).

Cependant, on retrouve des aspects de court terme (remplacer un salarié malade) et de long terme (faire évoluer les effectifs, les qualifications et mentalités pour accompagner les mutations techniques et les changements d'organisation).

Toutefois, la gestion des ressources humaines, surtout, est un domaine concret dont, toutes les méthodes ne sont pas adaptées à toutes les conditions, en l'occurrence, il faut prendre conscience, du domaine d'application de chacune et surtout des risques que l'entreprise court, en utilisant une méthode hors du domaine ou même incompatible aux variables de l'entreprise. Une fois la personne engagée dans la firme, elle adopte un comportement motivé par des considérations non seulement professionnelles mais aussi individuelles, à titre d'exemple on peut citer le désir de pouvoir, d'adhésion et d'appartenance à une catégorie, de prestige de promotion et d'émancipation (selon ses motivations et besoins). Son intégration et appartenance à une entité et/ou firme donnée est basée sur un calcul en terme de coûts/avantages, autrement dit, il élabore une comparaison entre l'avantage personnel des incitations et motivations qu'il reçoit (rémunération prime, statut et autres

avantages associés au poste) aux inconvénients qui peuvent résulter de sa participation à l'activité de cette dernière, en l'occurrence, comparaison de sa rétribution par rapport à sa contribution, est ce qu'elle est avantageuse ou pas ? Et c'est à partir de là, qu'il tranche sur une décision bien évidemment en fonction de ses motivations.

Ainsi, l'économiste américain G.BEKER a élaboré sa théorie en répondant à une question d'une grande simplicité et qui consiste en la question suivante: et si l'homme représentait un capital en lui-même ? Ses travaux étant riches et concluant positivement et dont les conclusions tirées sont comme suit: « l'homme possède un véritable capital sous forme de connaissances, de compétences, d'expérience, d'intelligence, de créativité et d'imagination...et quand il examine une opportunité dans un domaine du travail ou de la formation, il raisonne en investisseur. Autrement dit, il évalue rationnellement en quoi cette opportunité va lui permettre de rentabiliser son investissement et de valoriser son propre capital ³²», le but de toute action est lucratif du moment que c'est liée à une attente de rentabilité.

Puis, une interdépendance réciproque est alors recommandée entre la stratégie de l'entreprise et la politique de ressources humaines. Les années 90 verront apparaître un quatrième niveau : celui de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous retiendrons comme définition de ce type de gestion, la définition donnée par Développement et Emploi, association spécialisée dans ce domaine de gestion des compétences. « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences est la conception, la mise en œuvre, le suivi des politiques et des plans d'actions cohérents »: visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. Cette méthode a l'avantage de mettre en relation la stratégie de l'entreprise avec la gestion des ressources humaines et de tendre vers une adéquation entre :

- ❖ compétences acquises, compétences requises, et/ou souhaitées par les salariés,
- ❖ effectifs présents, effectifs nécessaires à court ou long terme.

A travers les trois grandes parties de ce mémoire, nous avons pu établir le fait d'une interaction entre la motivation du personnel et la gestion de leur carrière. Tout d'abord, la

³² Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, « *Le Capital Humain* », Edition Liaison, Paris, 2006, p15.

première partie concerne la présentation de la zone d'étude, notamment l'entreprise choisie ainsi que les cadrages théoriques en relation avec notre thème et les méthodes de collecte des données pour l'établissement des résultats. Ensuite, la deuxième partie du travail concerne l'appréciation des données collectées éventuellement traitées pour comprendre le fonctionnement de la gestion des carrières du personnel. Et enfin, la troisième partie se focalise sur la discussion des résultats établis pour pouvoir valider les hypothèses posées au départ de la recherche, suivie de quelques recommandations pour améliorer le système de gestion des carrières de l'entreprise.

Pour notre cas d'étude, la société MADARAIL prend en considération la gestion de ses ressources humaines et essaie davantage de leur assurer les bonnes conditions de travail, une gestion de plus en plus basée sur l'équité non seulement des qualifications mais beaucoup plus des compétences. Elle essaie de gérer au mieux les carrières de son personnel et de trouver un terrain d'entente entre aspiration, objectif des salariés et objectif de l'entreprise. La gestion des carrières au sein de l'entreprise reste à parfaire si bien que les responsables des ressources humaines et le personnel la trouve en deçà de leurs espérances.

Cependant, pour ce qui est de la satisfaction du personnel par rapport à cette gestion, on l'a retrouvé différente, d'une personne à une autre car chacun pèse ses contributions, par rapport, à ses rétributions, selon ses références à lui et selon ses perceptions, qui ne sont pas souvent objectives mais plutôt subjectives. Sur ce, le degré de satisfaction diffère des uns et des autres, en contrepartie, pour ce qui est de la motivation, on retrouve beaucoup plus une convergence et des points communs entre la majorité du personnel, tels que l'espoir de progresser, d'évoluer professionnellement, l'amélioration des conditions de travail, plus de prise en charge du personnel en termes de formation et d'aspiration, plus de reconnaissance, une bonne communication, une diffusion des informations, un climat social interne sain, favorisant le travail en harmonie, en équipe et une augmentation de la rémunération.

Certes, les exigences du personnel est de faire régner l'équité et la justice au sein de l'entreprise, comme de mettre en place un système de gestion organisé et correcte pour tout le monde. Pour eux, il suffit d'un minimum de tolérance et de moyens, pour que, tout le monde soit satisfait (gagnant) car après tout, cette entreprise leur appartient et veulent la sauvegarder et la laisser pour les générations futures. Mais cette dernière ne sera possible, que s'il y a une réelle gestion des carrières basée sur les compétences dont bénéficiera à coup sûr l'entreprise et contribuera à sa croissance ainsi qu'à la satisfaction et motivation de son personnel.

A cet effet, dans le but d'avoir plus d'éclaircissement sur la gestion des carrières et son influence sur la motivation du personnel. Nous avons mené une enquête au sein de l'entreprise MADARAIL comme déjà cité, précédemment. L'étude empirique a permis de saisir l'importance accordée à la gestion des carrières au sein de cette société.

Cependant, sa pratique se base sur une application, qui est basée à son tour, sur un tableau comparatif, qui consiste, à savoir, en des fiches d'appréciation du candidat. Pour enfin, aboutir à une sélection de trois à quatre personnes les plus méritantes, pour une évolution professionnelle donnée (une promotion, un avancement, une mutation) et bien évidemment, promouvoir la personne la plus méritante. En cas du choix du responsable du deuxième ou troisième candidat sur la liste, il doit véhiculer son choix par un ensemble de motivations et d'arguments qui doivent être convaincants et que le candidat recalé a le droit de connaître.

Cependant, cette application n'est pas suffisante pour gérer les carrières des individus, faute, de son manque de clarté et non compréhension par les subordonnés. A cet effet, le personnel de MADARAIL, en sa majorité n'est pas satisfait ni motivé de cette application et de cette pratique de gestion des carrières. Ils estiment même que la réalité est autre chose, du fait, qu'il y a des injustices et discrimination, qu'ils incombent à la gestion des carrières, sinon comment expliquer la présence de plusieurs membres d'une même famille au sein de l'entreprise, la progression de deux fonctionnaires à qualifications égales et compétences égales et des fois, sans que la personne progressée ne dispose d'un portefeuille de compétences lui permettant d'occuper des postes supérieurs, chose qui est due aux réseaux relationnels et au pouvoir financier des uns et des autres. Tous ces points sont des éléments d'insatisfaction et de démotivation, sans citer la rémunération, le niveau de reconnaissance, les conditions de travail, la sécurité et l'hygiène et l'intérêt du travail qui sont, de plus en plus, valorisés par l'individu et qui sont un moteur de leur rentabilité.

Enfin, la gestion des carrières est beaucoup plus liée au système de pouvoir de l'entreprise. La promotion d'un cadre peut être considérée comme un message aux autres travailleurs sur les valeurs, efforts, compétences et les performances récompensées et celles qui sont susceptibles d'être récompensées. Elle peut être fortement démotivante si elle est associée à une perception d'injustice et d'iniquité. Toutefois, Elle est aussi un enjeu des groupes informels pour « placer leurs hommes » dans des postes importants et cruciaux, et révélateurs des « chemins d'accès à la direction générale ».

Pour ces raisons et autres, elle ne sera jamais dominée par les techniques de gestion, même si les dernières années voient le département ressources humaines y accorder plus d'attention. Ce qui nous amène à une réponse de notre problématique: « Comment intervient la GPECC pour favoriser une gestion optimisée du facteur humain ? », la prise en charge de la carrière relève du ressort des individus où chacun suit une trajectoire selon ses aspirations, objectifs, et bien évidemment, en relation avec leur employabilité. L'employabilité se définit comme étant l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail³³, et la GPECC est un dispositif contribuant au développement de l'employabilité du personnel. Pour prétendre évoluer à l'interne ou à l'externe, il faut être en possession d'une employabilité forte. Toutefois, pour l'ensemble des changements, on fait référence à des mobilités des salariés, et ce, en adéquation avec la conjoncture et besoins de l'entreprise, et bien aussi, en fonction des compétences de l'individu et celles exigées par le poste.

Pour ce qui est de la motivation et satisfaction, elles diffèrent d'un individu à un autre selon sa personnalité et ses objectifs, et surtout, ses valeurs. Toutefois, chacun à un ensemble d'éléments qu'il valorise. A cet effet, c'est à l'entreprise d'essayer de trouver un terrain d'entente, un juste milieu entre ses pratiques, besoins et les aspirations des personnes, qui s'avèrent, d'une influence sur les individus et sur leur développement personnel, qui sont relatifs au rendement, satisfaction et motivation des individus.

Toutefois, on ne peut omettre l'existence d'un ensemble d'éléments auxquels tous les salariés sont sensibles, à savoir, la sécurité, l'hygiène, l'ambiance, climat de travail, la rémunération, l'estime et la reconnaissance ainsi que l'intérêt du travail. A cet effet, le service de gestion des ressources humaines et plus particulièrement dans le volet de gestion des carrières du personnel, doit être attentif, aux sollicitations de ces derniers, surtout être juste et équitable. Du moment que, les individus relativisent toujours et se comparent à leurs collègues. En cas d'anomalie et de non compatibilité selon leur perception, qu'elle soit objective ou subjective, ils seront motivé ou non, satisfaits ou insatisfaits. Cependant, la motivation et la satisfaction ne sont pas seulement en liaison avec la promotion, rémunération et salaire, mais bien plus que cela. L'individu donne aussi de l'importance, à l'intérêt du travail, sa nature elle-même, et surtout, à l'environnement qui l'entoure. Donc, ces constats nous amène à nous poser une question sur l'efficacité des autres approches concernant les ressources humaines comme le leadership par exemple.

³³ « La mobilisation des hommes et conduite du changement », Master II, 2014-2015, Université d'Antananarivo

Bibliographie

Ouvrage :

- Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, « *Le Capital Humain* », Edition Liaison, Paris, 2006, 316 pages.
- BEAUD. S., WEBER. F : « *Guide de l'enquête de terrain* », Editions La découverte, Paris, 125 pages.
- Christian BULLA, « *Les Fiches De Synthèse De La GRH* », version 3.1, IAE de Lille, France, 2003.2004, 146 pages.
- Estelle MERCIER, G SCHMIDT, « *Gestion des ressources humaines* », Edition, e-NODE & PEARSON Education, France, 2004, 208 pages.
- Françoise KERLAN, « *Guide pour la GPECC* », Editions d'organisation EYROLLES 2007, Paris, troisième édition, 322 pages.
- Patrick Leconte, "*Le Processus De Structuration Des Techniques De Gestion Prévisionnelle Des Ressources Humaines-Application à La Construction D'un Référentiel Métiers Dans Un Réseau D'organisations Complexes*", Gestion et management, Université François Rabelais, 1998, 336 pages.
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « *Gestion Des Ressources Humaines* », 2ème Edition De Boeck, Londres, 2007, 407 pages.

Revue :

Mohamed BAYAD (Université Nancy 2) Guy Arcand (Université d'Ottawa), Michel Arcand (Université du Québec à Trois-Rivières) et Nada Allani (Université Nancy 2), « *Gestion Stratégique des Ressources Humaines: Fondements et modèles* », Revue internationale des relations de travail, janvier 2004.

Article :

Judith Decelles, Julie Pontbriand, Lucie Poulin, Monique Audet, Article sur « *L'accès à l'égalité en emploi* », Londres, Novembre 2001, p.5 à p.20.

Rapport de recherche :

Christophe FALCOZ, rapport de recherche, parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus, Paris, Août 2004, 60 pages.

Document de l'entreprise :

Convention collective de l'entreprise MADARAIL, décembre, 1995.

Cours :

- « La mobilisation des hommes et conduite du changement », Master II, 2014-2015, Université d'Antananarivo.
- « La gestion des ressources humaines », Master I, 2013-2014, Université d'Antananarivo.
- « Méthodologie de recherche », Master I, 2013-2014, Université d'Antananarivo.
- « Technique de développement managériale », Master II, 2014-2015, Université d'Antananarivo.

Webographie

- <http://www.madarail.com> , consulté le 21 Mars 2016.
- <http://www.decitre.fr/compétences/5552001444918/> , consulté le 21 Mars 2016.
- http://www.12manage.com/methods_raci_fr.html , consulté le 15 Avril 2016.
- <http://www.horizons-décisionnels.fr/Comment-les-valeurs-de-l'entreprise-impactent-saperformance-globale> , consulté le 15 Avril 2016.
- <http://www.anact.com/> les dispositifs de GPEC, consulté le 15 Avril 2016.

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme de MADARAIL

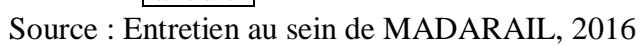
Annexe 2 : Répartition du capital de MADARAIL

Annexe 3 : Fiche de carrière

Annexe 4 : Fiche d'appréciation

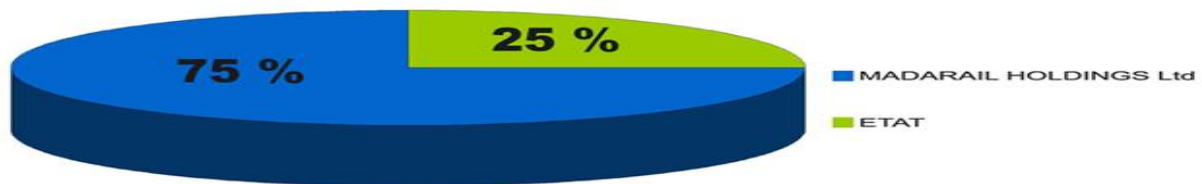
Annexe 5 : Guide d'entretien et questionnaire

Annexe 6 : Validation des résultats quantitatifs



Annexe 2 : Répartition du capital de MADARAIL

Composition du capital social de MADARAIL



Source : Tableau de bord de MADARAIL

Annexe 3 : Fiche de carrière

Direction ou service :	Intitulé du poste :
Localisation géographique :	Nom du titulaire du poste :
Dépend hiérarchiquement de :	
Travaille avec :	
polyvalence sur le poste avec :	
Mission (rôle) :	
Activité principale (en terme de tâches) :	
Activités secondaires :	
Liaisons principales et nature des relations (Internes/externes) :	
Niveau de responsabilité (niveau de délégation de pouvoir et/ou de compétence) :	
<ul style="list-style-type: none"> • être autorisé à engager une dépense jusqu'à • être autorisé à donner des orientations en l'absence de M. X . 	

Source : Entretien au sein de MADARAIL, 2016

Annexe 4 : Fiche d'appréciation du personnel

EXEMPLE DE FICHE D'APPRÉCIATION DU PERSONNEL											
Date d'entretien :	Ancienneté dans le poste :				Age :						
Année :	Titre :				Département :						
Partie 1 : Critères professionnels						Partie 2 : Critères humains					
	I	P	B	TB	E		I	P	B	TB	E
Connaissances techniques						Aptitudes relationnelles					
Quantité de travail						Initiative					
Organisation						Persévérance dans l'effort					
Communication écrite						Jugement					
Communication orale						Persuasion					
Prise de décision						Confiance en soi					
Qualité du travail						Capacité à encadrer					
Partie 3 : Nom et appréciation du responsable hiérarchique direct											
Nom : Signature : Date :											
Niveau général de performance I – P – B – TB – E											
Signature : Date : Titre :											
Partie 4 : Commentaire du supérieur hiérarchique N+ 2								Visa DRH			
Nom : Signature : Date :								Date :			
Partie 5 : Observation du responsable hiérarchique direct à l'issue de l'entretien											
Signature : Date :											
Partie 6 : Commentaire de l'intéressé (e)											
Signature : Date :											

Légende :

<i>I</i> Insuffisant	<i>TB</i> Très bon
<i>P</i> Passable	<i>E</i> Excellent
<i>B</i> Bon	

Source : Entretien au sein de MADARAIL, 2016

Annexe 5 : Guide d'entretien et questionnaire
--

GUIDE D'ENTRETIEN ET QUESTIONNAIRE

Guide d'entretien

Thème de l'étude: La GPECC : Une démarche stratégique pour contrôler la motivation des ressources humaines. Cas de la société MADARAIL.

But principal: Comprendre le pilotage de la GPECC au sein de l'entreprise.

Cible: Cadres supérieurs :

- Le directeur des ressources humaines,
- Le responsable du département « Coordination des ressources humaines »,

Questions:

- 1) Pouvez-vous nous donner l'effectif du personnel ainsi que leur catégorie socioprofessionnelle ?
- 2) Pouvez-vous nous donner une brève évolution de cet effectif durant ces 5 dernières années ?
- 3) Compte tenu de cette évolution, votre entreprise comprend-t-elle un système de gestion des carrières ?
- 4) Si oui, comment se présente ce système au sein de l'entreprise ?
- 5) Quelles en sont les procédures ?
- 6) Quels sont les indicateurs qui vous permettent de diriger la carrière de votre personnel ?
- 7) Quels sont les difficultés rencontrées en rapport avec cette gestion ?
- 8) Quels sont les éléments de motivation du personnel ?
- 9) Pouvez-vous nous décrire brièvement ces éléments ?
- 10) Quel rapport faites-vous entre le système de plan de carrière et ces éléments ?

Réponses au guide d'entretien

1) L'effectif du personnel ainsi que leur catégorie socioprofessionnelle :

910 Salariés	347 agents d'exploitation 189 agents voie 258 agents de maintenance matériels 116 agents d'administration	13% de cadres 30,5% de maîtrises 56,5% d'exécutants
--------------	--	---

Source : MADARAIL, 2016

2) Evolution de l'effectif du personnel de 2011 à 2015 :

	Année	COLLEGE						TOTAL
		Exécution	%	Maîtrise	%	Cadre	%	
1	2011	623	61,32	264	25,98	129	12,7	1 016
2	2012	596	61,19	245	25,15	133	13,66	974
3	2013	584	59,47	270	27,49	128	13,03	982
4	2014	528	56,47	283	30,27	124	13,26	935
5	2015	483	53,03	296	32,56	131	14,41	910
6	5 - 1	-140		32		2		-106

Source : MADARAIL 2016

3) Compte tenu de cette évolution, notre entreprise comprend un système de gestion des carrières :

En effet, Nous avons mis en place des plans de carrières, permettant à notre personnel d'évoluer dans la Société. Cette évolution de carrière peut s'effectuer au sein de la filière de son métier ou dans une autre filière (DMAT : Direction « Matériel », Filière Gare, Filière Traction...). Ces plans de carrières servent à donner l'opportunité aux agents d'optimiser leur savoir-faire au sein du chemin de fer. Une évaluation annuelle de chaque agent lui permet de faire un bilan de ses compétences avec son chef hiérarchique. Des formations sont ensuite proposées aux agents, en fonction de leurs demandes ou en fonction de leur nécessité. Des

recyclages annuels permettent de fortifier les bases déjà acquises. Le programme d'évaluation au sein de Madarail est conçu pour:

- Établir une évaluation objective du rendement de chaque employé (de toutes catégories) en vue de son avancement dans l'entreprise.
- Identifier les points forts de la personne, ses points faibles et ses besoins de perfectionnement, ainsi qu'établir (en collaboration avec cette personne) des programmes de perfectionnement additionnels.

4) Prenons pour exemple le cas de la DMAT :

Une note de service portant sur la Gestion de carrière au sein de la Direction Matériel de Madarail (DMAT) a été établie afin de fixer l'organisation générale ainsi que les principes de recrutements, de formation, d'avancement et de promotion au sein de la DMAT. En ce qui concerne l'avancement professionnel, la Note de service de la DMAT fixe que la procédure d'avancement se fait par voie de notation (à l'aide d'une fiche d'appréciation). Il ne devrait pas y avoir de différence quant à son application par rapport à la filière Gare (une autre filière possédant un plan de carrière au sein de Madarail). Ainsi, pour prévenir le problème de sous-effectif et pour faire face aux débauches tels que départ à la retraite ,démission, disponibilité etc..., ainsi que les postes vacants il est essentiel de faire une démarche préventive pour le bon fonctionnement des travaux au sein de la DMAT et d'éviter les conséquences de manque d'effectifs pour les années à venir. Le plan de carrière permet donc de régler cette crainte. Par le procédé de notation, des agents remplissant les conditions exigées seront évalués par une Commission de notation composée des représentants de la DRHR, du Chef Hiérarchique Direct du candidat et du Chef de Département du Matériel pour préparer la relève. Les résultats seront affichés par ordre de mérite. Tous les agents ayant des meilleures notes ne vont pas forcément changer de catégorie mais cela dépendra de la constatation des besoins en effectif et des postes à pourvoir à la DMAT.

5) Les procédures de cette gestion:

La gestion prévisionnelle sert à prévoir les postes vacants à une date précise: les départs en retraite, les démissions, les promotions et dans le cas de licenciement, ce sont des situations de départ des salariés qui causent un manque de ressources humaines. Elle se fait à base d'un tableau de bord qui représente la situation des effectifs à une date précise pour déterminer le nombre de postes vacants. Une fois le nombre précis, l'entreprise fait appel tout

d'abord au marché interne pour chercher les salariés qui répondent aux exigences des postes. Dans le cas de disponibilité des compétences convoitées, il y'aura un recrutement interne par promotion ou avancement. Si l'entreprise ne trouve pas les compétences qui répondent aux exigences, elle fait appel au marché externe pour recruter de nouvelles compétences. Dès leur intégration au sein de l'organisation, les employés sont suivis à l'aide de plusieurs documents de référencement qui permettent d'évaluer leurs aptitudes et compétences tout au long de leur parcours. L'évolution de carrière du personnel actif de l'entreprise est appréciée à l'aide de plusieurs documents tels que: la fiche de carrière, la fiche d'appréciation n°1 et n°2, la fiche de mutation interne ou fiche de promotion.

6) Les indicateurs qui permettent de diriger la carrière du personnel :

- La fiche de carrière :

La gestion des carrières au sein de l'entreprise MADARAIL se base sur un certain nombre d'éléments, tel que, l'analyse de la fiche de carrière de la personne. Qui contient un ensemble d'informations, telles que, le matricule, la date d'entrée en fonction, numéro de poste, la catégorie, l'échelon, la fonction, ainsi qu'un ensemble d'informations sur les formations et diplômes de l'intéressée, comme le niveau, le type, la spécialité de formation, et la date. Cependant, il y a un volet réservé à la carrière hors entreprise et un autre, à l'interne de l'entreprise qui correspond à des informations sur les événements, emplois occupés, catégorie, échelon et date d'événement. Ainsi qu'un volet sur l'ensemble des séminaires auxquels la personne a participé, les thèmes, matricules, codes, spécialité de formation, école, et dates des séminaires. Enfin, cette fiche contient un ensemble d'information relatif aux compétences de l'individu et de ses évolutions et diplômes.

- La fiche d'appréciation des candidats à la promotion n°1 :

Cette fiche 1 est d'un impact décisif sur la possibilité de promotion ou non du salarié. Elle est sous forme d'un tableau que les responsables appellent le tableau comparatif. A travers, ce dernier la comparaison se fait pour sélectionner la personne compatible au poste à pourvoir. Toutefois, il y a deux fiches de ce genre, la première doit être rempli par le responsable directe de l'intéressé et elle contient un ensemble de rubriques qui sont évaluées et notées sur un ensemble de points, à travers lesquels, on aura un 20/20 au final et qui sont comme suit: le nom et prénom de l'intéressé ; appréciation/ spécialité du diplôme sur trois (03) points ; nombre de points/ expérience, filière ou spécialité sur trois (03) points. Comme elle contient un volet d'aptitude de la fiche d'emploi qui est en relation directe avec le poste sollicité et qui contient à son tour un ensemble de points qui sont comme suit: le sens de la

supervision; esprit d'initiative; sens de l'organisation sur deux (02) points; esprit d'équipe sur deux (02) points. Ainsi que trois autres rubriques qui sont en relation avec les points suivants: disponibilité sur trois (03) points; appréciation hiérarchique globale sur trois (03) points; un total de points sur vingt (/20).

- La fiche d'appréciation des candidats à la promotion n°2 :

Cette fiche sera remplie par le service des ressources humaines de l'unité de l'intéressé, celle-ci aussi est constituée d'un ensemble de rubriques notées et qui sont comme suit : au premier, lieu nous avons le poste, le numéro de poste (n°), le service, le département et la date. Ainsi qu'un ensemble d'autres points, tels que: le nom et prénom; nombre de points par rapport à la formation de base; nombre de points par rapport à la formation universitaire; nombre de points par rapport à la formation professionnelle; nombre de points par rapport à l'expérience professionnelle; nombre de points par rapport à la discipline; nombre de points par rapport à l'assiduité; nombre de points par rapport à l'expérience de la filière ou spécialité; nombre de points par rapport à l'appréciation hiérarchique; nombre total des points. Puis, en fonction du nombre total des points, ils sélectionnent les trois premiers qui émergent. En général, c'est le premier émergé qui est promu. Mais il y a des cas d'exception où, par exemple, on privilégie le deuxième ou le troisième sélectionné. Dans ce cas, le responsable doit motiver son choix par un ensemble d'arguments qui doivent être convaincants et persuasifs, pour assurer la bonne continuité de la procédure de promotion, palier les risques de tension et de mal entendus. Toutefois, le premier émerger ouvre droit à des explications et le responsable est tenu de répondre à ses interrogations et être argumentatif, persuasif et surtout, objectif dans son choix, qui ne doit être incité que par l'intérêt général de l'entreprise et sans aucune finalité personnelle ou jugement subjectif. Cependant, selon l'Article 76 de la convention collective de l'entreprise: ne peuvent prétendre à une promotion les agents sanctionnés durant: l'année précédente pour les fautes du 1er degré; les deux années précédentes pour les fautes du 2ème degré; les trois années précédentes pour les fautes du 3ème degré. Enfin, dans chaque fiche d'appréciation des candidats à la promotion doit figurer le nom de l'évaluateur, sa fonction et sa signature pour laisser une traçabilité de l'événement et pour le formaliser et le justifier.

- Formulaire de mutation interne/ promotion :

Ce formulaire aussi est constitué d'un ensemble de données relatives à la situation globale de l'intéressé et comme les fiches de promotions, il est réparti en rubriques informatrices, qui sont comme suit: premièrement, le nom, prénom, matricule, ainsi que, date de recrutement et période d'essai par mois; deuxièmement, une rubrique portant des informations sur les anciennes situations de l'individu, qui sont traduites par, la structure, la fonction, le numéro de poste, catégorie et échelon, ainsi que, le chef de section, chef de service, chef de département et service du directeur, bien évidemment, en mentionnant les dates et les visas accordés; troisièmement, un volet sur la situation proposée et qui contient à son tour les données suivantes : la structure, la fonction, le numéro de poste, catégorie et échelon, ainsi que, le chef de section, chef de service, chef de département et service du directeur, bien évidemment, en mentionnant les dates et les visas accordés. Cependant, un volet est réservé à l'avis clairement formulé de la hiérarchie de l'ancienne situation et un autre avis à l'avis clairement formulé par la hiérarchie de la situation proposée. Enfin, nous avons un onglet réservé à l'avis du responsable des ressources humaines avec date et signature et un autre onglet réservé à la formulation de l'avis du directeur d'exploitation comportant, bien évidemment, date et signature.

7) Difficultés rencontrées en rapport avec cette gestion :

Il ne faut pas perdre de vue, le fait, que les personnes ont des aspirations et objectifs qui diffèrent les uns des autres, et ce, en fonction des caractéristiques individuelles de tout un chacun, ainsi que de la personnalité, du niveau de scolarisation, de l'âge et du sexe, car chacun va aborder sa carrière à sa propre manière. Les organisations, de leur côté, passent par des périodes d'instabilité, de changement et de turbulence qui réduisent, en quelque sorte, leur capacité à offrir des cheminements de carrière stables et surtout prévisibles.

- Les raisons qui expliquent le développement de la notion de carrière: la carrière est un contrat implicite :

Il est possible de comprendre le développement des pratiques de la gestion des carrières comme correspondant à un moment daté de l'état du marché de travail et de l'environnement de l'entreprise. Dans le cas où l'ensemble du personnel de l'entreprise est concerné par cette notion de carrière. On constate que le personnel d'encadrement constitue souvent le principal bénéficiaire de ces politiques de gestion des carrières formalisées et organisées sur une période de près de trente ans (30). Depuis les années 1960 jusqu'au début de 1990, on peut considérer la carrière comme étant l'expression d'un contrat implicite entre

les entreprises et les cadres. En raison d'une certaine pénurie de personnel qualifié, les entreprises ont été amenées à fidéliser leur personnel, quelles avaient du mal à recruter, tout en exigeant de lui une forte implication, par le biais d'assurance d'une carrière évolutive selon les objectifs du personnel mais tout en servant l'entreprise. Cependant, l'entreprise garantie aux cadres qui ont accepté de s'impliquer davantage, voire d'identifier leur réussite à celle de l'entreprise un déroulement de carrière satisfaisant. Ce contrat implicite mis en évidence sur les règles de formation des salariés, trouve en partie sa légitimité dans les rapports entre appareil éducatif et celui de production. Du fait, que l'employeur doit supporter des coûts dits de transaction pour disposer d'une main d'œuvre qualifiée et efficace (recrutement et formation) qu'il a intérêt à conserver le plus longtemps possible. Il peut atteindre cet objectif au moyen d'une rémunération plus élevée que le marché, ou en offrant des possibilités de progression et de carrière comme le suggère la théorie économique des marchés internes.

- La mobilité comme mode de régulation dans les marchés internes :

Parmi les différentes théories économiques qui se sont penchées sur le fonctionnement du marché de travail ainsi qu'à ses conséquences sur les stratégies des firmes en matière de gestion des ressources humaines. La théorie des marchés internes, nous donne des éclaircissements sur la place de la carrière dans les systèmes de gestion des ressources humaines. Cette théorie définit le marché interne comme étant une unité administrative à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'affectation de travail sont déterminés par un ensemble de règles et de procédures administratives. A contrario, de ce qui se produit dans le marché externe, où les règles de rémunération, d'allocation et de formation de la main d'œuvre sont déterminées par des variables économiques. Les règles en vigueur sur le marché interne sont directement produites par les dirigeants de l'entreprise. L'émergence d'un tel marché s'explique par trois raisons essentielles: l'existence des qualifications spécifiques; l'apprentissage sur le tas; la coutume produite par les collectifs de travail. En réalité, ces trois raisons sont liées. La spécificité des qualifications résulte principalement des rapports entre technologie et organisation de travail, de sorte, que les qualifications requises ne sont pas disponibles sur le marché du travail. Toutefois, l'entreprise elle-même contribue à les former, en partie, par l'apprentissage sur le tas, qui favorise la transmission du savoir productif partagé entre les membres des groupes de travail spécifiquement produites par et pour l'entreprise. Ces qualifications ne sont pas transférables à d'autres entreprises. Dans le but de rentabiliser les investissements dans le domaine de la formation des salariés, les entreprises sont, donc, amenées à les protéger de la concurrence des marchés externes. Au final, les règles et procédures du marché interne sont donc élaborées dans ce but. Elles visent à fidéliser les

salariés en leur offrant des opportunités et possibilités de promotion et des rémunérations, suffisamment, attractives. La stabilité du personnel ainsi obtenue, favorise, la construction de groupes sociaux à l'origine de la coutume sur le lieu de travail. Aussi, les règles organisant le fonctionnement du marché interne sont également recherchées par les salariés car elles sont garantes, à la fois, de la sécurité d'emploi, ainsi que, d'une certaine équité. Ces règles en majeure partie coutumières, sont souvent porteuses d'un continu d'éthique (la morale), elles contribuent aussi à la socialisation des nouvelles recrues, ce qui assure leur pérennité. Enfin, cet intérêt partagé entre employeurs et salariés, permet de conclure que l'organisation des marchés internes se justifie par la corporation qu'elle permet entre les agents économiques.

8) Les outils de motivation du salarié :

- La rémunération :

Le système de rémunération est une contrepartie du travail effectué et consacré. Donc le principe est que nul ne peut être rémunéré pour un temps de travail non effectué, il s'articule autour de trois grands axes: le système de classification professionnelle; une grille des salaires; un système multiforme de primes et d'indemnité; Le système de classification des postes de travail exprime un ordre hiérarchique des postes de travail existants dans l'entreprise et se traduit par une nomenclature de ces postes. La grille de salaires correspond aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en outre une évolution horizontale (sous forme d'échelon) sanctionnant la valeur individuelle découlant du mérite professionnel proposé à chaque salarié de l'entreprise.

- La communication :

Elle est importante au sein de l'entreprise, dans le but d'assurer une entente entre salariés et supérieurs et afin d'éviter les conflits au niveau de cette dernière. La communication a pour objectif de résoudre les problèmes: « d'informer et de s'informer, de comprendre et de se comprendre, de connaître et de se connaître éventuellement, d'expliquer et de s'expliquer », elle est l'expression de la vie elle-même. La communication entre les travailleurs et leurs supérieurs se représente par la convention et le règlement intérieur, chacun d'eux, a des droits et des obligations, les procédures qu'il faut entreprendre pour régler un quelconque problème et conflit. Toutefois, ces deux documents contiennent tout ce qui concerne la relation de travail.

- Le respect des droits des travailleurs au sein de l'entreprise :

Pour encourager les travailleurs à exercer leur fonction avec une meilleure manière et avec plus d'implication. L'entreprise doit faire de son mieux, afin, de créer un climat

favorable et un cadre de travail sain basé sur le respect, surtout, le respect de leurs droits, pour qu'ils se sentent rassurer et protéger dans l'entreprise, et ce, par un ensemble d'éléments comme:

- Hygiène et sécurité: l'entreprise doit assurer les conditions d'hygiène et de sécurité nécessaires à la protection des travailleurs ainsi qu'à la médecine de travail, conformément aux dispositions légales en vigueur et du règlement intérieur ;

- Assurer le transport du personnel : l'entreprise l'assure en fonction de ses moyens disponibles ;

- Amélioration des conditions de vie au travail : essayer d'offrir à la ressource humaine, un bon climat de travail pour quelle puisse travailler sans avoir aucune crainte, ces conditions font partie des droits du salarié.

9) Rapport entre le système de gestion des carrières et ces éléments :

Au cours de sa carrière, une personne traverse des situations dans lesquelles plusieurs aspects limitent ses actions. Lors de son premier emploi, une personne peut tellement se consacrer à l'acquisition de son indépendance psychologique au travail, qu'elle perd de contact avec le développement technologique récent ou avec d'autres phénomènes liés à son domaine d'activité. Au stade du mi carrière, la personne concernée atteint un niveau où elle commence à se poser des questions sur son avenir. Elle sent toujours le besoin de se renouveler. En période de déclin, elle est amenée à s'interroger sur deux points particuliers, à savoir, l'étendu véritable du déclin physique et intellectuel, ainsi que, le manque d'attention et d'harmonisation des besoins de l'entreprise avec ceux des employés. En période de désuétude, il arrive souvent, qu'une personne ne pense qu'à ce qu'elle fait sur le moment actuel, sans se soucier de ce qui se passe autour d'elle.

Questionnaire d'enquête au sein de MADARAIL

2016 - MADARAIL

Enquête portant sur la plan de carrière du personnel

Identification

1. Quel est votre âge?

- ☐ 1. moins de 25ans ☐ 2. 25 à 30ans ☐ 3. 30 à 35ans
☐ 4. 35 à 40ans ☐ 5. Plus de 40ans

2. Quel est votre sexe?

- ☐ 1. Homme ☐ 2. Femme

3. Quel est la nature du poste occupée?

- ☐ 1. Exécution ☐ 2. Maîtrise ☐ 3. Cadre
☐ 4. Cadre supérieur

4. Quel est le nombre d'années de service?

- ☐ 1. moins de 1an ☐ 2. 1 à 3ans
☐ 3. 3 à 6ans ☐ 4. 6 à 10ans
☐ 5. 10 à 20ans ☐ 6. Plus de 20ans

5. Quel est votre diplôme?

- ☐ 1. Pas de diplôme ☐ 2. Bac ☐ 3. Licence
☐ 4. Diplôme professionnel

Le plan de carrière

6. Êtes-vous informés de l'existence d'un service "gestion de carrière du personnel" au sein de l'entreprise?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

Aller à '12-Avis personnel' si Existence du service carrière = "Non"

7. Connaissez-vous le service "gestion du carrière du personnel" ?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

La question n'est pertinente que si Existence du service carrière = "Oui"

8. Avez-vous traité directement avec le service en question?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

La question n'est pertinente que si Connaissance du service = "Oui"

9. Constatez-vous un réel développement des ressources humaines au sein de l'entreprise?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

10. Constatez-vous une promotion relative à l'ancienneté?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

11. Constatez-vous une promotion relative au mérite sur grille d'appréciation?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

Motivation/ Satisfaction/ Jugement du personnel

12. Comment jugez-vous le système de plan de carrière mis en place?

- ☐ 1. Satisfaisant ☐ 2. Non satisfaisant

13. Le système mis en place est-il une source de motivation?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

14. La relation de compétence et de poste est-elle un élément de motivation?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

15. L'espoir de progression est-il une raison de maintien au sein de l'entreprise?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

16. Les postes sont-elles compatibles aux compétences?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

Annexe 6 : Validation des résultats quantitatifs

Comme nous l'avons mentionné et expliqué dans la section « MATERIELS UTILISES » du Chapitre I : Matériels et Méthodes, nous avons eu recours au logiciel SPHINX pour l'élaboration de notre questionnaire ainsi que le traitement et l'analyse des résultats obtenus.

Comme le logiciel SPHINX est un logiciel qui permet de faire des tests de significativité pour une variable et d'interdépendance entre deux variables par Khi-Deux, cette approche nous a permis de valider les résultats obtenus.

En premier lieu, les tests de significativité sur le logiciel SPHINX, qui concernent une variable, nous permettent de conclure si les réponses fournies par la population de référence à l'issue d'une question concernant une variable sont fiables ou pas. De ce fait, le logiciel nous demande de fixer une marge d'erreur (dans notre cas 5%) qui est associée à un degré de liberté, en fonction du variable en question. Cette association : Marge d'erreur /Degré de liberté permet de déduire, par lecture de la table de loi de Khi-Deux, la valeur du Khi-Deux seuil : c'est la valeur à ne pas dépasser pour dire qu'une réponse n'est pas significative. On compare ensuite la valeur du Khi-Deux observé (calculé par le logiciel SPHINX) et le Khi-Deux seuil pour conclure la significativité des réponses fournies par la population concernant une variable. Notons que le degré de liberté s'obtient par la formule : $ddl = (n \text{ colonnes} - 1) (n \text{ lignes} - 1)$.

En second lieu, les règles à suivre sont les suivantes pour les tests d'interdépendance entre deux variables V1 et V2 :

- La formulation de deux hypothèse : l'hypothèse nulle H_0 qui affirme que les deux variables qualitatives sont indépendants, et l'hypothèse alternative H_1 qui affirme que les deux variables sont dépendants,
- Si le Khi-Deux observé est supérieur à Khi-Deux seuil, alors H_0 est rejetée et H_1 est acceptée.

Notons que le degré de liberté s'obtient par la formule : $ddl = (n \text{ colonnes de V1} - 1) (n \text{ lignes de V2} - 1)$.

De ce fait, nous présenterons l'analyse de ces résultats :

1) Tests de significativité :

- Tableau n°3 : Répartition par tranche d'âge :

âge	Nb. cit.	Intervalles de confiance
moins de 25ans	2	0,0% < 2,9 < 6,8%
25 à 30ans	12	8,3% < 17,1 < 26,0%
30 à 35ans	12	8,3% < 17,1 < 26,0%
35 à 40ans	7	3,0% < 10,0 < 17,0%
Plus de 40ans	37	41,2% < 52,9 < 64,5%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2 = 52,14 > \chi^2_{\text{seuil}} = 9,4877$, ddl = 4, 1-p = >99,99%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

- Tableau n°4 : Répartition par sexe :

Sexe	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Homme	59	75,8% < 84,3 < 92,8%
Femme	11	7,2% < 15,7 < 24,2%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2 = 32,91 > \chi^2_{\text{seuil}} = 3,8415$, ddl = 1, 1-p = >99,99%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

- Tableau n°5 : Répartition par nature de postes occupés :

Poste	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Exécution	43	50,0% < 61,4 < 72,8%
Maitrise	17	14,2% < 24,3 < 34,3%
Cadre	8	4,0% < 11,4 < 18,9%
Cadre supérieur	2	0,0% < 2,9 < 6,8%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2=56,06 > \chi^2_{\text{seuil}}=7,8147$, ddl = 3, 1-p = >99,99%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

- Tableau n°6 : Répartition par ancienneté :

Ancienneté	Nb. cit.	Intervalles de confiance
moins de 1an	7	3,0% < 10,0 < 17,0%
1 à 3ans	13	9,5% < 18,6 < 27,7%
3 à 6ans	11	7,2% < 15,7 < 24,2%
6 à 10ans	15	11,8% < 21,4 < 31,0%
10 à 20ans	3	0,0% < 4,3 < 9,0%
Plus de 20ans	21	19,3% < 30,0 < 40,7%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2=16,91 > \chi^2_{\text{seuil}}=11,0705$, ddl = 5, 1-p = 99,53%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

- Tableau n°7 : Répartition par niveau de diplômes :

Diplôme	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Pas de diplôme	20	18,0% < 28,6 < 39,2%
Bac	1	0,0% < 1,4 < 4,2%
Licence	4	0,3% < 5,7 < 11,1%
Diplôme professionnel	45	53,1% < 64,3 < 75,5%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2=69,54 > \chi^2_{\text{seuil}}=7,8147$, ddl = 3, 1-p = >99,99%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

- Tableau n°8 : Etes-vous informé de l'existence d'un service « gestion des carrières du personnel » ? :

Existence du service carrière	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Oui	24	23,2% < 34,3 < 45,4%
Non	46	54,6% < 65,7 < 76,8%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2=6,91 > \chi^2_{\text{seuil}}=3,8415$, ddl = 1, 1-p = 99,14%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

- Tableau n°9 : Si oui connaissez-vous ce service? :

Connaissance du service	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Oui	19	16,7% < 27,1 < 37,6%
Non	51	62,4% < 72,9 < 83,3%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2=14,63 > \chi^2_{\text{seuil}}=3,8415$, ddl = 1, 1-p = 99,99%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

- Tableau n°10 : Si oui avez-vous traité directement avec le service en question? :

Traitement avec le service	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Oui	13	9,5% < 18,6 < 27,7%
Non	57	72,3% < 81,4 < 90,5%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2=27,66 > \chi^2_{\text{seuil}}=3,8415$, ddl = 1, 1-p = >99,99%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

- Tableau n°11 : Niveau de réalité du développement des ressources humaines :

Développement des RH	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Oui	9	5,0% < 12,9 < 20,7%
Non	61	79,3% < 87,1 < 95,0%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2=38,63 > \chi^2_{\text{seuil}}=3,8415$, ddl = 1, 1-p = >99,99%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

- Tableau n°12 : Promotions au sein de l'entreprise éventuellement à l'ancienneté :

Promotion par ancienneté	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Oui	22	20,6% < 31,4 < 42,3%
Non	48	57,7% < 68,6 < 79,4%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2=9,66 > \chi^2_{\text{seuil}}=3,8415$, ddl = 1, 1-p = 99,81%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

- Tableau n°13 : Promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation :

Promotion par appréciation	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Oui	37	41,2% < 52,9 < 64,5%
Non	33	35,5% < 47,1 < 58,8%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence n'est pas significative. $\chi^2=0,23 < \chi^2_{\text{seuil}}=3,8415$, ddl = 1, 1-p = 36,74%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

- Tableau n°14 : Le point de vue du personnel du système mis en place :

Avis personnel	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Satisfaisant	13	9,5% < 18,6 < 27,7%
Non satisfaisant	57	72,3% < 81,4 < 90,5%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2=27,66 > \chi^2_{\text{seuil}}=3,8415$, ddl = 1, 1-p = >99,99%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

- Tableau n°15 : Le niveau de motivation pour le personnel par rapport au système en place :

Motivation	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Oui	6	2,0% < 8,6 < 15,1%
Non	64	84,9% < 91,4 < 98,0%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2=48,06 > \chi^2_{\text{seuil}}=3,8415$, ddl = 1, 1-p = >99,99%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

- Tableau n°16 : La relation de compétence et de poste est un élément de motivation :

Compétence/Poste	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Oui	37	41,2% < 52,9 < 64,5%
Non	33	35,5% < 47,1 < 58,8%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence n'est pas significative. $\chi^2=0,23 < \chi^2_{\text{seuil}}=3,8415$, ddl = 1, 1-p = 36,74%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

- Tableau n°17 : L'espoir de progression comme raison du maintien de l'entreprise :

Espoir de progression	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Oui	51	62,4% < 72,9 < 83,3%
Non	19	16,7% < 27,1 < 37,6%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2=14,63 > \chi^2_{\text{seuil}}=3,8415$, ddl = 1, 1-p = 99,99%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

- Tableau n°18 : Le niveau de compatibilité entre poste et compétences :

Compatibilité Compétence/Poste	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Oui	41	47,0% < 58,6 < 70,1%
Non	29	29,9% < 41,4 < 53,0%
TOTAL OBS.	70	

La différence avec la répartition de référence n'est pas significative. $\chi^2=2,06 < \chi^2_{\text{seuil}}=3,8415$, ddl = 1, 1-p = 84,85%. Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

2) Tests d'interdépendance : (Tableaux croisés)

Pour cerner la relation entre « Motivation » et la « Gestion des carrières », nous avons décidé de croiser la variable « Motivation » avec l'ensemble de toutes les variables définies dans notre questionnaire à savoir: l'âge, sexe, nature de poste occupé, l'ancienneté, le diplôme, existence du service « gestion des carrières », connaissance de ce service, traitement avec ce service, développement des RH, promotion par ancienneté, promotion par appréciation, avis sur le système, la relation poste/compétence, l'espoir de progression, compatibilité poste et compétence.

• Tableau n°1 : Tri croisé entre « motivation » et « âge » :

Motivation/âge	moins de 25ans	25 à 30ans	30 à 35ans	35 à 40ans	Plus de 40ans	TOTAL
Oui	0	0	0	0	6	6
Non	2	12	12	7	31	64
TOTAL	2	12	12	7	37	70

$\chi^2 = 5,85$, ddl = 4, 1-p = 78,96%.

La dépendance n'est pas significative. $\chi^2=5,85 < \chi^2_{\text{seuil}}=9,4877$, ddl = 4, 1-p = 78,96%.

La motivation n'est pas liée à l'âge.

• Tableau n°2 : Tri croisé entre « motivation » et « sexe » :

Motivation/Sexe	Homme	Femme	TOTAL
Oui	6	0	6
Non	53	11	64
TOTAL	59	11	70

$\chi^2 = 1,22$, ddl = 1, 1-p = 73,13%.

La dépendance n'est pas significative. $\chi^2=1,22 < \chi^2_{\text{seuil}}=3,8415$, ddl = 1, 1-p = 73,13%.

La motivation n'est pas liée au sexe.

- Tableau n°3 : Tri croisé entre « motivation » et « nature de poste occupé » :

Motivation/Poste	Exécution	Maitrise	Cadre	Cadre supérieur	TOTAL
Oui	0	0	4	2	6
Non	43	17	4	0	64
TOTAL	43	17	8	2	70

$\chi^2 = 44,48$, ddl = 3, 1-p = >99,99%.

La dépendance est très significative. $\chi^2 = 44,48 > \chi^2_{\text{seuil}} = 7,8147$, ddl = 3, 1-p = >99,99%.

La motivation est liée à la nature du poste occupée.

- Tableau n°4 : Tri croisé entre « motivation » et « ancienneté » :

Motivation/Ancienneté	moins de 1 an	1 à 3ans	3 à 6ans	6 à 10ans	10 à 20ans	Plus de 20ans	TOTAL
Oui	0	0	0	0	3	3	6
Non	7	13	11	15	0	18	64
TOTAL	7	13	11	15	3	21	70

$\chi^2 = 37,19$, ddl = 5, 1-p = >99,99%.

La dépendance est très significative. $\chi^2 = 37,19 > \chi^2_{\text{seuil}} = 11,0705$ ddl = 5, 1-p = >99,99%.

La motivation est liée à l'ancienneté.

- Tableau n°5 : Tri croisé entre « motivation » et « diplômes » :

Motivation/Diplôme	Pas de diplôme	Bac	Licence	Diplôme professionnel	TOTAL
Oui	0	0	0	6	6
Non	20	1	4	39	64
TOTAL	20	1	4	45	70

$\chi^2 = 3,65$, ddl = 3, 1-p = 69,77%.

La dépendance n'est pas significative. $\chi^2 = 3,65 < \chi^2_{\text{seuil}} = 7,8147$, ddl = 3, 1-p = 69,77%.

La motivation n'est pas liée au niveau de diplôme.

- Tableau n°6 : Tri croisé entre « motivation » et « connaissance du service gestion des carrières » :

Motivation/Connaissance du service	Oui	Non	TOTAL
Oui	6	0	6
Non	13	51	64
TOTAL	19	51	70

$\chi^2 = 17,62$, ddl = 1, 1-p = >99,99%.

La dépendance est très significative. $\chi^2 = 17,62 > \chi^2_{\text{seuil}} = 3,8415$, ddl = 1, 1-p = >99,99%.

La motivation est liée à la connaissance du service « gestion des carrières ».

- Tableau n°6 : Tri croisé entre « motivation » et « traitement avec le service gestion des carrières » :

Motivation/Traitement avec le service	Oui	Non	TOTAL
Oui	6	0	6
Non	7	57	64
TOTAL	13	57	70

$\chi^2 = 28,77$, ddl = 1, 1-p = >99,99%.

La dépendance est très significative. $\chi^2 = 28,77 > \chi^2_{\text{seuil}} = 3,8415$, ddl = 1, 1-p = >99,99%.

La motivation est liée au traitement avec le système « gestion des carrières ».

- Tableau n°7 : Tri croisé entre « motivation » et « promotion par ancienneté » :

Motivation/Promotion par ancienneté	Oui	Non	TOTAL
Oui	6	0	6
Non	16	48	64
TOTAL	22	48	70

$\chi^2 = 14,32$, ddl = 1, 1-p = 99,98%.

La dépendance est très significative. $\chi^2 = 14,32 > \chi^2_{\text{seuil}} = 3,8415$, ddl = 1, 1-p = 99,98%.

La motivation est liée à la promotion par ancienneté.

- Tableau n°7 : Tri croisé entre « motivation » et « promotion par appréciation » :

Motivation/Promotion par appréciation	Oui	Non	TOTAL
Oui	6	0	6
Non	31	33	64
TOTAL	37	33	70

$\chi^2 = 5,85$, ddl = 1, 1-p = 98,44%.

La dépendance est significative. $\chi^2 = 5,85 > \chi^2_{\text{seuil}} = 3,8415$, ddl = 1, 1-p = 98,44%. La motivation est liée à la promotion par appréciation.

- Tableau n°8 : Tri croisé entre « motivation » et « avis sur le système » :

Motivation/Avis personnel	Satisfaisant	Non satisfaisant	TOTAL
Oui	6	0	6
Non	7	57	64
TOTAL	13	57	70

$\chi^2 = 28,77$, ddl = 1, 1-p = >99,99%.

La dépendance est très significative. $\chi^2 = 28,77 > \chi^2_{\text{seuil}} = 3,8415$, ddl = 1, 1-p = >99,99%.

La motivation est liée à l'avis sur le système de gestion des carrières.

- Tableau n°9 : Tri croisé entre « motivation » et « compatibilité poste/compétence » :

Motivation/Compatibilité Compétence/Poste	Oui	Non	TOTAL
Oui	6	0	6
Non	35	29	64
TOTAL	41	29	70

$\chi^2 = 4,64$, ddl = 1, 1-p = 96,88%.

La dépendance est significative. $\chi^2 = 4,64 > \chi^2_{\text{seuil}} = 3,8415$, ddl = 1, 1-p = 96,88%. La motivation est liée à la compatibilité poste/compétence.

D'après ces résultats, on peut donc dire que la motivation du personnel est liée à la gestion de leur carrière.

Table des matières

Remerciements	i
Sommaire	ii
Liste des abréviations et des sigles	iii
Liste des tableaux	iv
Introduction	1
Chapitre I: Matériels et méthodes	7
Section 1: Matériels utilisés	7
1.1 Présentation de la zone d'étude	7
1.1.1 Historique.....	8
1.1.2 Activités	9
1.1.3 L'environnement de MADARAIL	9
1.2 Justification de l'entreprise et autres matériels.....	10
1.2.1 Le logiciel sphinx.....	10
1.2.2 Le guide d'entretien	11
1.2.3 Les ouvrages académiques et supports de cours	12
1.2.4 Le web	12
Section 2: Méthodes adoptées	13
2.1 Démarche méthodologique.....	13
2.1.1 Collecte des données sur terrain	13
2.2.2 Limite de l'étude	16
2.2.3 Choix de l'échantillon	16
2.2 Démarche méthodologique	17
2.2.1 La méthode de Quintilien	17
2.2.2 L'analyse SWOT	17
Section 3: Cadre Théorique	18
3.1 Importance du capital humain et de la GRH	18
3.2 La GPEC	20
Chapitre II: Résultats	24
Section 1: Présentation des différentes procédures de gestion des carrières et les outils de motivation du personnel	24
1.1 La pratique de la gestion des carrières au sein de MADARAIL	25
1.1.1 La fiche de carrière	25
1.1.2 La fiche d'appréciation des candidats à la promotion n°1.....	26

1.1.3	La fiche d'appréciation des candidats à la promotion n°2.....	27
1.1.4	Formulaire de mutation interne/ promotion	28
1.2	Conditions d'instauration de la gestion des carrières au sein de l'entreprise	
	MADARAIL.....	29
1.2.1	Les raisons qui expliquent le développement de la notion de carrière: la carrière est un contrat implicite.....	29
1.2.2	La mobilité comme mode de régulation dans les marchés internes	30
1.3	Les outils de motivation du salarié	31
1.3.1	La rémunération	31
1.3.2	La communication	32
1.3.3	Le respect des droits des travailleurs au sein de l'entreprise	32
Section 2:	Les données quantitatives portant sur la vision du personnel du plan de carrière de MADARAIL	33
2.1	Evolution de l'effectif du personnel et effectif permanent	33
2.2	Interprétation et analyse des données collectées par le biais de l'enquête	35
2.2.1	Identification des cadres	35
2.2.2	Données relatives au plan de carrière	39
2.2.3	La motivation, la satisfaction et le jugement du personnel de sa propre carrière au sein de l'entreprise	42
Chapitre III:	Discussions et Recommandations	46
Section 1:	Discussions	46
1.1	Analyse des résultats sur le plan de carrière de MADARAIL	47
1.1.1	Discussion sur la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières ...	47
1.1.2	Discussion sur les liens entre gestion des carrières et les autres activités de gestion des ressources humaines	49
1.2	Analyse FFOM	51
1.2.1	Les facteurs internes	51
1.2.2	Les facteurs externes	54
Section 2:	Recommandations	57
2.1	Plan de communication	57
2.2	Plan de développement global des ressources humaines	59
Conclusion		62
Bibliographie		V
Webographie		VII
Annexes		VIII