



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE**

DEPARTEMENT GESTION

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION
DU DIPLOME DE MAÎTRISE EN GESTION**

OPTION : AUDIT ET CONTROLE

Thème : LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES :

GESTION DES POSTES ET EMPLOIS

CAS DE LA SOCIETE SCRIPTURA



Présenté par : ANDRIAMBOLAMASOANDRO Holimalala

Sous l'encadrement de :

Madame LEABY Nadia, Enseignant Chercheur de l'université d'Antananarivo

Année universitaire: 2012-2013

Session : 13 Mai 2014



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE**

DEPARTEMENT GESTION



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION
DU DIPLOME DE MAÎTRISE EN GESTION**

OPTION : AUDIT ET CONTROLE

Thème : LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES :

GESTION DES POSTES ET EMPLOIS

CAS DE LA SOCIETE SCRIPTURA



Présenté par : ANDRIAMBOLAMASOANDRO Holimalala

Sous l'encadrement de :

Madame LEABY Nadia, Enseignant Chercheur de l'université d'Antananarivo

Année universitaire: 2012-2013

Session : 13 Mai 2014

REMERCIEMENTS

De prime abord, nous remercions Dieu de sa bienveillance sans quoi l'accomplissement de ce mémoire est impossible.

Notre gratitude va particulièrement à l'encontre de :

- **Monsieur RAMANOELINA Panja Armand René**, Professeur titulaire, Président de l'université ;
- **Monsieur RAKOTO David Olivanaina**, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- **Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier**, Maître de conférences, Chef du Département Gestion ;
- **Madame ANDRIANALY Saholiarimanana**, Professeur, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion ;
- **Madame LEABY Nadia**, Enseignant-Chercheur qui malgré ces multiples responsabilités, ont voulu nous orienter sur l'élaboration de ce mémoire.

Nous remercions également les responsables de chaque société d'avoir permis de réaliser les enquêtes au sein de leur établissement.

Notre reconnaissance est adressée au corps professoral du département de Gestion qui nous a éduqués durant ces quatre années d'étude.

Nous tenons aussi à témoigner nos profonds remerciements à toutes nos familles qui, malgré les difficultés de la vie courante, n'ont cessé de nous apporter leurs soutiens précieux et leurs amours.

Enfin, nous tenons sincèrement à remercier tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont prêté main forte à la réalisation de nos mémoires. Sans leurs aides précieuses l'élaboration de ce document n'a pas touché à ses fins.

A vous tous, nous ne trouvons qu'un mot « MERCI »

AVANT PROPOS

Ce livre est un livre de mémoire élaboré par un étudiant en fin de son deuxième cycle afin d'obtenir le diplôme de Maîtrise en Gestion. Il constitue une documentation qui a été produite à la suite d'une recherche personnelle. Cette recherche personnelle est cependant enrichie par l'aide de l'encadreur pédagogique ainsi que la société qui a été pris comme cas d'espèce la société SCRIPTURA.

La recherche est basée sur le thème qui s'intitule « La planification des gestions de ressources humaines : gestion des postes et emplois ». Cette recherche a pour but de voir s'il y a adéquation entre stratégie et organigramme prévisionnel de la société étudiée.

Vous allez donc pouvoir connaître la réponse à travers ce livre, qui loin d'être complet reflète quand même l'essentiel de ce que la planification des ressources humaines au sein d'une société.

SOMMAIRE

Liste des tableaux et figures

Liste des abréviations

Introduction

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Section 1 : La planification des ressources humaines

Section 2 : Analyse de poste et emplois

CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Section 1 : Historique

Section 2 : Activités

Section 3 : Objectifs

CHAPITRE III : METHODOLOGIE

Section 1 : Technique de recherche

Section 2 : Enquête

Section 3 : Outil d'analyse

PARTIE II : RESULTATS

CHAPITRE I : LA PLANIFICATION RH AU SEIN DE LA SOCIETE SCRIPTURA

Section 1: Politique de planification RH

Section 2 : L'analyse de poste, suivi et évaluation du plan d'action.

CHAPITRE II : MANIFESTATION DE LA PLANIFICATION RH AU NIVEAU DE L'EMPLOYE

Section 1: Description du profil de poste

Section 2 : Analyse poste de l'employé

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I: ANALYSE FFOM DES RESULTATS

Section 1 : Analyse des résultats

Section 2 : Description des besoins de l'entreprise en matière de ressources humaines

Section 3 : Limites de la planification et analyse de poste.

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS

Section 1 : Stratégie en adéquation avec l'organigramme prévisionnel

Section 2 : Analyse de poste à effectuer pour minimiser l'écart

Section 3 : Recommandations générales

CONCLUSION

LISTES DES TABLEAUX ET LISTES DES FIGURES

Tableaux :

Tableau 1 : Les différents types de stratégie.....	30
Tableau 2 : Ecart entre objectifs et résultats	36
Tableau 3: Type d'écart.....	37
Tableau 4 : Répartition des employés.....	38
Tableau 5: Répartition des tâches.....	39
Tableau 6 : performance de chaque catégorie de travail.....	48
Tableau 7 : Indicateurs de motivation d'employés.....	52
Tableau 8 : Forces et faiblesses de SCRIPTURA.....	54
Tableau 9 : Opportunités et menaces de la société SCRIPTURA.....	56

Figures

Figure 1 : Etape de planification des RH.....	7
Figure 2 : Analyse des emplois.....	12
Figure 3 : Processus d'analyse des emplois.....	13
Figure 4 : Organigramme de la SCRIPTURA.....	18
Figure 5 : La démarche de traitement des données.....	21
Figure 6 : cycle comptable.....	28
Figure 7 : Cycle de recrutement.....	29
Figure 8 : Organigramme prévisionnel SCRIPTURA.....	34
Figure 9: Rendement des employés par département en 2013.....	49
Figure 10 : Motivation du personnel.....	51

LISTE DES ABREVIATIONS

CA : Chiffre d’Affaire

CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers

CNAPS : Caisse Nationale pour la Prévoyance Sociale

D.COM : Directeur Commercial

DAF : Directeur Administratif et Financier

DG : Directeur Général

DRH : Directeur des Ressources Humaines

FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

GRH : Gestion des Ressources Humaines

OSTIE : Organisation pour la Santé des Travailleurs Interne à l’Entreprise

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PRD : Poste Réellement Disponible

RH : Ressources Humaines

SD : Secrétaire de Direction

TPE : Très Petite Entreprise

INTRODUCTION

De tous les secteurs d'activités humaines, la gestion est peut être le plus important. En effet, ce sont les gestionnaires ou managers qui, a tous les niveaux et dans tous les genres d'entreprise, d'organisations, ont la tâche fondamentale de créer et de maintenir un environnement dans lequel les individus qui travaillent ensemble peuvent accomplir des missions et réaliser des objectifs préétablis. En d'autres termes, les gestionnaires ont la responsabilité de prendre les mesures qui permettront aux individus d'apporter leur contribution à la réalisation d'objectifs communs.

Malheureusement, le manque de temps et d'expérience ainsi que l'absence de soutien, d'encadrement et d'outils sont souvent des raisons qui obligent les organisations à mettre au second plan la gestion des ressources humaines. Pourtant, il s'agit là d'un des enjeux stratégiques de la réussite des toutes entreprises. La préoccupation d'une saine gestion des ressources humaines assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais mobilise le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, maximise l'engagement des employés et assure l'adhésion à la mission.

Il est ainsi essentiel aujourd'hui d'aborder la GRH dans une vision globale de l'entreprise et non comme une affaire de techniciens spécialisés chargés de la paie et des plannings du personnel. La discipline couvre un large champ de principes et méthodes mais aussi d'applications très concrètes qui nécessitent d'entrer plus dans les détails, administratifs ou techniques notamment.

La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme « la gestion des hommes au travail dans des organisations »¹. Gérer renvoie à l'idée de faire des choix. La gestion des ressources humaines suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...). Gérer des hommes dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.

¹Source : Bernard MARTORY ; « Gestion des Ressources Humaines et méthode de planification » ; 3^{ème} édition, Paris, Nathan 1988

Le travail représente une activité sociale aux dimensions contradictoires, à la fois source d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante. Gérer les hommes au travail dans des organisations : la gestion des ressources humaines ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques, organisations à but non lucratif...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun.

A Madagascar, le marché du travail évolue rarement et reste saturé. Du point de vue démographique, ce marché se caractérise par la mise en service prolongée des employés dits « anciens » et par l'arrivée sur le marché du travail de la nouvelle génération fraîchement diplômée, à laquelle il faut s'adapter. De cette conjoncture résulte une raréfaction d'offres d'emploi qui avantage la main-d'œuvre qualifiée et lui permet de se distinguer de la masse. En conséquence, le défi de la relève au sein des organisations affecte tous les secteurs d'emploi, dont celui de l'économie sociale et de l'action communautaire.

En fait, la raréfaction des talents et le départ à la retraite d'employés expérimentés sont deux raisons qui devraient inciter les gestionnaires à mettre l'accent sur la planification des ressources humaines au sein de leur organisation. Concrètement, cela pourrait se traduire par la mise en œuvre de stratégies liées à l'attraction de la relève, à la fidélisation des employés et à la mise en place de mesures facilitant le transfert des connaissances. Dans ce contexte, favoriser la planification des ressources humaines au sein des organisations constitue un véritable défi. D'où la pertinence de notre thème qui s'intitule « **la planification des ressources humaines : gestion des postes et emplois** »

La planification de la main-d'œuvre consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail. La première étape consiste à examiner les divers facteurs qui influencent l'offre de main-d'œuvre sur le marché et à évaluer les besoins en personnel de l'organisation à court, moyen et long termes. Ainsi, il sera possible de coordonner les efforts pour disposer des ressources compétentes au bon endroit et au moment opportun, le tout afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

Généralement, on étudie les postes organisationnels pour planifier les ressources humaines de l'organisation c'est à dire pour les raisons suivantes :

1. créer un nouveau poste
2. vérifier les caractéristiques d'un poste existant, notamment les qualifications qu'il exige (ce qui est très important pour un recrutement, une promotion ou une analyse de besoin.
3. classer les postes dans une échelle de qualification de statut et de salaire.
4. réorganisation des postes par une amélioration (élargissement et enrichissement), une simplification, redéfinitions de tâche en relation avec les objectifs et les choix de l'entreprise
5. comparer l'analyse du poste et l'appréciation des rôles joués par chacun : On essaye alors de comprendre les causes et les effets de certains décalages entre les postes.

D'une part, la planification des ressources humaines est préalablement fondée sur la connaissance même si elle est superficielle de chacune des composantes de l'organisation entre autre : les objectifs et les stratégies.

Les objectifs ce sont les raisons d'être de l'entreprise. Pour un cabinet de sous-traitance dans notre cas d'étude, les objectifs consistent à fournir de services de type économique.

En ce qui concerne les stratégies, elles définissent le cadre, le contenu global des objectifs. Les ressources utilisées pour les atteindre et les politiques qui devront dicter la façon d'acquérir, d'utiliser ses ressources et d'en disposer.

D'autre part, ces objectifs et stratégies étant établis .L'organisation se fonde sur eux pour déterminer ses besoins éventuels en main d'œuvre .Elle élabore une structure sous forme d'organigramme prévisionnel servant à concevoir les activités à créer. Lesquels seront divisés entre les unités administratifs et les différentes postes de travail. Chacun de ces postes gagneraient à être accompagner d'une brève description des tâches. Cette dernière sert à mieux déterminer le type d'employé qui possède les caractères requises tels que : âge, expérience, la fonction académique, les aptitudes et les attitudes.

L'établissement d'un organigramme prévisionnel doit être à la fois rigide afin de servir de base à l'établissement d'objectif précis et assez souple pour être modifié au besoin.

L'annonce de la problématique suivante montre l'intérêt de l'étude : « **Comment se fait l'adéquation des stratégies avec l'organigramme prévisionnel dans le cadre de planification des ressources humaines ?** »

L'objectif global de cette étude est dans cette perspective d'obtenir une adéquation entre les stratégies et organigramme prévisionnel.

Ce qui nous amène à détailler cet objectif global en deux objectifs spécifiques afin de bien cerner le sujet qui sont :

- Démontrer l'existence d'une stratégie claire dans le cadre de gestion d'emplois
- -Montrer les étapes à suivre lors de la mise en place de l'organigramme prévisionnel

A noter qu'il y a tant d'entreprise qui adopte la gestion des ressources humaines et surtout la planification des ressources humaines à Madagascar si nous n'allons citer que les grandes entreprises telles que TELMA, TOTAL, BRASSERIE STAR. Il est à remarquer que la présente recherche n'aura pas la prétention d'étudier tous les cas des entreprises adoptant une stratégie de planification des ressources humaines et gestion d'emploi existantes, ni de faire un inventaire de toutes les sociétés susceptibles de le faire; mais nous nous limitons à mettre en exergue le cas de SCRIPTURA Madagascar.

Le cabinet comptable SCRIPTURA est un cabinet spécialisé dans l'externalisation de la fonction comptabilité.

Leader de son domaine à Madagascar, il prend en charge toutes les tâches comptables d'entreprises et d'experts comptables. SRIPTURA effectue la saisie comptable, le bilan et la déclaration fiscale des entreprises TPE, PME et grandes entreprises. Elle emploie près de 100 personnes, et effectue un long processus lors du recrutement pour n'embaucher que les meilleurs. Ce qui justifie notre choix pour le cas de notre étude.

Pour mener à bien cette étude, il est important de s'appuyer sur les grandes lignes de cours dispensés au sein du Département Gestion, sans oublier les apports personnels qui font la raison de tout travail d'analyse. En parallèle, des recherches bibliographiques et webographiques ont été accomplies en vue d'émettre des analyses ainsi que d'adopter des démarches scientifiques et logiques fiables.

Le mémoire sera effectué selon la norme IMMRED (Introduction-Matériels et Méthodes-Résultats-Discussions et Recommandations).

Deux grandes hypothèses seront soulevées dans ce mémoire à savoir :

- L'existence d'une stratégie qui coordonne avec l'organigramme prévisionnel est un facteur déterminant dans la gestion des emplois et postes.

- L'analyse des postes et emplois contribue à minimiser l'écart entre stratégie et organigramme prévisionnel

Une fois les hypothèses vérifiées, les résultats attendus seront en nombre de deux également qui sont :

- Il y a bien une adéquation entre stratégie et organigramme prévisionnel
- Il y a écart entre stratégie et organigramme prévisionnel

Après l'introduction, trois parties seront élaborées bien distinctement :

La première partie concernera les matériels et méthodes utilisées ; il y aura donc lieu de la présentation des informations relatives au thème ainsi que les matériels et méthodes de travail qui feront l'objet de l'analyse.

La seconde partie consistera à évoquer tous les faits constatés au sein de l'entreprise et l'avenir de la planification des ressources humaines et analyse des postes à Madagascar.

La troisième partie analysera les résultats et exposera les propositions d'actions et les recommandations nécessaires à l'amélioration et le développement des activités de l'entreprise.

PARTIE I

MATERIELS ET

METHODES

L'intégration des stratégies et des systèmes de gestion des ressources humaines sont très importants en vue de mener à bien la mission et les stratégies d'une entreprise et d'assurer son succès, tout en répondant aux besoins du personnel et des autres intervenants. Il est donc nécessaire des les biens analysés, ce qui nous amène à aborder le premier chapitre.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

La problématique des ressources humaines occupe une place de choix au sein des politiques de développement de l'entreprise. Aujourd'hui, l'indicateur réel pour évaluer la richesse d'une entreprise n'est plus sa disponibilité financière mais plutôt sa capacité de mobiliser des ressources humaines efficaces, susceptibles d'assumer les responsabilités et tâches qui leurs sont dévolues. Une bonne gestion de ressources humaines et gestion d'emploi passent impérativement par deux processus : la planification des ressources humaines et analyse postes et emplois.

Section 1 : La planification des ressources humaines

La planification stratégique RH, qui est un important volet de la gestion stratégique RH, intègre la gestion RH au plan stratégique global de votre organisation. La plupart des organisations de moyenne et grande taille possèdent un plan stratégique qui les guide afin qu'elles puissent pleinement réaliser leur mission.

1.1 Définition

Par définition : « la planification des ressources humaines regroupe l'ensemble des activité permettant aux dirigeants de l'organisation en collaboration étroite et harmonieuse avec les niveaux hiérarchiques d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectif humain qui répondent à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des employés à travers des stratégies à court terme, à moyen terme et à long terme. »²

1.2 Objectif de la planification

Une planification de ressources humaines trouve son essence même dans le cas où elle permet de :

- Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu.

²Source : Cours 4^{ème} année GRH, Chapitre sur La planification des Ressources Humaines

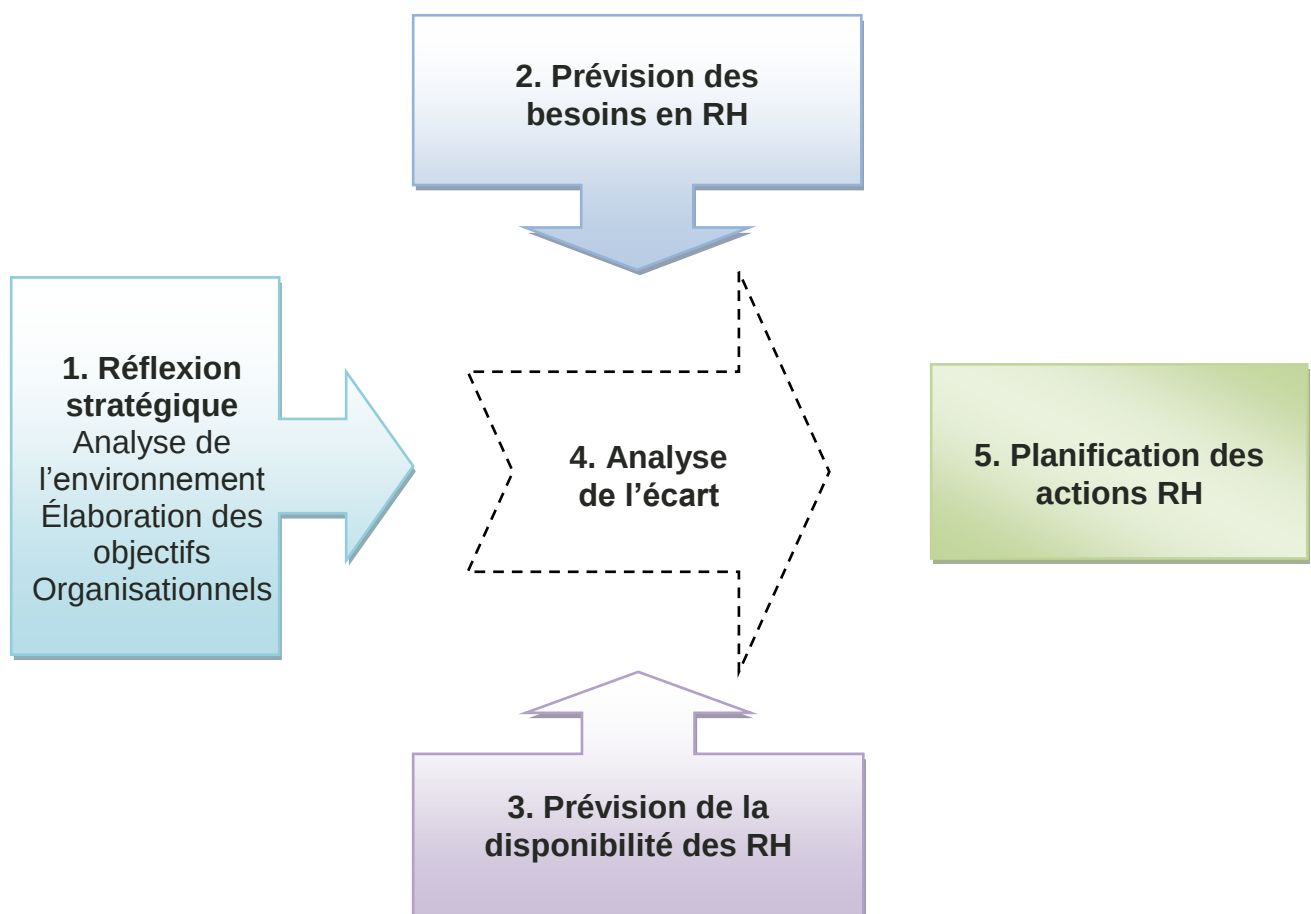
- S’assurer d’avoir la capacité de production nécessaire pour soutenir les objectifs organisationnels
- Coordonner les activités de ressources humaines avec les objectifs organisationnels
- Accroître la productivité de l’organisation.

La planification des ressources humaines doit s’exercer avant toutes les activités courantes de la gestion du personnel dans l’organisation. Ceci permet d’appréhender l’avenir de la manière la plus réaliste possible.

1.3 Les étapes de la planification des ressources humaines

La planification des ressources humaines comporte cinq étapes essentielles. La figure ci-dessous illustre ces différentes étapes.

Figure 1 : Etape de planification des RH



Source : Auteur

La première étape vise à réfléchir à l'avenir de l'organisation : que se passera-t-il d'ici deux ans ? D'ici cinq ans ? Il s'agit ensuite d'élaborer un plan de développement de la main-d'œuvre qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.

L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle. Ce bilan s'effectue par l'analyse de l'environnement externe. L'opération consiste à identifier les éléments qui influenceront le développement de l'organisation et à établir un diagnostic de l'environnement interne. L'organisation pourra alors identifier ses forces, ses avantages concurrentiels et les aspects qu'elle doit améliorer. Il faut cerner les qualifications, compétences et habiletés des membres du personnel; on peut à cet effet dresser l'inventaire des compétences de chacun.

Cet inventaire ne devrait pas tenir compte uniquement des compétences nécessaires pour occuper un poste particulier — il convient d'énumérer toutes les compétences qui ont été démontrées. Par exemple, des activités récréatives ou bénévoles peuvent dénoter des compétences particulières qui pourraient être un atout pour l'organisation. Il faudrait également noter le niveau d'instruction, les certificats obtenus et les formations acquises.

Ensuite, l'étape suivante consiste à prévoir les besoins futurs en ressources humaines en fonction des buts stratégiques de l'organisation. Pour faire une prévision réaliste de ces besoins, il faut évaluer l'offre et la demande et répondre à certaines questions :

- De combien de membres du personnel l'organisation a-t-elle besoin pour atteindre ses buts stratégiques?
- Quels sont les postes qui devront être comblés?
- Quels ensembles de compétences les personnes devront-elles posséder?

Lorsqu'on prévoit les besoins futurs en ressources humaines, il faut également évaluer les défis auxquels l'organisation devra faire face pour recruter du personnel, en tenant compte du milieu externe. Pour déterminer les impacts externes, vous pourriez considérer les facteurs suivants :

- Quelles sont les répercussions de l'économie actuelle sur notre travail et sur notre capacité d'attirer de nouveaux employés?
- Quels sont les effets de la technologie actuelle ou des transformations culturelles sur la façon dont nous travaillons et sur les travailleurs qualifiés dont nous avons besoin?

Après, avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre.

Pour ce faire, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, il faut connaître : son expérience professionnelle, son rendement, sa formation et ses qualifications, ses champs d'expertise, ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière, ses activités d'apprentissage réussies.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite d'un moment privilégié avec l'employé pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière.

Par ailleurs, une fois les besoins et les disponibilités de main-d'œuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion).

La différence entre poste réellement disponible (PRD) et effectif en place à la fin de période constitue l'écart à combler.

$$\text{Ecart} = \text{PRD} - \text{EFFECTIF EN PLACE}$$

L'existence de cet écart entraîne la présence de 3 cas :

- Ecart = 0 : assez rare selon les analystes
- Ecart > 0 : il existe plus de poste disponible que d'employé, certaines tâches seront mal faites ou exécuter avec retard
- Ecart < 0 : il existe plus employé que de place disponible, l'organisation essuiera des causes inutiles de salaire et des employés sous utilisés.

Dans tous les cas, une fois les écarts évalués il faut mettre en place le programme d'action qui sera le plus apte à satisfaire les besoins réels de l'organisation.

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté.

1.4 Les différents types de stratégie RH dans une organisation

Cinq genres de stratégies RH permettront à l'organisation de combler ses besoins dans l'avenir :

- Stratégies de restructuration
- Stratégies de formation et de développement professionnel
- Stratégies de recrutement
- Stratégies d'impartition
- Stratégies de collaboration

❖ Les stratégies de restructuration comprennent :

- La réduction du personnel (par cessation d'emploi);
- Le regroupement des tâches en vue de créer des postes plus pertinents;
- La réorganisation des unités de travail pour en accroître l'efficacité.

❖ Stratégies de formation et de développement professionnel

Ces stratégies comprennent :

- Des activités de formation pour le personnel afin qu'il puisse s'acquitter de nouvelles tâches;
- Des possibilités de développement professionnel afin que le personnel puisse se préparer à occuper de futurs emplois au sein de l'organisation.

❖ **Stratégies de recrutement**

Les stratégies de recrutement comprennent :

- le recrutement de nouveaux employés possédant les compétences et les habiletés dont votre organisation aura besoin dans l'avenir;
- l'étude de tous les choix qui s'offrent à vous pour promouvoir stratégiquement les nouveaux postes à pourvoir et inciter les candidats compétents à postuler.

❖ **Stratégies d'impartition**

Ces stratégies consistent à confier à une tierce partie — des personnes ou des organisations — certaines tâches de votre organisation.

De nombreuses organisations retiennent les services de personnes qui ne font pas partie de leur personnel; cette pratique s'avère particulièrement utile pour l'accomplissement de tâches spécialisées qui ne requièrent pas l'emploi d'une personne à temps plein.

❖ **Stratégies de collaboration**

Voici des formes que peut prendre cette collaboration :

- travailler ensemble pour exercer une influence sur le genre de cours offert dans les établissements d'enseignement;
- travailler avec d'autres organisations à la préparation des leaders de demain en collaborant à la formation de sujets prometteurs;
- partager le coût de la formation de groupes d'employés;
- permettre aux employés de visiter d'autres organisations afin d'acquérir des compétences et de mieux comprendre le milieu.

Une fois la planification établie, place ensuite à l'analyse de poste et emploi.

Section2 : Analyse de poste et emplois

L'analyse des emplois permet d'obtenir de l'information pour les activités de la GRH.

2.1 Définition

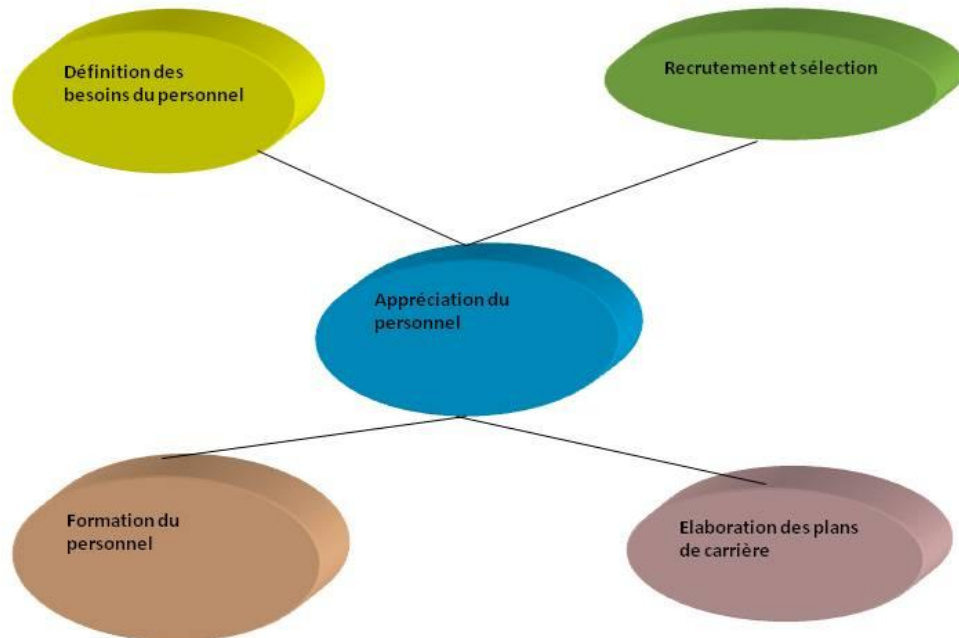
« L'analyse des emplois se définit comme étant un processus qui permet de constater par l'observation et par étude, et de rapporter l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique. C'est la description des tâches que contient le poste et des habilités, connaissances, capacité et responsabilité requise par le travailleur pour bien exécuter son travail ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres. »²

2.2 Importance de l'analyse des emplois

L'analyse des emplois présente une large gamme d'utilisation possible :

³Source : Cours GRH 4^{ème} année, Chapitre sur La planification des ressources humaine

Figure 2 : Analyse des emplois



Source : Auteur

L'analyse quelque soit les méthodes utilisées, respecte 2 principes :

- l'analyse s'attache à ce qui est fait dans la réalité du poste tel qu'il est non tel qu'il devrait être
- l'analyse s'attache aux tâches non à l'opérateur.

L'analyse doit répondre à deux préoccupations :

- ❖ connaître l'utilité du travail
- ❖ décrire les composants matériels, organisationnels, environnementales du travail.

2.3 Les processus d'analyse des emplois

Il est important de bien définir le besoin de l'entreprise en matière de main-d'œuvre avant de procéder aux étapes du recrutement. Cette étape est habituellement réalisée lors de la planification des besoins en ressources humaines.

Figure 3 : Processus d'analyse des emplois



Source : Auteur

Lors de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat. Rédiger le profil du poste consiste à définir les activités liées à l'emploi, la rémunération prévue et l'établissement du profil du candidat recherché. De même, les exigences de base doivent être clarifiées : la formation et l'expérience souhaitées, la connaissance des langues utilisées, la maîtrise des logiciels, etc.

Le profil du poste est très important dans la planification des projets et l'organisation du travail.

De plus, il constitue un aide-mémoire précieux en ce qui a trait à l'appréciation du rendement car il présente les résultats attendus.

Pour élaborer des profils de poste, il est suggéré de rencontrer une personne qui connaît très bien les fonctions du poste ou un représentant du poste à analyser car ce sont les employés les mieux placés pour parler de ce qu'ils font.

Les questions suivantes peuvent alors servir de guide d'élaboration :

- Quel est le titre du poste ?
- Qui est le titulaire du poste ?
- Quelle est la raison d'être du poste (description sommaire) ?
- Qui est le supérieur immédiat ?
- Qui sont les subordonnés ?
- Quelles sont les responsabilités liées à ce poste ?
- Quelles sont les compétences requises pour accomplir le travail ?
- Quels sont les indicateurs de performance liés à ce poste ?
- Quelles sont les exigences liées à la formation et à l'expérience ?
- Quelles sont les caractéristiques recherchées à l'embauche ?

Remarque :

Certaines règles doivent être suivies concernant la rédaction de la description d'un poste de travail. Il s'agit notamment des règles suivantes :

- Commencer par un verbe actif chaque phrase doit commencer par un verbe actif et présent à la troisième personne du singulier décrivant l'action exécutée par le travailleur.
- Utiliser des termes précis (éviter l'usage des verbes tels que faire et gérer).
- Mettre en relief les liens qui rattachent les tâches les unes aux autres et non pas se contenter de les décrire séparément.
- Tenir compte de l'ordre dans lequel doit être énumérée la succession des tâches. Apprécier chacune des tâches aux points de vue qualitatif et quantitatif en attribuant par exemple à chaque tâche le pourcentage de temps nécessaire à son exécution.
- Une fois rédigée, la description des emplois sera soumise au supérieur hiérarchique pour approbation.

L'étude et analyse de poste permet, ainsi de comprendre de quoi est constituée l'entreprise en terme de postes, d'attribuer les tâches équitablement entre les différents membres et de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation. Afin de mieux comprendre ce qu'est la pratique de la planification des Ressources Humaines et analyse de poste au sein d'une entreprise prenons le cas de la société SCRIPTURA. Par le suivant chapitre, nous allons présenter la société SCRIPTURA.

CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Cette section décrit l'entreprise et le compte rendu global de la visite à travers son historique, ses activités, et son organigramme. Elle représente les documents sources des données et informations nécessaires à l'étude du thème.

Section 1 : Historique

Avant de connaître les activités ainsi que les objectifs de la société SCRIPTURA, il est nécessaire de décrire d'abord son historique. Notons que l'historique sert à savoir la naissance de la société.

1.1. SCRIPTURA

La société SCRIPTURA a été créée en 2002. Elle est une Sarl au capital de 30 000 000 MGA. Elle emploie près de 100 effectifs. Son siège se situe au LOT II N 18 bis V - Nanisana -Ambatobe - 101 Antananarivo. Son fondateur et directeur actuellement se nomme Philippe CASTELLAN. Le cabinet comptable SCRIPTURA est un cabinet spécialisé dans l'externalisation de la fonction comptabilité. En d'autre terme, elle fait de la sous-traitance des données comptables.

1.2. La sous-traitance

La sous-traitance est le fait pour une entreprise de confier une partie de sa production à une autre entreprise. Cette dernière fabriquera alors les produits demandés pour le compte de la société demandeuse. Le sous-traitant, souvent un PME, devra s'adapter aux besoins de l'entreprise. Pour l'entreprise, c'est un moyen d'obtenir de la flexibilité et d'adapter sa production en fonction des besoins.

De plus, cela lui permet de mieux gérer ses ressources mais aussi ses coûts de production. Le coût est en effet établi dans un contrat entre les deux parties ce qui évite toutes dérives inattendues des coûts. L'entreprise n'a que des charges variables puisqu'elle n'a ni matériel à entretenir, ni personnel à payer. L'autre avantage est qu'avec la sous-traitance, elle pourra faire jouer la concurrence et obtenir des prix plus bas. Le coût sera tout de même supérieur en sous traitant pour l'entreprise. Par ailleurs, le sous-traitant peut disposer d'une

meilleure expérience dans la production du produit. Il disposera de technologies ou d'un savoir faire que l'entreprise ne possède pas forcément.

Le coût de traitement d'un dossier complet, dossier de travail inclus, états financiers et liasses faites est d'environ 30% du coût des honoraires des factures par le Cabinet SCRIPTURA.

La marge induite est donc très importante, et une statistique établie pour nos clients cabinets montrent que le gain net généré par la sous-traitance se situe entre 20 et 35 points de marge, selon le niveau de facturation du cabinet et l'utilisation des temps récupérés grâce à la sous-traitance.

Section 2 : Activités

Le cabinet SCRIPTURA est un cabinet comptable offshore qui traite en intégralité la comptabilité de votre société jusqu'aux bilans.

L'activité de SCRIPTURA peut se définir par l'ensemble de prestations que propose un cabinet comptable français. Elle s'engage à mettre la comptabilité d'une autre société à jour sur internet pour qu'elle soit accessible et pour qu'on puisse suivre les clients, fournisseurs, en permanence.

La société est une société vouée exclusivement à l'expertise comptable, dirigée par un diplômé en expertise comptable. Elle suit toutes les recommandations de l'ordre français, en matière de normes comptables, dossier de travail, formation et encadrement des collaborateurs. Elle n'est pas le département comptable d'une société informatique ou de saisie.

2.1 Branches d'activité

Son activité se divise en 4 parties :

- La gestion
- La comptabilité
- Les conseils
- Les business process

❖ La gestion

Gérer c'est d'abord définir une route à suivre, puis c'est vérifier en permanence que l'on est toujours sur le bon chemin, que rien ne peut laisser penser qu'on risque de sortir de l'itinéraire fixé.

C'est donc avoir les outils adéquats pour anticiper les dérapages avant qu'ils ne prennent de l'ampleur et pour corriger immédiatement le cap afin de revenir sur la route ou de prendre un itinéraire bis.

Scriptura a développé un certain nombre d'outils, simples et efficaces pour le chef d'entreprise :

Le budget, le tableau de bord, les outils de pilotage, les analyses de gestion.

❖ La comptabilité

La délocalisation de tout ou partie des comptabilités va donc abaisser considérablement leur cout de préparation, tout en apportant des changements radicaux, grâce à l'apport des professionnels de l'offshore : imbrication de la comptabilité et de la gestion avec comparaisons aux budgets, suivi permanent des variables clefs de l'entreprise, telles que les rotations stocks et clients, les chiffres d'affaires et marges par famille, etc. Petites entreprises, moyennes, grandes entreprises, mais aussi et surtout les professionnels de la comptabilité ne peuvent ignorer ces changements. L'enjeu pour ces derniers est de taille, il s'agit d'une véritable révolution économique et culturelle.

❖ Les conseils

Au fil des jours, le chef d'entreprise doit prendre une multitude de décisions qui vont avoir des impacts divers sur la vie de la société. Finalement, c'est l'ensemble de ces décisions dont la majeure partie doit être juste, qui va assurer l'avenir de la société.

L'expérience des cadres de Scriptura peut être mise à contribution pour s'assurer de la justesse de ces décisions. L'un des conseils que la société peut donner concerne par exemple l'optimisation fiscale, l'équilibre financier et la trésorerie, etc.

❖ Les business process

Quelque soit la taille de l'entreprise, un ensemble de procédures, plus ou moins important, conduit à la comptabilité ou à des prises de décisions en amont de celle-ci. Parmi ces procédures, nombreuses sont celles qui peuvent être externalisées car elles sont le

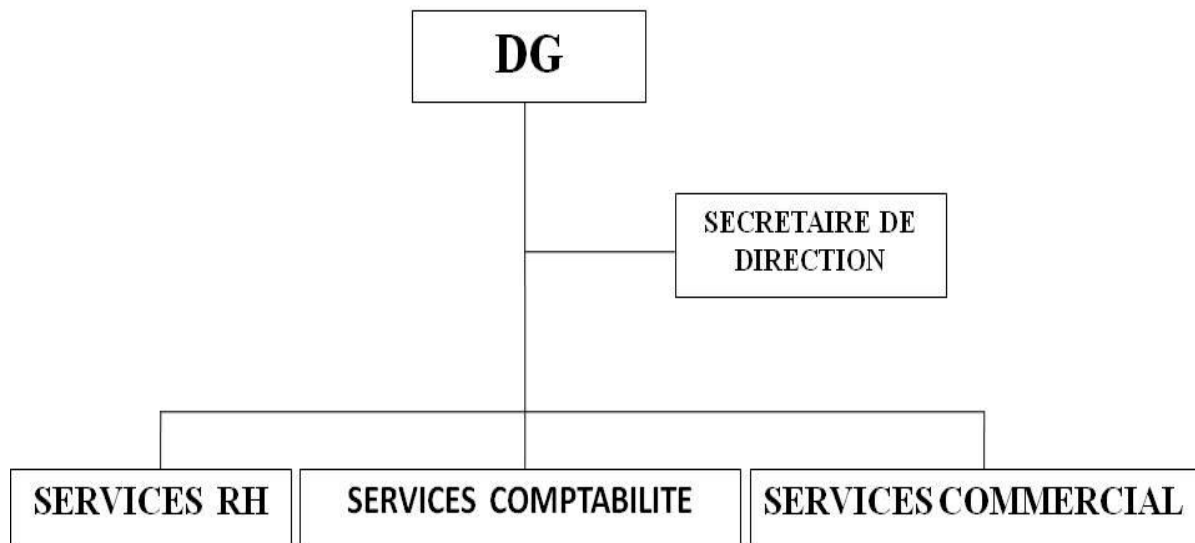
résultat de l'application de quelques règles simples, voire complexes, et ne demandent pas d'expertise du métier. Par illustration on a :

- Pointage des tiers payant
- Gestion des copropriétaires et des locataires
- Suivi compte clients
- Suivi du cycle fournisseurs
- L'imputation de règlements clients
- Organisation administrative

2.2 Organigramme

Comme toutes entreprises la SCRIPTURA possède un organigramme :

Figure 4 : Organigramme de la SCRIPTURA



Source : SCRIPTURA

En partant de l'organigramme, la société possède un service RH pour s'occuper des dossiers du personnels, un service comptabilité qui constitue entre autre l'essence même de l'activité de l'entreprise et enfin un service commercial qui traite les demandes clients.

Section 3 : Objectifs

Dès la création, l'objectif poursuivi a été d'une part de proposer un cycle comptable complet depuis l'enregistrement de la transaction jusqu'à sa traduction dans les états financiers finaux (bilan, compte de résultat annexes) et d'autre part de préparer l'intégralité du déclaratif fiscal.

La société est une société vouée exclusivement à l'expertise comptable, dirigée par un diplômé en expertise comptable. Elle suit toutes les recommandations de l'ordre français, en matière de normes comptables, dossier de travail, formation et encadrement des collaborateurs. Elle n'est pas le département comptable d'une société informatique ou de saisie.

Conséquence de sa croissance, Scriptura devient la première plateforme francophone de comptabilité et de back office qui s'adresse aux professionnels comme aux entreprises.

3.1 La délocalisation stratégique

Le cabinet peut décider d'évoluer en profondeur pour aller vers plus conseil et d'accompagnement du client, plus de valeur ajoutée. Des ratios proches de 150 000 € / collaborateurs (environ 420 000 000 MGA) ont pu être atteints par ce moyen. La tenue ne permet pas d'atteindre ces ratios, la moyenne nationale étant inférieure de moitié.

La solution la plus rapide consiste à sous-traiter une grande partie ou la totalité du département de tenue, en spécialisant les chefs de mission à la gestion de la sous-traitance et à un meilleur accompagnement de leurs clients, et en affectant les autres collaborateurs au développement et/ou à d'autres activités.

Après une période d'investissement d'un an, en général, les effets des développements se font sentir et le **Cabinet** va dans la deuxième année entrer dans une phase de croissance à deux chiffres, générant ensuite les marges induites attendues.

3.2 Le développement du cabinet

La mise au point de produits packagés va permettre au Cabinet d'entamer une campagne commerciale forte sur des segments de marche ou des niches prédéfinies. La sous-traitance des dossiers acquis pendant cette campagne permet d'avoir une politique de prix réfléchie et gagnante et une marge facilement prévisible et confortable (coût du dossier contractualisé).

En outre, de nombreux services peuvent être réalisés en sous-traitance et vendus sous l'enseigne du Cabinet. Ceci permet d'élargir l'offre, de modifier l'image du cabinet auprès de la clientèle et d'augmenter les marges. (Ex : saisie du détail de factures, call center, tableau de bord, back office, etc.)

Enfin, la sous-traitance conduit nécessairement à la mise en place et au respect de processus stricts tout au long de la chaîne traitant le flux d'information. Ces procédures et les nombreux contrôles réalisés lors du [traitement](#) du dossier ne peuvent qu'augmenter notablement la qualité et la fiabilité de la production du cabinet. Enfin, notons que Scriptura est encadrée et gérée par deux professionnels, dont un expert diplômé, ayant 25 ans d'expérience en cabinets français et l'autre diplômé de France en matière de comptabilité et finance.

Sur ces propos, les informations recueillies au sein de SCRIPTURA nécessitent une méthode de traitement ce qui nous amène à notre prochain chapitre qui est la méthodologie.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE

Dans le but de disposer des données nécessaires à la concrétisation de l'ouvrage, il nous est capital de passer par l'utilisation d'outils tels que la collecte de données via des enquêtes et entretiens ; la recherche et synthèse tant bibliographique que webographique ainsi que la détermination des méthodes d'approche.

Section 1 : Technique de recherche

Les techniques de documentation englobent les méthodes ainsi que les outils utilisés communs pour les hypothèses pour permettre de disposer des informations nécessaires à l'établissement de l'ouvrage.

1.1 Collecte des données

La collecte de toutes les données nécessaires à la réalisation de l'ouvrage a été opérée grâce aux divers recherches et documentations, essentiellement regroupés ci-après :

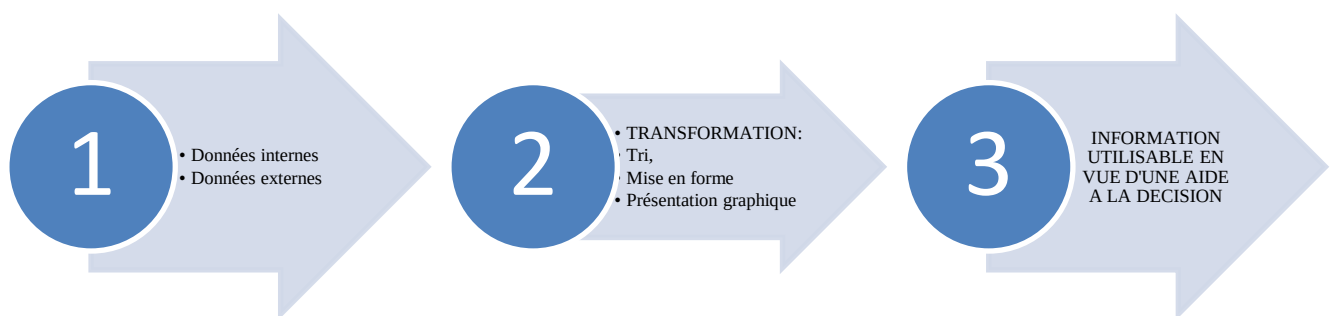
- Les livres, recueils sur internet et dans les journaux :

Les renseignements obtenus nous a permis dans une certaine manière d'élaborer le cadre théorique de notre recherche. Il nous a été d'une grande aide pour élaborer les hypothèses et de cerner le domaine de notre recherche.

1.2 Traitement des données

L'accroissement des quantités d'informations demandées par les décideurs, à tous les niveaux de décisions, incite les entreprises à organiser leurs systèmes d'information. D'une manière générale, les informations recueillies et demandées sont traitées comme suit :

Figure 5 : La démarche de traitement des données



Source : Auteur

A partir de données internes et externes recueillies auprès des personnes et organismes ressources, l'objectif principal est de planifier les ressources humaines, qui vise à traiter et transformer ces données en une information utilisable en vue de disposer d'un outil d'aide à la gestion d'emploi en quelque sorte un tableau de bord, tels le recrutement, l'embauche, la formation, etc.

Pour que l'information soit utilisable, en vue d'une aide à la décision, toute conception de tableau de bord de ressources humaines implique :

- une qualité des données ;
- une limitation à l'essentiel ;
- une présentation lisible et interprétable, accessible à ses destinataires qui ne sont pas forcément des techniciens ;
- une mise à jour périodique régulière adaptée aux besoins ;
- un raisonnement en termes prévisionnels en pensant toujours à l'adaptation aux évolutions futures et en ne se contentant pas d'accumuler des informations sur le passé
- une restitution à faibles coûts et dans des délais corrects
- un climat de confiance et une adhésion à l'outil sont essentiels.

Ainsi, l'objectif global est de fournir à la Direction, les informations nécessaires pour la planification des ressources humaines. Les données doivent par conséquent être claires, précis et faciles à lire par tous les niveaux du management dans le but d'assurer une communication du groupe par un langage commun pour mieux contribuer à l'atteinte des objectifs partagés et faciliter le dialogue entre deux niveaux hiérarchiques ou fonctionnels.

Section 2 : Enquête

L'enquête était choisie plutôt que d'autre technique de collecte de données dans un sens où elle permet d'obtenir les données que nous souhaitons avec plus de détails possible.

2.1 But

Une enquête est une démarche intellectuelle qui a pour but la découverte de faits, l'amélioration des connaissances ou la résolution de doutes et de problèmes. Concrètement, il s'agit d'une recherche poussée d'informations, avec le but de l'exhaustivité

dans la découverte des informations inconnues au début de l'enquête et parfois la volonté de publication des informations collectées.

Notre thème s'articule autour de la planification de ressources humaines. Dans ce sens le questionnaire s'est orienté vers les stratégies et analyse de poste. Mais l'objectif global était de savoir s'il y avait une adéquation entre la stratégie et l'organigramme prévisionnel établi.

Les éléments essentiels de l'enquête sont :

- Le sujet de l'investigation (la planification des RH en termes de gestion de poste...)
- La population ciblée (les travailleurs postés, tous les membres du personnel,...)
- La finalité de l'étude (établissement d'un rapport concernant le besoin réel de l'entreprise par rapport à ce qui est déjà établi en termes d'effectif du personnel).

2.2 Approche méthodologique

Il s'agit de traduire les hypothèses établies en hypothèses opérationnelles et de façonner les instruments qui permettront de les vérifier. Elles sont traduites en termes de mesure quantifiable et le questionnaire répond à ces soucis de vérification des hypothèses.

L'entretien réalisé au sein de ce cabinet a été adapté selon les divisions à questionner.

- Entretiens avec les dirigeants de la société :
 - ❖ Le directeur de Ressources Humaines: Premier Responsable du personnel et de la gestion des carrières : les entretiens avec le directeur de ressources humaines a permis de mieux appréhender l'environnement interne de la société ainsi que les procédures et indicateurs clés pour élaborer les programmes d'action RH.
 - ❖ Le responsable de ressources humaines: La personne qui s'occupe de la répartition des tâches de chaque employé ainsi que la préparation des dossiers administratifs de ces employés tels la CNAPS , l'OSTIE, la PAIE. L'entretien avec cette personne opine sur les procédures et processus internes de planification des ressources humaines jusqu'au recrutement en passant par l'analyse des emplois.
 - ❖ Les Chefs de Service de chaque département (services RH, services Comptabilité, services Commercial) : Les informations et données recueillies auprès de ces personnes ont permis d'avoir une connaissance générale de la société.

Les entretiens passés au niveau de chaque responsable du niveau hiérarchique facilitent la compréhension de la procédure interne et permettent également d'avoir une connaissance générale sur le fonctionnement des activités de chaque entité.

- Enquêtes auprès des employés (quelques employés de chaque service) de l'entreprise :

Les enquêtes réalisées auprès de ces derniers ont permis de disposer des avis et opinions entre leur activités réellement admises et ceux dont on a décrit au profil de poste.

Ces enquêtes ont été réalisées sur la base d'un échantillon aléatoire désigné au hasard représentant 20% de la population ciblée du personnel (soit 20 personnes) et répondant à des critères définis tels que : ancienneté, salaire, niveau hiérarchique.

A noter que ces enquêtes sont des enquêtes face à face employant des questionnaires ouvertes pour la direction et pour les employés.

Section 3 : Outil d'analyse

L'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) est un outil de diagnostic très connu permettant de faire une approche à une situation ou à un problème donné.

Cette analyse consiste dans un premier temps à mettre en évidence les forces et faiblesses de l'entreprise par un diagnostic interne pour ensuite procéder à un diagnostic externe dans le but de dégager les opportunités et menaces qui influencent la vie de l'entreprise. La nécessité de cette analyse réside dans le fait qu'elle constitue une phase préalable à toute résolution de problème et à toute prise de décision.

Une analyse FFOM(a) résume un audit interne en « forces et faiblesses » relatives de l'entreprise (compétitivité) et (b) synthétise en « opportunités et menaces » l'audit externe de l'environnement (son attractivité). Les opportunités et menaces sont à chercher principalement dans le contexte politique, économique, social, technologique, etc. On peut également en estimer la probabilité de réalisation ainsi que l'intensité de l'impact, afin d'isoler les perspectives d'avenir qui risquent d'être les plus déterminantes face à l'évolution du marché (dans notre cas marché du travail). L'analyse « opportunités/menaces » conduit ainsi à l'identification des facteurs clés du succès à maîtriser pour saisir les opportunités qui se présentent de ce point de vue l'analyse est dynamique (Johnson *et al* ; 2000). L'analyse

« forces-faiblesses » permet d'identifier les ressources et compétences dont dispose l'entreprise et de vérifier si leur combinaison permet de relever les défis de l'environnement.

En cas de réponse négative, deux stratégies sont envisageables :

- Dans une optique de stratégie déduite, on tentera d'établir une meilleure adéquation entre la capacité stratégique de l'entreprise et les facteurs du succès requis pour faire face aux menaces ou aux opportunités de l'environnement, en modifiant ou en acquérant les compétences et ressources manquantes.
- Dans une optique de stratégie construite, on cherchera à créer des opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources ou des compétences détenues. Dans ce cas, on cherche à construire une adéquation entre la capacité stratégique de l'entreprise et les facteurs clés du succès, en ciblant directement un nouveau marché ou en le transformant par des innovations de réponse.

Et en tant qu'outil d'aide, elle possède de nombreux avantages qui lui sont propres:

- ❖ Très simple à comprendre et à utiliser.
- ❖ Permet d'apprécier l'entreprise tant sur le plan interne qu'externe.
- ❖ Facilement adaptable en fonction des domaines d'études pris en compte.

Outre sa simplicité, son mérite est d'étudier la capacité stratégique globale d'une entreprise. En ce sens, l'analyse FFOM a une perspective plus proactive que les méthodes classiques d'analyse.

Le recours à cette méthode d'analyse s'avère donc très important pour l'aboutissement de toute étude. La bonne appréhension du thème en dépend incontestablement.

En résumant, la planification est un des volets importants dans la gestion des ressources humaines. Elle se caractérise par cinq étapes essentielles qui sont la réflexion stratégique, la prévision des besoins en RH, la prévision de la disponibilité des RH, l'analyse de l'écart et enfin la planification des actions RH. D'une certaine manière, son importance réside dans le fait qu'elle procure beaucoup d'avantages. La planification des ressources humaines contribue à une élévation de la qualité de service à travers le pilotage concomitant des disponibilités et des compétences des ressources. Pour les directions des ressources humaines, la planification est l'opportunité de limiter les recours aux contrats précaires. C'est aussi l'occasion d'impliquer les managers dans la gestion des ressources humaines et de renforcer leur rôle de gestionnaire RH.

Cependant, la planification va de paire, elle est complétée par l'analyse de poste et emplois. L'analyse d'emploi est une étude approfondie d'un poste en vue d'obtenir des renseignements qui serviront à rédiger une description de poste. Pour effectuer cette analyse, on doit passer par trois étapes clés qui sont le recueil des faits concernant les postes, la rédaction des descriptions sur ces postes et enfin la préparation des spécifications en terme d'exigence pour le poste. Les avantages tirés dans l'analyse de poste résident dans le fait qu'une description d'emploi bien conçue est un bon investissement pour l'entreprise puisqu'elle peut être utilisée pour appuyer la plupart des activités reliées aux ressources humaines : recrutement, sélection, orientation, formation, plans de travail, compensation, examen du rendement et défense en droit.

Les informations à rassembler pour bien mener notre recherche sera axées sur les collectes de données via internet et les livres documentaires. Et en ce qui concerne la descente sur terrain, la technique utilisée sera l'enquête. Les données collectées seront analysées à l'aide d'un outil d'analyse FFOM.

PARTIE II

RESULTATS

Il s'agit dans cette partie de notre mémoire d'argumenter sur toutes les modalités de collecte des données ainsi que sur leur traitement, c'est-à-dire présenter globalement ce qui a été réalisé en décrivant les faits concernant notre thème. La partie sera divisée en deux grand chapitre l'un concernant la planification RH de la société SCRIPTURA et l'autre sera axé sur la manifestation de cette planification au niveau des employés.

CHAPITRE I : LA PLANIFICATION RH AU SEIN DE LA SOCIETE SCRIPTURA

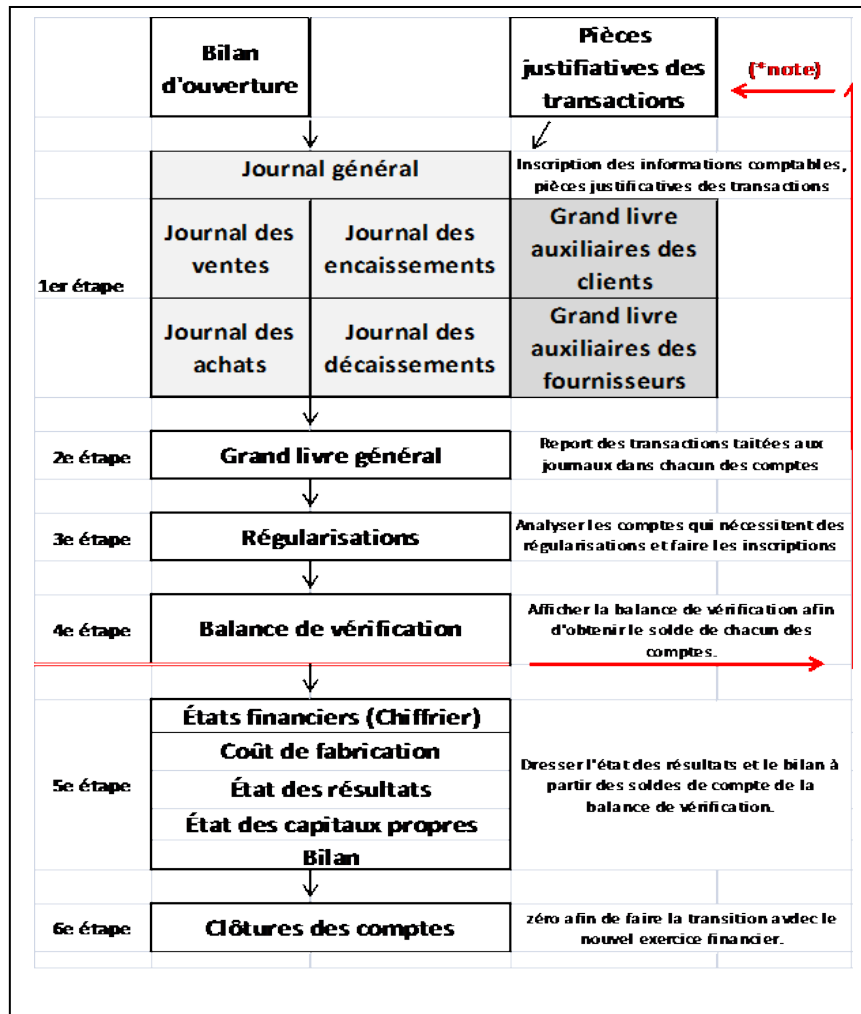
Depuis sa création en 2002, l'effectif du personnel au sein de la société SCRIPTURA n'a cessé d'évoluer. Cet effectif passe de 22 personnes à 100 personnes aujourd'hui. Notons qu'au tout début de son activité, la société ne possédait pas encore un service personnel à part. La responsabilité de recruter et de gérer le personnel revient au service RH. Maintenant que la société est en phase de croissance, une mise en place de direction de RH s'avère nécessaire. C'est dans cette perspective que nous allons détailler ci-dessous la politique de planification RH appliquée au sein de cette société ainsi que sa suivi et évaluation.

Section 1: Politique de planification RH

1.1. La définition des objectifs

L'objectif poursuivi a été d'une part de proposer un cycle comptable complet depuis l'enregistrement de la transaction jusqu'à sa traduction dans les états financiers finaux (bilan, compte de résultat annexes) et d'autre part de préparer l'intégralité du déclaratif fiscal.

Figure 6 : cycle comptable



Source : pages.videotron.com

La société est une société vouée exclusivement à l'expertise comptable, dirigée par un diplômé en expertise comptable. Elle suit toutes les recommandations de l'ordre français, en matière de normes comptables, dossier de travail, formation et encadrement des collaborateurs. Elle n'est pas le département comptable d'une société informatique ou de saisie.

1.2 Le choix du chemin stratégique

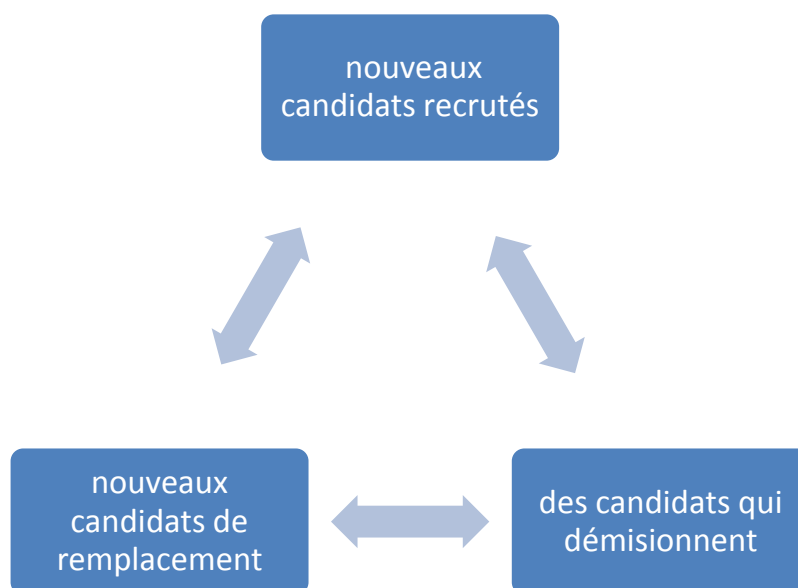
Les stratégies d'action en planification des RH sont les moyens mis en place par l'organisation pour atteindre les objectifs cités ci-dessus. Ces stratégies réfèrent aux politiques, aux programmes et aux activités à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Elles se rapportent aux principales fonctions de la GRH, soit la dotation, le développement

des RH, l'évaluation du rendement, les relations du travail, la planification de la relève ou de la carrière, etc.

Scriptura ne recrute que des collaborateurs de niveau Bac+3 et au-delà, ayant au moins 5 ans d'expérience, voire 10 ans. Ceci est dans le respect de garder une haute qualité de travail étant donné que c'est une société de sous-traitance (qualifiée par les autres entreprises de moindre coût de main d'œuvre donc qualité de service appauvrie). Le recrutement se fait à la base saisonnière c'est-à-dire au moment de la période fiscale du mois de Janvier au mois de Juin. Notons que c'est à ce période là que le travail est accru et que le personnel est débordé. La plupart du temps, c'est au niveau du recrutement des personnels comptables ou assistants comptables qui sont le plus recommandé étant donné la dureté du travail et l'horaire imposée. Comme cela, il n'y a pas une discontinuité de travail et le client aura toujours ses demandes à temps.

Le choix des candidats se fait par vague de 6 personnes. Ceci est fait dans le souci où elles démissionneront au cours de route.

Figure 7 : Cycle de recrutement



Source : Auteur

Cette figure montre qu'il y a un cycle permanent de recrutement au sein de la société. Les employés qui démissionnent sont vite remplacés par les nouveaux recrutés.

1.3 L'énoncé de la stratégie retenue

Les stratégies à adopter diffèrent selon les cas qui se présentent et selon la saison d'activité. Dans ce sens, la DRH prend une décision d'utiliser telle ou telle stratégie. Par exemple, si les compétences des employés ne sont pas suffisantes, une stratégie pourrait être de mettre en place des programmes et des activités de développement des RH tels le recyclage et le perfectionnement.

Tableau 1 : Les différents types de stratégie

STRATEGIE	PROFIL DE POSTE CONCERNES	CAUSES
RESTRUCTURATION	Les gens de nettoyage, la personne qui s'occupe de la cantine	Pour la bonne gestion des tâches et pour mieux suivre le personnel
FORMATION ET DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	Comptables, assistants comptables, agent de saisie	Le domaine de la comptabilité est en perpétuelle évolution. Il faut que les personnels soient mis à jour de tout ce qui se passe concernant les domaines tels que : code général de l'impôt, le PCG, les nouveaux logiciels.
RECRUTEMENT	Comptables, assistants comptables, agent de saisie	Le travail y est minutieux et demande beaucoup de concentration. Il y a ce qui persévère et reste pour acquérir des expériences mais beaucoup n'arrive pas à suivre le rythme et part pour trouver un autre emploi
IMPARTITION	Informaticiens	Dès fois, son travail ne consiste qu'au déblocage de système

STRATEGIE	PROFIL DE POSTE CONCERNES	CAUSES
		dont les informaticiens en place n'arrivent pas à débloquer. Mais la plupart du temps c'est pour mettre à jour les logiciels utilisés au sein de la société. Notons que la société utilise près de 5 types de logiciels et la plupart d'entre eux sont des progiciels tels que : POMA, INDEXE....
COLLABORATION	DG, DRH, et toutes les directions	Etant donné que la société est une société de sous-traitance les éléments de la direction doivent collaborer avec les unités de travail à l'étranger c'est-à-dire les cabinets en France .Quand la direction n'arrive plus à trouver une solution à un problème donné elle fait appel aux compétences des employés des cabinets en collaboration avec SCRIPTURA en France

Source : SCRIPTURA

A chaque stratégie correspond à un profil de poste. Grâce à ce tableau la direction pourra définir la stratégie adéquate à adopter et sait pour quelle raison elle a pris cette décision

1.4 L'élaboration de la stratégie retenue

L'élaboration de la stratégie retenue va de paire avec l'élaboration d'une stratégie concernant l'environnement .L'analyse de l'environnement externe et de l'environnement interne de l'organisation vise à connaître le plus précisément possible le

contexte dans lequel l'organisation sera appelée à vivre à court (1 an), moyen (3 ans) ou long terme (5 ans).

Par ailleurs, la formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation a pour but d'identifier et de choisir les pistes d'action (mission, objectifs, stratégies, etc.) les plus prometteuses et ce, pour la période choisie. Ces analyses doivent faire ressortir, dans le contexte de la planification des poste et emplois les impacts des changements de l'environnement et des choix stratégiques de la direction sur la GRH (voir Annexe I)

La prévision des besoins futurs en ressources humaines, aussi appelée prévision de la demande interne de travail ou prévision des emploi (voir Annexe II), consiste essentiellement à déterminer le nombre et la nature des emplois ainsi que la structuration du travail qui seront requis par l'organisation afin d'assurer la réalisation de sa mission et de ses objectifs stratégiques dans le délai fixé. En d'autres termes, la prévision des besoins en ressources humaines vise principalement à répondre à trois questions :

- Quelle est la structure d'emplois (catégories, corps) qui permettra d'atteindre les objectifs de l'organisation?
- Combien d'emplois de chaque type seront nécessaires pour ce faire?
- Quels seront le contenu et les exigences de ces emplois?

La prévision des besoins en ressources humaines est effectuée à partir de trois sources principales d'information :

- Les facteurs de l'environnement externe qui auront des impacts sur l'organisation;
- Les forces et les faiblesses actuelles de l'organisation;
- Les objectifs stratégiques de l'organisation, tels que précisés dans l'énoncé de stratégie retenue

Illustration de stratégie de recrutement :

Le recrutement se fait généralement sur test d'au moins 6 heures, incluant un test de français et plusieurs tests de **comptabilité**. Les candidats ayant réussi aux tests doivent ensuite passer au moins deux entretiens oraux à l'issue desquels ne sont choisis que les meilleurs.

Dès leur intégration, les collaborateurs suivent une formation de 4 semaines de mise à niveau comptable et de 2 semaines de préparation à la fiscalité française. Chaque année, 2 semaines de formation sont réalisées pour tous les collaborateurs, incluant les sujets d'actualité ainsi que la Loi Finances dès qu'elle est votée par le Parlement.

Section 2 : L'analyse de poste, suivi et évaluation du plan d'action

Une fois la stratégie clairement établie, il faut faire une analyse de poste, suivi et évaluation du plan d'action afin de vérifier s'il existe des écarts.

2.1 Le test de robustesse d'un plan stratégique

Ce test est pratiquement fait sur l'organigramme prévisionnel évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre.

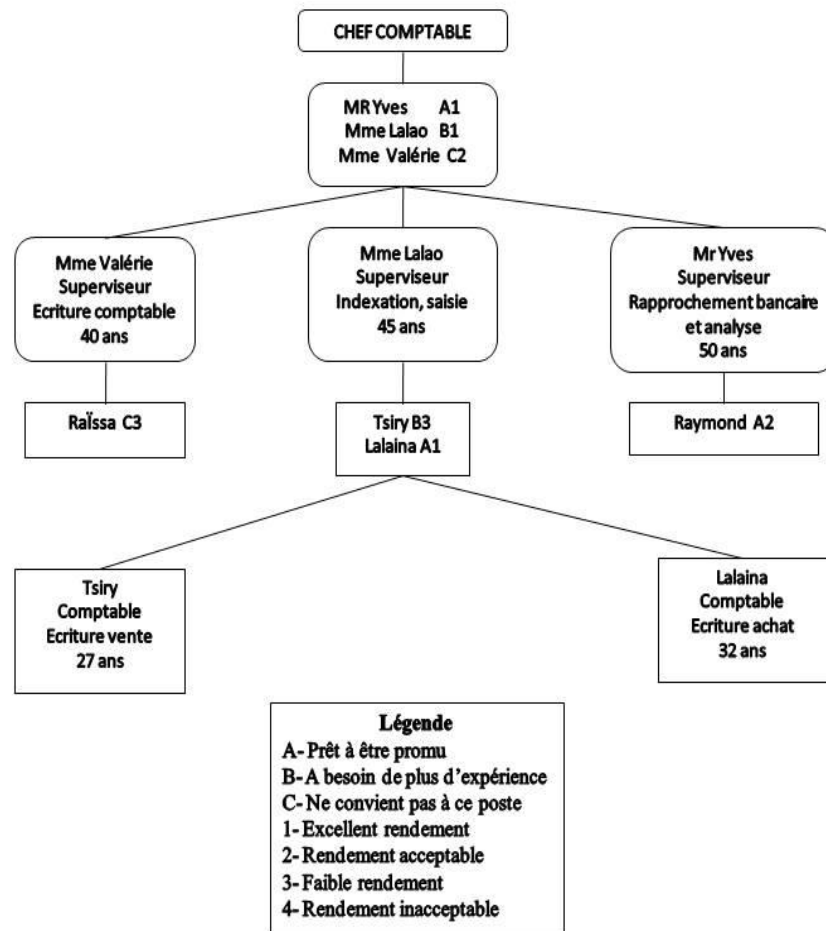
2.1.1 L'organigramme prévisionnel

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'un organisme, d'un programme, d'une entreprise, etc. Il sert à indiquer la répartition des responsables, d'ensembles de tâches entre les postes, et les relations de commandement qui existent entre eux. Dans ce sens c'est un outil d'appui à la stratégie permettant d'anticiper les disponibilités de la main-d'œuvre de l'entreprise.

L'organigramme prévisionnel constitue une forme simple et pratique de répertoire de remplacement qui indique les postes pour lesquels l'entreprise dispose d'une relève adéquate et ceux pour lesquels cette dernière est insuffisante. Pour compléter l'organigramme prévisionnel, l'entreprise doit évaluer chaque employé selon deux critères, soit un de la série A, B, C, qui résulte de l'estimation du besoin de promotion de l'employé en question, et l'autre, de la série 1, 2, 3, 4, qui découle de l'appréciation du rendement de cette personne.

Les renseignements contenus dans l'organigramme prévisionnel peuvent être enrichis en remplissant une fiche de la relève. Cette fiche permet de rassembler des données plus détaillées concernant les postes à combler ainsi que les ressources disponibles pour y arriver. Elle est incluse dans le dossier de l'employé pressenti pour le poste et mis à jour lors de son évaluation de rendement annuelle. Exemple d'organigramme prévisionnel pour le département comptabilité

Figure 8 : Organigramme prévisionnel SCRIPTURA



Source : SRIPTURA

Cet organigramme prévisionnel montre le niveau de compétence et le rendement dans le département comptabilité. Il existe certes un organigramme prévisionnel pour les autres services mais les mouvements et mobilités des flux humains se jouent essentiellement dans le service de comptabilité.

2.2 Suivi et évaluation du plan d'action

Le suivi et l'évaluation du plan d'action RH sont des modes de contrôle et d'ajustement des stratégies d'action et des objectifs de GRH qui visent à fournir des informations sur le déroulement et la réalisation du plan, car la planification des ressources humaines repose sur des variables en constante évolution et on se doit de réévaluer régulièrement ses modes d'action en fonction de l'évolution de ces variables.

2.2.1 Activités essentielles

Cette étape comprend deux activités essentielles : un suivi périodique du plan de GSRH et une évaluation annuelle de celui-ci.

a- Assurer le suivi périodique du plan de gestion stratégique des ressources humaines

Les suivis périodiques se font généralement aux trois à six mois et permettent aux dirigeants d'être informés de façon continue du déroulement des activités et du respect du plan. Le suivi permet aussi de constater les écarts éventuels entre les résultats attendus et l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan et d'apporter les correctifs nécessaires aux éléments concernés du plan en raison des problèmes observés ou encore d'un changement quelconque survenu dans l'environnement depuis la mise en place du plan.

b- Évaluer annuellement le plan de gestion stratégique des ressources humaines

Cette évaluation se fait en deux stades; d'abord, on doit évaluer la pertinence du plan et ensuite son efficacité.

– Analyser la pertinence du plan de gestion stratégique des ressources humaines :

La question que l'on doit se poser ici est "Est-ce que le plan qu'on a établi poursuit les bons objectifs"?, ceci dans le but de s'assurer que les objectifs sont fixés conformément aux causes réelles des déséquilibres critiques entre l'offre et la demande des RH. La réponse se trouve en deux phases. D'abord, il est nécessaire de faire un inventaire de tous les objectifs de GRH qu'il aurait été possible de se fixer. Ensuite, il faut voir si, parmi cette liste, on juge avoir fait les bons choix. Pour ce faire, il est possible d'utiliser les méthodes suivantes :

- ❖ Jugement des utilisateurs;
- ❖ Mesure de l'utilité du plan, c'est-à-dire est-ce que l'organisation atteint mieux ses objectifs depuis la mise en place du plan d'action?

Si l'on juge que ce ne sont pas les bons choix qui ont été faits, il sera nécessaire d'effectuer de nouveaux choix d'objectifs de planification RH.

- Analyser l'efficacité du plan de gestion stratégique des ressources humaines :

L'analyse de l'efficacité vise à s'assurer que l'on a choisi les bons moyens pour atteindre les objectifs. Il s'agit essentiellement d'analyser les résultats obtenus jusqu'à présent par les moyens mis en place pour atteindre les objectifs, d'évaluer les écarts entre les objectifs et les résultats en date de l'évaluation et, finalement de réajuster les moyens ou/et les ressources qui leur sont consenties ou les objectifs s'ils sont jugés irréalisables.

Au terme de la période déterminée pour la réalisation du plan de planification, il convient de procéder à une analyse rétrospective qui vise à évaluer la contribution effective du plan à la réalisation de la stratégie d'évolution que s'est donnée l'organisation. Cet exercice permettra d'évaluer la justesse des analyses et le réalisme des prévisions et de les réajuster, si nécessaire, pour préparer un nouveau plan de planification au cas où ce dernier ne marche pas.

C'est dans cette phase qu'on applique une formule qui met à l'évidence l'écart entre les objectifs et les résultats.

$$\text{Ecart} = \text{PRD} - \text{EFFECTIF EN PLACE}$$

Par illustration : Voici un tableau montrant l'écart entre les objectifs et les résultats

Tableau 2: Ecart entre objectifs et résultats

POSTE ESSENTIEL	POSTE DIFFICILE A COMBLER	MAIN D'ŒUVRE ACTUELLE	DEPART DE POSTE (Involontaire ou volontaire)	ARRIVEE DANS LE POSTE	DISPONIBILITE DU POSTE DANS 3 ANS	BESOIN DE MAINS D'ŒUVRE DANS 3ANS	ECARTS
OUI	NON	20	-10	+3	7	10	-3

Source : SCRIPTURA

TITRE DU POSTE : ASSISTANTE COMPTABLE-ASSISTANT COMPTABLE

Un écart négatif correspond à l'insuffisance de main-d'œuvre disponible pour le poste. À l'inverse, un écart positif fait référence à une trop grande disponibilité de personnel à cet égard. À la lumière de ces différents constats, plusieurs actions peuvent être entreprises afin de réduire les effets négatifs. Le tableau qui suit présente les solutions pertinentes selon le type d'écart décelé entrepris par la société.

Tableau 3: Type d'écart

TYPE D'ECART	ACTIONS POSSIBLES
INSUFFISANCE DE MAIN D'OEUVRE	Accroissement du temps de travail
	Recrutement de personnel
	Promotion
	Prolongation de la vie professionnelle
SURPLUS DE MAIN D'OEUVRE	Diminution de travail
	Formation
	Licenciement
	Retraite anticipée

Source : SCRIPTURA

Il peut exister 2 cas possible d'écart et selon ces 2 cas se présentent des actions à entreprendre. L'insuffisance de main d'œuvre entraîne entre autre l'accroissement du temps de travail (étant donné que le travail de deux personnes est effectué par une seule personne), ou encore le recrutement de personnel.

Ces propos concernent la planification des Ressources Humaines établis par la direction. Le prochain chapitre explique la manifestation de la planification RH au niveau de l'employé c'est-à-dire celle qui reflète la réalité.

CHAPITRE II : MANIFESTATION DE LA PLANIFICATION RH AU NIVEAU DE L'EMPLOYE

À partir d'un portrait réaliste de la situation actuelle, il est possible d'imaginer une situation idéale, un objectif souhaitable pour l'avenir de l'organisation. À partir de là, les dirigeants pourront identifier les orientations stratégiques et élaborer les objectifs organisationnels. Mais la planification RH ne s'opère pas seule, elle se manifeste à travers l'employé d'où l'utilité de faire une description de profil de poste et ainsi qu'une analyse.

Section 1: Description du profil de poste

Le profil de poste sert à décrire tous les aspects entourant chacun des postes de l'entreprise, à savoir les compétences requises, les tâches et les responsabilités, la rémunération prévue et les résultats attendus. De plus, les exigences de base doivent être clarifiées comme l'expérience souhaitée, la scolarité, les langues maîtrisées, la connaissance des logiciels, etc.

Le profil de poste est un outil de gestion essentiel. Il est utile pour déterminer les tâches à accomplir lors de la planification des projets et l'organisation du travail, pour préciser les attentes et les résultats recherchés lors de l'évaluation du rendement, pour définir le profil du candidat recherché lors du recrutement et pour développer les compétences des employés par la formation et le perfectionnement.

Les tableaux ci-dessous montrent l'effectif et le profil de poste de chaque employé dans la société.

Tableau 4 : Répartition des employés

POSTES	EFFECTIFS	TRANCHE D'AGE	SEXE		ANCIENNETE ET DIPLOME
			MASCULIN	FEMININ	
DG	1	50-60	1		12ans, bacc+4
SECRETAIRE DE DIRECTION	1	20-30		1	5 ans, bacc +3
DRH	1	40-50		1	12 ans, bacc+4
DAF	1	40-50	1		5 ans, bacc+5

POSTES	EFFECTIFS	TRANCHE D'AGE	SEXE		ANCIENNETE ET DIPLOME
D.COMMERCIALE	1	40-50	1		5 ans, bacc+4
CHEF COMPTABLE	6	35-45	4	2	Bacc +4, +10 ans
COMPTABLE	10	25-35	7	3	Bacc +4, +5ans
ASSISTANT COMPTABLE	20	19-30	12	8	Bacc +3 et bacc +4 variable
SUPERVISEUR	5	35-45	3	2	Bacc +4, +5ans
AGENT DE SAISIE	20	19-30	12	8	Bacc +3 ; variable
INFORMATICIEN	10	22-45	9	1	Bacc +2à bacc +4 +5ans
COMMERCIAUX	5	25-35	3	2	Bacc +3 à bacc+4 ; variable
PERSONNEL RH	3	22-35		3	Bacc+3 à bacc+4 +3ans
COURSIER	2	35-37	2		Bacc, +10 ans
PERSONNEL DE NETTOYAGE ET CANTINE	6	30-45		6	BEPC, +5ans
AGENT DE SECURITE	2	37-35	2		BEPC, +7ans

Source : SCRIPTURA

Les effectifs inscrits dans le tableau ci-dessus ne tiennent pas compte des personnes qui sont en période d'essai.

Tableau 5: Répartition des tâches

POSTE	OBJECTIF A ATTEINDRE	TACHE A EFFECTUER
DG	– élaborer des objectifs de modernisation et de développement de l'entreprise, – définir les grandes lignes de la	– Participer à l'élaboration d'une vision et d'un plan stratégique en vue d'encadrer l'action de l'organisme – Cerner et évaluer les enjeux internes

POSTE	OBJECTIF A ATTEINDRE	TACHE A EFFECTUER
	politique commerciale, de distribution et de conquête de nouveaux marchés.	politique commerciale, de distribution et de conquête de nouveaux marchés.
DG		– Agir en tant que porte-parole de l'organisme – Se charger de la correspondance officielle au nom de la société à l'extérieur – Piloter les plans d'action développement de l'entreprise
S.D	Bonne circulation des informations au sein de la société	– organise le travail administratif – favorise la communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. – Elle réceptionne le courrier, organise les rendez-vous, reçoit et filtre les appels téléphoniques. – organiser des réunions, des conférences, y participer, en rédiger le compte-rendu.
DRH	– Valoriser les compétences, – Améliorer l'organisation en la rendant flexible, – Faciliter l'accès à l'information, – Favoriser l'adaptation des nouveaux à leur nouveau poste et des anciens à l'évolution de leur poste, – Répertorier les compétences, – Inciter les salariés à s'approprier de nouvelles compétences	– Établir les besoins en personnel de l'organisme dans la perspective d'assurer la gestion et la prestation de ses programmes – Superviser la mise en œuvre des politiques, procédures et pratiques de gestion des ressources humaines, dont la production de la description d'emploi de chacun(e) des employé(e)s – Instaurer un milieu de travail positif, sain et sûr en conformité des lois et

POSTE	OBJECTIF A ATTEINDRE	TACHE A EFFECTUER
	nécessaires à l'entreprise – Recenser les compétences déjà existantes et inutilisées,	des règlements pertinents.
DRH	– Créer des passerelles entre les postes et entre les services, – Responsabiliser les salariés à tous les niveaux.	– Recruter, interviewer et sélectionner des employé(e)s qui possèdent les aptitudes techniques et personnelles requises en vue de favoriser l'accomplissement de la mission de l'organisme – Mettre en œuvre un processus de gestion du rendement à l'intention de l'ensemble du personnel qui prévoit, entre autres, le suivi régulier du rendement des employé(e)s et l'exécution d'une évaluation annuelle du rendement – Prendre, au besoin, des mesures disciplinaires à l'encontre des employé(e)s en utilisant les techniques appropriées; congédier, au besoin, des employé(e)s en utilisant des procédures appropriées et conformes aux lois pertinentes
DAF	– Améliorer la performance de la fonction Finance – Évaluer les enjeux financiers sur le résultat et les capitaux investis. – Performance économique et politique financière – Évaluer l'attente de rendement des actionnaires	– Collaborer avec les chefs comptables et comptables à la préparation du budget général de l'organisme – Collaborer avec les directions de la société afin d'amasser les fonds nécessaires au fonctionnement de l'organisme – Effectuer de la recherche afin de

POSTE	OBJECTIF A ATTEINDRE	TACHE A EFFECTUER
	– Faire l'audit de sa fonction. – Anticiper les situations à risque.	repérer des sources de financement, superviser l'établissement des plans
DAF		– de collecte de fonds et rédiger des demandes de financement afin d'accroître les fonds dont dispose l'organisme – Approuver des dépenses selon les pouvoirs qui lui sont délégués – Veiller à l'adoption et à l'observation de bonnes procédures de tenue de livres et de comptabilité – Administrer les fonds de l'organisme à la lumière du budget approuvé et contrôler les mouvements de trésorerie mensuels de l'organisme – Produire des rapports réguliers et généraux sur les revenus et les dépenses de l'organisme – Veiller à ce que l'organisme se conforme à toutes les lois pertinentes en matière de fiscalité et de retenue de paiements
D. COM	– Définition de la stratégie commerciale – Pilotage et mise en œuvre de la politique commerciale – Suivi des résultats commerciaux et contrôle budgétaire	– analyse les composantes du marché – définit des orientations stratégiques – détermine les actions à mener – supervise le travail de son équipe et la motive – assure le suivi des transactions commerciales consulte fréquemment ses collaborateurs et s'informe sur les tendances du marché –

POSTE	OBJECTIF A ATTEINDRE	TACHE A EFFECTUER
D.COM		– met en place un réseau de distribution
CHEF COMPTABLE	– Superviser la production des états financiers, – coordonner et rassembler les éléments comptables pour créer régulièrement les documents légaux : bilan annuel, compte de résultat et autres déclarations obligatoires (fiscales et sociales). – d'encadrement	– Manager une équipe – Coordonner les opérations comptables – Répartir les tâches entre les collaborateurs – Facturer les clients – Assurer le suivi des opérations bancaires et comptables – Appliquer les orientations de la direction – Élaborer le compte d'exploitation et les bilans comptables
COMPTABLE	– Uniformiser au maximum la comptabilité, – Développer des règles et des procédures adéquates, – Arriver à une comptabilité fiable et sans surprise, – Rendre lisible les résultats de l'institution, – Servir d'instrument de mesure, – Donner des indications sur la santé de l'entreprise à un instant donné.	– Assurer l'enregistrement de l'ensemble des mouvements comptables de l'institution; – Gérer et organiser la comptabilité de la SCRIPTURA; – Veiller à diffuser des informations, les rendre compréhensibles, les clarifier et par la même permettre un pilotage efficace; – Communiquer de manière à coordonner les opérations comptables avec les différentes implantations et ainsi transmettre les connaissances et les informations; – Permettre de maintenir une comptabilité saine et sereine; – Connaître parfaitement l'institution

POSTE	OBJECTIF A ATTEINDRE	TACHE A EFFECTUER
COMPTABLE		– Conseiller, briefer les principaux acteurs de l'entreprise pour une meilleure gestion. – Être polyvalent puisque cette tâche est loin d'être parcellisée.
ASSISTANT COMPTABLE	Avec la collaboration du comptable – Uniformiser au maximum la comptabilité, – Développer des règles et des procédures adéquates, – Arriver à une comptabilité fiable et sans surprise, – Rendre lisible les résultats de l'institution, – Servir d'instrument de mesure, – Donner des indications sur la santé de l'entreprise à un instant donné.	– reçoit et compte les factures des fournisseurs, – envoie les paiements, établit des fiches paie, suit l'état des stocks – participe aussi au montage des comptes annuels.
SUPERVISEUR	– Superviser la production des agents de saisie, – coordonner et rassembler les éléments comptables pour faciliter la création des documents légaux : bilan annuel, compte de résultat et autres déclarations obligatoires (fiscales et sociales).d'encadrement	– Manager une équipe – Coordonner les opérations comptables – Répartir les tâches entre les agents de saisie
AGENT DE SAISIE	– traiter 500 images par jours – Garantir la fiabilité des traitements donnés	– trier les courriers – partager les courriers – saisie des comptes

POSTE	OBJECTIF A ATTEINDRE	TACHE A EFFECTUER
INFORMATI-CIEN	L'étude, la conception, la production, la gestion et la maintenance des systèmes de traitement de l'information.	– les administrateurs de bases de données ou <i>DBA</i> : chargés du bon fonctionnement d'une base de données et/ou d'un système de gestion de base de données ; – les administrateurs réseau : chargés de gérer les comptes et les machines d'un réseau ; – les administrateurs système : chargés de la maintenance applicative des serveurs ; – les architectes de systèmes d'information : chargés de définir la cartographie de systèmes informatiques (logiciel et matériel) ; – les chefs de projets : chargés de la rédaction des cahiers de charges des applications manuelles ou innovantes et à élaborer les résultats informatiques exigés par les demandeurs. Une autre de leurs tâches consiste en la planification des projets, techniquement et en termes de ressources humaines ; – les concepteurs : chargés d'identifier les besoins des utilisateurs et de les spécifier. Leur rôle consiste en particulier à expliquer les concepts à des experts non informaticiens ; – les développeurs : chargés de la programmation au sein du projet ;

POSTE	OBJECTIF A ATTEINDRE	TACHE A EFFECTUER
COMMER- CIAUX	– développer et d'entretenir un portefeuille de clients afin de générer du chiffre d'affaires et des marges bénéficiaires.	– Réceptionner les appels clients entrants. – Répondre à leurs demandes (prix, délai, disponibilité) en se basant sur les informations du logiciel. – Assurer la prise de commandes – Effectuer des appels sortants clients. – Prospecter de nouveaux clients. – Solliciter son responsable pour toute demande de conditions spécifiques. – Prendre en charge des procédures administratives à la demande du responsable.
PERSONNEL RH	Sous la hiérarchie du DRH ils participent à l'atteinte de l'objectif	Le recrutement des salariés La rémunération du personnel La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. L'amélioration des conditions de travail
COURSIER	Répartition des courriers à temps chez les destinataires	– achemine des objets, plis ou paquets de chez un particulier ou une entreprise jusqu'à l'adresse du destinataire. – reprend contact avec la secrétaire pour prendre une nouvelle course.
PERSONNEL DE NETTOYAGE ET CANTINE	Garantir la propreté de l'enceinte Elaboration de menu	– Nettoyer la société, – Ranger les décombres – Cuisiner le repas de midi

POSTE	OBJECTIF A ATTEINDRE	TACHE A EFFECTUER
AGENT DE SECURITE	Garantir la sécurité de la société	– Veille de la protection de l'enceinte contre les malfaiteurs – Fouille des employés

Source : SCRIPTURA

Ce tableau résume tous les postes présents dans SCRIPTURA avec les tâches y afférents. Cependant ces tâches sont décrites par le biais de profil de poste et elles ne sont pas exhaustives. Certains employés permutent avec d'autre selon le besoin au cas d'un congé maladie ou une permission.

Section 2 : Analyse de poste de l'employé

L'analyse de poste de l'employé se fait au niveau de la performance ainsi qu'au niveau du rendement.

2.1 Performance

La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu.

L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions : **l'efficacité et l'efficience**.

- **L'efficacité** est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis.
- **L'efficience** est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. L'efficience se mesure avec un ratio : résultats obtenus / frais engagés. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.

Voici un tableau montrant la performance des employés durant l'année 2013

Tableau 6 : performance de chaque catégorie de travail

POSTE	RESULTAT	OBSERVATION
DEPARTEMENT COMPTABLE	Répartition des tâches et objectifs Finition des travaux dans les délais. Sens de l'organisation Leadership au niveau hiérarchique Circulation des informations	En dépit de la production des résultats spécifiques attendus, des employés empruntent des comportements invisibles, à plus ou moins long terme à l'organisation : manque de collaboration avec les collègues, commérage,
DEPARTEMENT RH	Loyauté envers la société Sens de l'organisation Autonomie Une bonne communication au sein de la société	Basée sur des données concrètes
DEPARTEMENT COMMERCIAL	Ténacité par rapport à la dureté du travail Travail en équipe pour la réalisation des objectifs Confiance en soi	Formation des employés : indispensables

Source : SCRIPTURA

Le résultat décrit ci-dessus n'est pas exhaustif, il est pris dans la globalité étant donné que l'objectif pour chaque département est le même malgré que chaque individu dans le département ait sa propre objectif.

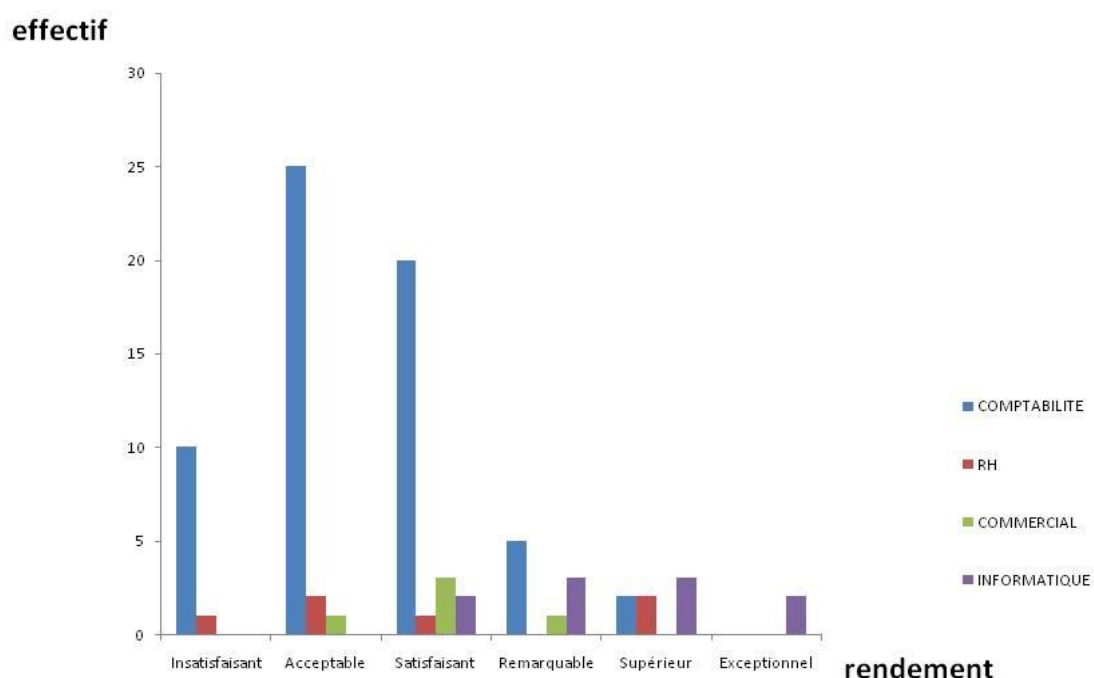
2.2 Rendement

Le terme de **rendement** se définit comme le ratio entre le résultat obtenu et le nombre d'outils nécessaires à son efficacité.

La mise en place de systèmes de mesure du rendement peut s'avérer être une façon importante de suivre l'avancement de la société. Cela nous donne des informations vitales concernant ce qui se passe actuellement et fournit également le point de départ d'un système de fixation de cibles qui nous aide à mettre en application nos stratégies de planification RH et de développement de l'entreprise en accords avec notre objectif.

Voici un schéma qui montre le niveau de rendement des employés en 2013 en globalité

Figure 9: Rendement des employés par département en 2013



Source : SCRIPTURA

La description ci-dessous montre le degré de rendement des employés de SCRIPTURA l'année 2013 :

- **Insatisfaisant** : la personne a été incapable d'atteindre les normes minimales de rendement dans son travail. En dépit du fait qu'on lui a signifié qu'elle devait s'améliorer et que les outils et appuis nécessaires lui ont été offerts. Son rendement ne s'est pas amélioré. Des actions de gestion (pouvant aller jusqu'au congédiement) s'imposent maintenant.

- **Acceptable** : même si le rendement dans plusieurs aspects du travail est satisfait, il existe des zones importantes dans lesquelles les attentes reliées au poste n'ont pas été comblées.

L'accomplissement régulier du travail de l'employé comporte un niveau d'erreurs trop élevé, une productivité trop faible ou des travaux devant être repris. Des améliorations particulières sont requises pour amener le rendement général à un niveau pleinement satisfaisant. La direction croit que l'employé est capable d'apporter les améliorations requises et mérite le soutien et l'appui de la gestion.

- **Pleinement satisfaisant** : le niveau de rendement est pleinement satisfaisant. L'employé offre un travail qui remplit les attentes et les préalables du poste. On peut compter sur son jugement et son sens des responsabilités. Son rendement contribue au succès de son unité et organisation.
- **Remarquable** : le niveau de rendement dépasse les normes du poste et l'employé démontre un haut niveau de compétence. L'employé sait utiliser ses forces et les mettre à contribution de façon à produire des résultats dignes de mention.
- **Supérieur** : l'employé a dépassé régulièrement et nettement les normes et les attentes dans l'accomplissement des objectifs et par rapport à ses responsabilités. Cet employé a démontré un très haut niveau de compétence et ses contributions sont essentielles au succès de l'organisation.
- **Exceptionnel** : la personne a atteint un niveau de rendement exceptionnel dans toutes les zones de rendement, et par sa contribution elle a rehaussé le travail d'autres employés. Les résultats atteints ont dépassé de façon significative les attentes, et le comportement est exemplaire. L'employé a su saisir et créer des occasions d'apporter une contribution majeure au succès de l'organisation.

2.3 Motivation

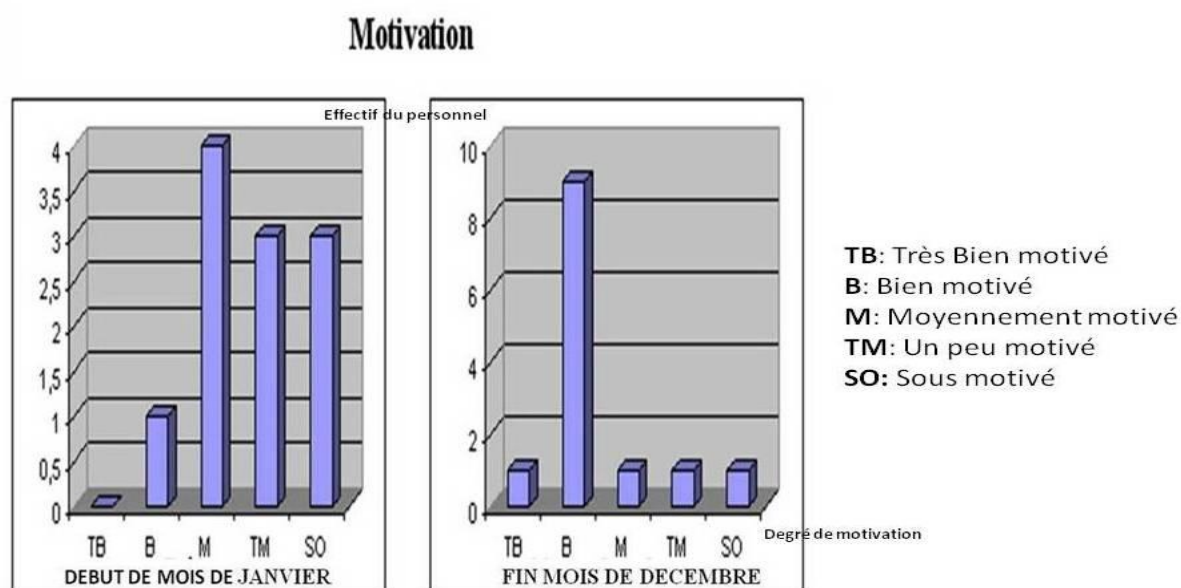
La motivation du personnel à tous les niveaux de l'entreprise devient un problème prioritaire. Les dirigeants sont plus que jamais dans l'obligation de tenir compte de la motivation des salariés pour le bien être de l'entreprise. Chez SCRIPTURA, la motivation du personnel est essentielle vu que le travail est à l'international. Le DRH cherche à tout moment les facteurs clés (indicateurs) de motivation du personnel.

Dans l'ensemble les indicateurs principaux se sont nettement améliorés :

- CA : + 3.5 % net
- Profits d'exploitation : + 15 %
- Réduction des volumes de saisie : - 25 %
- Effectif stabilisé à 93 personnes (contre 100 au début)
- taux de livraisons partielles : - 30 %
- taux de réussite des offres : passé de 40 % à 55 %
- réduction des délais de paiements clients
- problèmes clients : réduits à 2 à 4 par mois (dont 80 % dus aux fournisseurs)
- retards fournisseurs : contenus entre 0 et 5 jours

La figure ci-dessous illustre l'évolution de la motivation du personnel pendant l'année 2013

Figure 10 : Motivation du personnel



Source : Auteur

La figure ci-dessus montre bien que grâce à un changement de méthode au niveau de motivation l'effectif du personnel qui n'est pas motivé au début de l'année a strictement réduits.

Par ailleurs, cette motivation est due aux plusieurs indicateurs dont le tableau ci-dessous démontrent son existence.

Tableau 7 : Indicateurs de motivation d'employés

INDICATEUR DE MOTIVATION	DESCRIPTION
Cadre de travail	– Confort de travail – Aménagement dans les nouveaux locaux – La création du réfectoire pour les pauses de midi (il s'agit d'une petite salle permettant au personnel de prendre le repas de midi) – Conditions de travail : plus d'espace, environnement plus fonctionnel, rangement – Volonté commune d'améliorer le quotidien – En amélioration au niveau du confort : plus de place, moins stressés,
Management et motivation	– Amélioration de la communication entre les services et les personnes – Ambiance de travail meilleure. Les personnels semblent, dans l'ensemble, motivés par la même envie de s'améliorer et de bien travailler – Bon encadrement – Le changement d'attitude manifeste du Directeur vis à vis de ses employés – Le Directeur semble accepter le management participatif. – Bonne implication de tous les acteurs, tant sur le plan commercial que qualité. – Plutôt positif en termes de résultats généraux
Organisation	– Meilleure organisation : plus d'efficacité – Bon fonctionnement avec la mise en place des méthodes.
Personnel	– L'embauche assez rapide de nouvelles personnes aux postes vacants – La motivation du personnel à travers les augmentations de salaire et les primes

Source : SCRIPTURA

Les indicateurs de motivation permettent de déceler les réels facteurs de motivation de personnel pendant l'année 2013. Ce tableau sera ensuite étudié pour la prochaine année à venir pour qu'il y ait continuité dans l'action effectuée sur l'année présente.

Pour conclure, la société SCRIPTURA adopte la politique de planification selon la saison d'activité. Son objectif est de savoir en avance combien de personne avons-nous besoin pour la haute saison c'est-à-dire pendant la période fiscale ou combien de personne devons nous recruter pour la basse saison. D'autre question combien de personne aura envie de partir aussi sera traitée dans cette partie d'activité de GRH de la société SCRIPTURA. Les étapes clés de la planification seront suivies à lettre pour une bonne gestion des ressources humaines. Notons que la société n'emploie que près de 100 personnes, il est donc plus facile de les gérer pour la bonne marche de l'activité.

En ce qui concerne le volet analyse de poste, chaque poste dans le département est étudié comme le rendement d'un employé par exemple. Il est préférable de calculer en avance pour la société le rendement d'un employé et qu'il sera licencié s'il n'atteint pas ce niveau de rendement. Dans ce cas, c'est lors des différents tests de recrutement que le personnel de RH fixe bien les objectifs ainsi que les caractéristiques du poste pour faciliter le tri final. On traite dans cette partie de gestion de ressources humaines la question comme « comment dénicher, recruter et conserver les profils les plus compétents qui font cruellement défaut ? ».

Par ailleurs le résultat n'est concret qu'au niveau où on l'applique. Dans un autre terme, le résultat n'est observable qu'au niveau des employés. La planification et l'analyse de poste ne sont réussies que si les employés présentent une réelle motivation pour le poste et que son rendement aussi est prépondérant. Un bilan annuel est donc établi afin de faire une évaluation de chaque poste et département pour connaître sa performance. L'évaluation de personnel est un processus continu visant à fixer des objectifs, à évaluer les progrès, et à offrir en permanence un accompagnement (coaching) et une rétroaction pour faire en sorte que les employés atteignent leurs objectifs, notamment pour ce qui est de leur carrière.

PARTIE III

DISCUSSIONS ET

RECOMMANDATIONS

Cette dernière partie de notre recherche permet d'analyser les résultats obtenus et de les développer sur ce qu'ils signifient. Elle conduit à apporter des commentaires en comparant les résultats obtenus pendant la recherche avec les hypothèses avancées dans l'introduction et détaillées dans la partie « matériels et méthodes ». Ces interprétations amèneront ensuite à un volet d'amélioration ou de suggestion pour la société dans l'avenir. Ce volet s'intitule les recommandations.

CHAPITRE I: ANALYSE FFOM DES RESULTATS

L'analyse FFOM est un instrument largement utilisé dans les recherches .Elle repère les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (FFOM) en rapport avec une situation données. Alors que l'analyse des forces et des faiblesses tend à se concentrer sur les problèmes et l'expérience passée internes, celle des opportunités et des menaces est axée sur l'extérieur et l'avenir.

Section 1 : Analyse des résultats

L'analyse des résultats sera axée d'une part les forces et les faiblesses et d'autre part les opportunités et les menaces de la société SCRIPTURA.

1.1 Forces et faiblesses de l'organisation

Dans cette partie de l'analyse, on devrait identifier les facteurs internes de l'organisation et ceux qu'elle contrôle. On devrait étudier leur impact sur l'aptitude du groupe à atteindre ses objectifs. Il s'agit de facteurs tels que : l'effectif du personnel, les aptitudes ou ressources, la structure, les valeurs partagées, le budget, la direction, et le style de direction exercée dans l'organisation ou dans les moyens de communication.

Le tableau ci-dessous résume les forces et faiblesses de la société SCRIPTURA.

Tableau 8 : Forces et faiblesses de SCRIPTURA

FORCES	FAIBLESSES
– L'existence d'une direction pour chaque département et une présence d'effectif plus jeunes, motivés et surtout qualifiés	– L'absence d'une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines à l'origine

FORCES	FAIBLESSES
– La disponibilité d’un ensemble d’outils essentiels : ❖ une base de données réactualisée (logiciels) conforme aux normes européens. ❖ un cadre organique d’emploi et un plan de carrière pour chaque profil de poste, ❖ un plan de formation continue, ❖ plan de recrutement bien analysé – L’existence d’institution de formation avec des programmes éducatifs ponctuellement révisés et adaptés au personnel méritant concernant l’expertise comptable (CNAM Madagascar); – L’existence de différentes primes et réévaluation du salaire tous les ans au profit du personnel. – La diffusion d’une note circulaire améliorant la coordination de la formation, la gestion du personnel et la circulation d’information. – Un style de management participatif selon le besoin.	- d’une inadéquation entre stratégie et organigramme prévisionnel. – L’insuffisance quantitative et qualitative, et le non disponibilité à temps des ressources humaines, – L’inexistence d’un statut particulier des personnels de comptabilité, – L’absence de marketing en vue d’augmenter le CA pour le développement de la société. – L’absence d’une description claire des responsabilités et des tâches, – Les mauvaises conditions de travail et de vie : cantine payable, surcharge de travail, conditions difficiles de vie (heure de travail qui n’est pas fixe) – La faiblesse de la rémunération (salaires et primes. – L’absence d’un système efficace et équitable de récompense et de sanction. – Le manque de coordination entre l’équipe de mêmes départements.

Source : SCRIPTURA

L’analyse des résultats démontre la solidité de la société grâce notamment à la disponibilité des outils essentielles permettant la diffusion de note circulaire qui améliore à sont tour les coordinations de la formation, gestion du personnel. Mais encore par l’existence de différentes primes et style de management participatif selon le besoin.

1.2. Opportunités et menaces

Toutes les organisations subissent les influences venant de l'extérieur et sur lesquelles elles n'ont que peu de contrôle. Ces facteurs ont un impact variable, positif ou négatif, sur l'organisation. Ces derniers peuvent être de nature diverse : les activités des organisations concurrentes, les politiques gouvernementales, les influences ou les tendances de la société ou communauté, les marchés du travail, l'économie, le style de vie, l'environnement, les tendances démographiques, les progrès et les nouvelles applications de la technologie.

Le tableau ci-dessous regroupe les opportunités et menaces de la société SCRIPTURA

Tableau 9 : Opportunités et menaces de la société SCRIPTURA

OPPORTUNITES	MENACES
– Le choix du développement des ressources humaines comme axe prioritaire dans – la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté ; – L'existence d'une politique nationale de création de travail pour les jeunes diplômés et qui place le développement des ressources humaines au cœur des préoccupations du secteur ; – L'accroissement attendu des recettes publiques à la faveur de l'exploitation prochaine des ressources pétrolières, des derniers changements politiques intervenus dans le pays qui mettent en avant le développement des ressources humaines comme levier essentiel du développement socio-économique	– L'impossibilité de répondre aux besoins en personnels avec, comme corollaire, la – détérioration de la qualité de service par surcharge du personnel existant ; – L'inadéquation de la formation suite à l'augmentation intempestive des flux de – formation, sans mesures d'accompagnement, visant à répondre aux besoins du personnel ; – La faiblesse du revenu (salaires et primes) des personnels responsable (i) d'absentéisme, (ii) de détérioration de la qualité des services, suite à une faible PIB. – L'exil de personnels qualifiés, en particulier vers les secteurs connexes à la recherche d'une meilleure condition de travail.

Source : SCRIPTURA

Les opportunités et menaces de la société SCRIPTURA sont décrites dans le tableau ci-dessus. Ces listes ne sont pas exhaustives mais elles englobent les importantes opportunités et menaces de la société.

1.3 Description des écarts entre stratégie et organigramme prévisionnel

L'analyse de la situation a permis d'identifier un certain nombre de problèmes tels qu'ils sont formulés ci-dessus. Ces problèmes sont, en clair, les écarts perçus entre la stratégie établie et l'organigramme prévisionnel mise en place.

D'une part, la stratégie établie a été d'embaucher des collaborateurs de niveau Bac+3 et au-delà, ayant au moins 5 ans d'expérience, voire 10 ans. Pour le respect de garder une haute qualité de travail. Et que ces candidats embauchés seront au nombre de 6 par recrutement.

Et d'autre part l'organigramme prévisionnel prévoit un répertoire de remplacement qui indique les postes pour lesquels l'entreprise dispose d'une relève adéquate et ceux pour lesquels cette dernière est insuffisante.

Le problème réside dans le fait que ces personnes qui sont recrutés auront une formation de 1 mois. Durant ce mois on ne sait pas encore si la personne sera motivée ou apte à tenir sous la pression. Donc du coût si la personne part et qu'on n'arrive pas encore à trouver un remplaçant l'autre personne qui est chargé de la remplacer pour un temps aura le double de son travail. Et dans ce cas son cadence de travail va diminuer et l'impact se fera sentir au niveau du client.

L'autre problème aussi concerne la motivation au travail. La stratégie de la société est d'employer des personnels qualifiés pour produire une qualité de service de haut de gamme mais à moindre coût. Ce qui suppose une dureté de travail mais de petit salaire. Du coût le personnel démissionne laissant la place aux novices. Et dans ce cas la charge de formation va augmenter et ce qui constituera une perte pour l'entreprise.

Section 2 : Description des besoins de l'entreprise en matière de ressources humaines

Au cœur de l'organisation, il y a le Capital Humain. Les ressources humaines ont pour objectif d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement. Ceci implique donc, de lui assurer le nombre suffisant, mais aussi compétent et motivé pour le bon

fonctionnement de l'organisation. Il s'agit dans cette partie de faire une comparaison entre ce que l'entreprise veut et ce dont elle possède en matière de ressources humaines.

2.1 Les besoins de l'entreprise

Les besoins de l'entreprise se repose sur deux critères à savoir les qualités de l'employé mais aussi au niveau de ses compétences.

2.1.1 Les qualités requises pour un poste

La société exige pour chacun des postes cinq qualités essentielles qu'elle juge indispensable. Ces cinq qualités sont :

- Esprit d'équipe
- Fiabilité
- Flexibilité
- Sens de l'éthique
- Tolérance au stress

❖ Esprit d'équipe

L'employé doit posséder une vision corporative. Il situe son apport non seulement dans l'entreprise, mais plus largement comme étant une contribution à la concrétisation des orientations à l'extérieur de l'entreprise. Il fait preuve d'écoute et d'ouverture face aux opinions de collègues pouvant diverger des siennes, est habile à négocier des ententes et à travailler en collaboration avec des partenaires pour atteindre ses objectifs, dans une perspective d'enrichissement mutuel. Il communique efficacement afin de s'assurer que tous les membres de l'organisation travaillent de concert à la mise en œuvre des politiques et programmes établis au sein de l'entreprise.

❖ Fiabilité

L'employé doit respecter ses engagements et mène à terme ses contrats. Il donne ainsi l'exemple et s'implique personnellement pour faire avancer les dossiers. Il s'investit dans l'atteinte des objectifs de l'organisation et en fait sa priorité. Il prend ses décisions avec l'accord du chef hiérarchique et assume pleinement les conséquences de ses décisions. Il possède une confiance réaliste en ses moyens et sait calculer les risques. Il sait aussi envisager les échecs de façon constructive.

❖ **Flexibilité**

L'employé reconnaît la complexité de son environnement et y réagit positivement. Il s'adapte aux changements tout en demeurant efficace. En réponse aux bouleversements fréquents de son environnement, il sait valoriser la créativité dans l'entreprise afin de faire émerger des solutions nouvelles. Il fait preuve d'ouverture d'esprit, ce qui lui permet de composer avec une diversité de personnes et de mettre en valeur les apports spécifiques de chacune. Il sait envisager les situations sous des angles différents. Il est ouvert à l'apprentissage et aux nouvelles façons de faire.

❖ **Sens de l'éthique**

L'employé doit se donner des normes de conduite élevées dans son travail. Il promeut un comportement éthique notamment en maintenant un niveau élevé de rectitude dans l'exercice de ses fonctions. Il assure une bonne conduite et se comporte de façon exemplaire sur le plan de l'éthique. Dans ses interrelations professionnelles avec les dirigeants de la société, les collègues de bureau, il évite de se placer dans des situations générant des conflits d'intérêt. Il s'efforce de toujours agir dans l'intérêt de la société et respecte les valeurs culturelles établies au sein de l'entreprise.

❖ **Tolérance au stress**

L'employé doit rester en contrôle et productif en tout temps. Il ne panique pas devant des situations qui sont hors de son contrôle, mais cherche plutôt à retourner positivement le stress ressenti en mettant cette énergie au service d'une recherche de solutions. Les fonctions inhérentes à sa position le confrontent régulièrement à des changements. Il est donc capable de faire face l'ambiguïté, l'imprévu et l'inconnu. Il sait également reconnaître ses limites.

2.1.2 Les compétences requises pour un poste

Les compétences requises pour un poste sont au nombre de cinq également à savoir : compétences techniques, compétences d'aide à la décision, compétences à l'atteinte de résultats, compétences d'intégration, compétences de communication.

❖ **Compétences techniques**

L'employé doit posséder le diplôme minimum requis pour le poste donné. Il maîtrise ainsi tous les techniques de base et les sources utilisées pour bien asseoir son poste et résoudre les problèmes afférents à son poste. Il doit savoir organiser ses tâches et mettre en place un

dispositif permettant d'assurer la validité et la fiabilité de son travail. Il est capable de fournir un rapport clair de son travail à la demande du chef hiérarchique.

❖ **Compétences d'aide à la décision**

L'employé doit fournir un travail et des données qui permettent aux dirigeants de décider et d'établir des priorités. Il est dans son devoir d'observer, analyser ce qui se fait autour de son champ de travail Identifier les circuits et les acteurs clés dans le processus décisionnel pour anticiper les conséquences d'un choix, d'une décision dans l'entreprise. Il développe une réflexion éthique pour faire face à des situations contradictoires conflictuelles, incertaines voire des situations de pression.

❖ **Compétences à l'atteinte de résultats**

L'essentiel pour l'employé ici c'est sa capacité de s'engager personnellement à la réalisation des objectifs de l'organisation en prenant des décisions réfléchies, en mettant à contribution les ressources de l'organisation et en mesurant les résultats notamment pour en rendre compte. En d'autre terme, il s'implique dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Il cible et mets à contribution les ressources de l'organisation. Il participe au décodage et l'analyse des signaux de son environnement. Il prend les moyens nécessaires pour mesurer l'atteinte des résultats.

❖ **Compétences d'intégration**

Le changement d'emploi pour un employé à toujours des répercussions psychologiques sur lui qui doit démontrer ses capacités dans un nouvel environnement. La période d'adaptation constitue une phase d'apprentissage progressif de la tâche qui facilitée par une intégration rapide.

❖ **Compétences de communication**

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et de l'échange. Dans ce sens, l'employé doit être doté d'une aisance à communiquer. Il donne l'information, de données qui apportent une connaissance sur un objet, sur un événement ou surtout sur le travail.

2.1 Les caractéristiques réelles du personnel de l'entreprise

Bien qu'ayant établi un profil de poste pour chaque emploi, la réalité en est toujours une autre.

2.2.1 Les qualités

Concernant les qualités du personnel si on prend une à une les principales qualités citées ci-dessus, on obtient le résultat suivant :

- Esprit d'équipe
- Fiabilité
- Flexibilité
- Sens de l'éthique
- Tolérance au stress

❖ Esprit d'équipe

L'employé possède un esprit concurrentiel. Il situe son apport au profit de l'entreprise certes, mais garde ses connaissances et ses acquis à lui tout seul laissant les autres se débrouiller pour résoudre ses problèmes. Il fait preuve soit de supériorité soit d'infériorité face aux opinions de collègues pouvant créer des divergences. Il communique seulement à ce qui bon lui semble afin que les autres se tardent dans le travail et ne pourront ainsi lui devancer.

❖ Fiabilité

L'employé parfois submergé par son problème au quotidien oublie son engagement à la société. Il donne ainsi des formes d'erreurs et fautes par rapport à son travail. Il ne s'investit plus pour l'atteinte de l'objectif, il attend sagement la fin de mois pour recevoir son salaire. Il prend également des décisions sans consulter son chef hiérarchique ce qui aura une conséquence dans la qualité du travail. Il prend des risques non calculées conduisant à une charge de plus pour la société.

❖ Flexibilité

L'employé reconnaît la complexité de son environnement et y réagit tout de suite négativement. Il s'adapte rarement aux changements tout en demeurant efficace. Il s'adonne tout de suite à la déception soit il travaille lamentablement soit il démissionne tout de suite sans avoir cherché une solution au problème. Il fait preuve de supériorité ou d'infériorité, ce

qui ne lui permet pas de collaborer avec les autres collègues de travail repoussant ainsi l'opportunité de l'aider. La plupart du temps il est borné à ce qu'il pense. Il persiste à imposer ses pensées aux autres.

❖ Sens de l'éthique

Certains employés ne respectent plus la norme de conduite à suivre sous prétexte qu'ils sont des « anciens ». Parfois, ils poussent même les niveaux à démissionner en leur diffamant la société. Le respect des chefs hiérarchiques tend à diminuer aussi car il y a des managers qui ont peu d'autorité et les employés en profitent créant ainsi des conflits. Il ne pense plus qu'à son intérêt et bafoue la culture de l'entreprise

❖ Tolérance au stress

Il arrive que l'employé n'arrive plus à gérer et perd le contrôle. Lorsque le problème arrive il n'avertit le responsable et qu'ensuite ce problème va dégénérer amplifiant ainsi la crise. Il ne s'intéresse également qu'à son travail et le département dont on l'a placé ce qui signifie que s'il y a des problèmes au niveau de l'interrelation des départements il ne saurait résoudre et le travail connaîtra un retard. Il est donc incapable dans une certaine manière de faire face l'ambiguïté, l'imprévu et l'inconnu et Il ne sait pas dans ce sens reconnaître ses limites.

2.2.2 Les compétences

Les différentes catégories de compétence permettent d'identifier les potentiels et repérer les compétences transférables du salarié. Dans notre cas on obtient les résultats suivants :

❖ Compétences techniques

Les employés recrutés ont certainement le diplôme minimum requis mais ils ont acquis ses diplômes dans divers établissements. Ce qui suppose un programme d'étude différent et un niveau d'étude différent. Le problème réside dans ce cas au niveau de la période de formation un mois que le recruteur donne aux nouveaux recrutés. Ils ont un rythme d'apprentissage différent et ont employé leurs différentes connaissances acquises à l'université selon ses besoins pour compléter la formation. Ce qui conduira différents résultats.

❖ **Compétences d'aide à la décision**

Les employés étant de tendance jeune, ils arrivent qu'ils soient immatures et adoptent le travail comme un jeu. A ce moment là le travail fourni par ces jeunes n'est pas fiable et ce sera difficile pour les dirigeants de décider et d'établir des priorités.

❖ **Compétences à l'atteinte de résultats**

Quand un employé arrive dans la société c'est-à-dire qu'il est embauché, il suit bien les consignes et s'efforce de faire de son mieux pour atteindre l'objectif. Puis lorsque la période d'essai est terminée et qu'il est confirmé son objectif diminue de plus en plus bas. En d'autre terme, il ne s'implique que peu dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Ce phénomène s'observe le plus dans le domaine de comptabilité. Il n'est plus conscient de l'objectif qui est fixé dès le départ.

❖ **Compétences d'intégration**

Le changement d'emploi certes est une nouvelle découverte pour un employé mais il ya des candidats recrutés même s'ils sont très compétents et remplis les conditions requises pour le poste s'il n'arrive pas à s'intégrer la société ne pourra pas le garder. Dans plusieurs cas, surtout dans le département de comptabilité les candidats arrivent difficilement à s'intégrer vu que les anciens les intimident ou c'est leur propre volonté qui manque.

❖ **Compétences de communication**

L'aisance relationnelle et la communication sont très utile pour que l'information circule bien mais puisqu'il ya un conflit d'ego entre certains employés d'un même département la communication est tendue et risque d'altérer le système global d'organisation des flux d'information et de l'échange.

Toutes ces interprétations nous amènent à dire que même si dans une entreprise il existe une planification des ressources humaines et une analyse de poste bien détaillée.

Section3 : Limites de la planification et analyse de poste

La planification et analyse de poste jouent un rôle fondamental dans la gestion des postes et emplois. Bien que ce soient des outils qui se complètent ils présentent des limites.

3.1 Limites de la planification des ressources humaines

La planification des ressources humaines sera plus efficace si :

- Elle ne reste pas au stade de projet ou programme, elle doit trouver une application pratique ;
- Le contexte économique imprévisible ainsi que l'environnement extérieur changeant ne peuvent pas remettre en question le bien-fondé de la planification ;
- Elle n'entraîne pas une bureaucratie supplémentaire ;
- Elle ne mobilise pas des hommes et des moyens matériels qu'il faut financer au détriment de la production ;
- Elle ne diminue pas l'initiative des personnes ;
- Elle ne peut pas nuire à la flexibilité de l'entreprise puisqu'elle demande à l'heure actuelle une adaptation permanente aux nouvelles conjonctures.

Si telles sont les limites de la planification des ressources humaines, l'analyse de poste ne présentent pas moins

3.2. Les limites de l'analyse de poste

L'étude et l'analyse des postes permet de mettre en évidence les tâches effectuées dans chaque poste de l'entreprise mais ne permet pas de faire une liste exhaustive des tâches d'un employé ce qui plus tard crée une confusion entre l'employeur et la société. Dans ce sens elle n'inclut pas l'éventuelle évolution et les autres méthodes ajoutées permettant d'enrichir le travail.

L'étude des postes fait ressortir également les compétences individuelles nécessaires pour mener à bien l'exécution des tâches mais n'inclut pas les autres talents qui seraient utiles même si c'est à titre accessoire.

En bref, la société possède des atouts et n'est pas malheureuse en opportunités. Mais comme tous les autres choses sur terre il ya toujours cette autre facette négative. La société SCRIPTURA possède donc des faiblesses et des menaces. Pour remédier à cela, nous avons émis quelques recommandations par la suivante chapitre.

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS

Afin d'améliorer les résultats trouvées ci haut il y a lieu de faire des recommandations que ce soit par rapport à la planification RH et analyse de poste ou bien que ce soit au niveau de l'entreprise en générale.

Section 1 : Stratégie en adéquation avec l'organigramme prévisionnel

Dans notre monde moderne rempli de grandes turbulences et de complexité, la direction RH éprouve de plus en plus des difficultés à identifier et à définir la bonne stratégie pour assurer le développement de l'entreprise à l'aide du capital humain.

La direction RH se doit d'analyser et d'évaluer les facteurs liés à la stratégie avec l'organigramme prévisionnel, afin d'être en mesure de mieux comprendre les enjeux, les risques, les forces et les faiblesses de son milieu et ainsi de les mettre en adéquation pour assurer le développement de l'entreprise.

1.1 Lien entre stratégie et organigramme prévisionnel

D'une manière générale, on peut considérer que la structure d'entreprise, reflétée par l'organigramme, suit la stratégie d'entreprise.

La structure est- à la fois un outil et un but pour l'action de l'entreprise et de ses acteurs.

Choisir une « bonne structure », est-ce déterminant?

Il est difficile de déterminer le poids de la structure dans les bons résultats de l'entreprise. Mais il est communément admis qu'une structure inadaptée entraîne de mauvaises performances ⁴.

Selon Chandler, « La structure de l'entreprise suit la stratégie »

Avec 3 conditions essentielles:

- Les changements de structure, d'organisation, sont provoqués par l'accumulation de mauvais résultats
- Les changements sont souvent précédés par un changement de dirigeant
- Et le changement de stratégie n'est pas toujours le résultat d'une formulation délibérée de la Direction mais la résultante de processus multiples, via une stratégie émergente.

⁴Source : PERETTI J.M Vuibert, « Gestion des Ressources Humaines » Paris 1987

Un changement d'organigramme est souvent le révélateur d'un changement de dynamique et de stratégie, et peut être un outil du changement.

1.2 Gestion de ressources humaines adéquate

Une adéquation entre la stratégie et organigramme suppose une bonne gestion des ressources humaines. Comme c'est une société d'externalisation on parle d'externalisation de la gestion des ressources humaines.

Egalement connue sous les vocables anglais d'outsourcing ou facility management, l'externalisation consiste, pour une entreprise, à confier à un tiers, appelé fournisseur s'il s'agit des biens et prestataire si c'est plutôt des services, pendant une durée assez longue, la gestion et l'opération d'une ou plusieurs activités nécessaires à son fonctionnement.

Ce mode gestion qui prend de plus en plus d'ampleur ces derniers temps, n'est pour autant pas nouveau. Dans l'industrie automobile, les constructeurs japonais ont commencé à développer des réseaux des fournisseurs depuis des années 1950. De nos jours, ce phénomène touche presque toutes les branches et toutes les activités des entreprises comme c'est le cas de l'entreprise SCRIPTURA.

Le piège dans la gestion des ressources humaines du domaine de délocalisation c'est la difficulté à recruter et à fidéliser du personnel qualifié. La gestion du personnel représente aussi un point noir sur le tableau de la délocalisation. Si le coût de la main-d'œuvre est moins élevé, il est désormais difficile, dans certains pays, de trouver des salariés qualifiés, les meilleurs candidats ayant souvent déjà été recrutés. Donc il faut veiller à motiver et fidéliser des collaborateurs très sollicités.

Par ailleurs, si la main-d'œuvre reste effectivement moins chère qu'en France, la tendance est à la hausse, que ce soit en Europe de l'Est, en Inde ou en Chine. Du coût investir dans un pays africain comme Madagascar est une solution éphémère si la société SCRIPTURA veut investir dans un travail de qualité.

Confrontées à cette hausse des coûts de la main-d'œuvre en Chine (plus de 10 % sur la zone côtière), certaines sociétés transfèrent leur production au Cambodge ou au Laos. Des pays comme la Tunisie ou le Maroc deviennent aussi des destinations de plus en plus compétitives. «Les entreprises qui délocalisent seront toujours confrontées à la concurrence de pays à plus faibles coûts. Il s'agit donc d'une vision à court terme qui érode les sociétés dans leur capacité à imaginer et à innover. Alors les entreprises comme SCRIPTURA doivent en amont d'un tel

projet se poser les bonnes questions: la main-d'œuvre est-elle prépondérante dans mon activité? Ai-je les moyens d'encadrer la production outre-frontières? Quel sera le poids du poste transport dans le coût global ? Aucun dirigeant ne peut s'exonérer de cette démarche.

Section 2 : Analyse de poste à effectuer pour minimiser l'écart

L'analyse de poste fait partie des outils indispensables dans la gestion des postes et emplois. Elle doit être construite dans une logique vivante, et ne doit en aucun cas être figée. Elle sert plusieurs intérêts, tant pour les employeurs que pour les employés. Outil de communication, de suivi, de mise en place d'objectifs, de pilotage, de décision de formation, de contrôle... par le biais de fiche de poste.

Relevant de la volonté de l'employeur et devant être compatible avec le contrat de travail, elle est un outil de cadrage qui permet de préciser pour chaque salarié sa situation de travail individuelle, ses missions et responsabilités, les moyens et les compétences nécessaires, sa localisation et ses conditions de travail, ses référents... Outil de transparence, la fiche de poste permet par sa souplesse une actualisation régulière.

La création de fiches de postes offre une base pour développer une vision prospective de management et de gestion des emplois et compétences en fonction de la réalité des hommes et femmes que les entreprises emploient.

Les fiches de poste permettent de tenir compte des talents personnels et potentiels, de formaliser des objectifs de progressions individuelles en compétences et responsabilités lors de leurs révisions.

Outil de rationalisation de l'organisation du travail, la fiche de poste peut aussi être le vecteur de meilleurs rapports sociaux et collaborations au sein de l'entreprise : cela dépend des méthodes d'élaboration et de communication retenues, de la volonté des directions de développer une approche plus ou moins participative dans l'organisation du travail.

Section 3 : Recommandations générales

Les recommandations générales constituent les faiblesses à améliorer ainsi que les menaces à relever de la société.

3.1 L'insuffisance quantitative et qualitative, et le non disponibilité à temps des ressources humaines,

Dans ce cas, il faut revoir la stratégie de l'entreprise au niveau recrutement et surtout au niveau de l'organigramme prévisionnel. Concevoir un plan de recrutement qui vise et trie les meilleurs candidats susceptibles de s'intéresser au poste donné et à l'ambiance de travail au sein de la société. Définir à l'avance le nombre de personnel que la société aura besoin pendant la haute saison d'activité. Il faut bien motiver les anciens personnels pour qu'ils ne quittent pas leurs emplois entraînant de nouveaux problèmes. Dans ce sens, il faut élaborer un nouveau plan de motivation du personnel ; analyser ses besoins et essayer de les coordonner avec les besoins de l'entreprise. Si dans le cas où la société est en pénurie de ressources humaines alors qu'il y a beaucoup de travail, il faudrait alors penser à diviser le travail entre le personnel existant ce qui peut être une solution mais c'est une solution à court terme. Le plus juste ce sera de payer une agence de recrutement, avec qui on aura plus à s'inquiéter de la durée d'étape de recrutement. Il suffit tout simplement de définir à l'agence ce qu'on attend du candidat, entre autre donner le profil de poste à l'agence et ce sera elle qui s'en charge. C'est un temps gagné et le coût n'est pas si élevé que si la société recrute d'elle-même. De plus, l'agence de recrutement est un secteur qui se développe de plus en plus à Madagascar et il est donc facile de la trouver avec des prix de prestation très compétitif. Par exemple, il y a CAPFOR, MADAJOB, CABINET MRH etc.

3.2 L'inexistence d'un statut particulier des personnels de comptabilité

Il faut donner un vrai statut au personnel de la comptabilité. Le problème c'est le mixage de tâche à accomplir. Par exemple s'il est assistant comptable il ne devrait plus se charger de la saisie. Ce qui implique que chaque personnel doit faire un effort pour qu'il y ait continuité de travail et que chacun fait son travail sans se soucier s'il doit refaire le travail des autres de peur qu'il ait une erreur. De plus, le statut est écrit dans le contrat de travail dans il est dans le devoir du gérant de le rappeler au personnel. Et si les autres membres du personnel persistent dans cette voie alors ils devraient être sanctionnés (recevraient un avertissement). Mais dans des cas d'urgence comme arrêt maladie, la direction RH devrait établir en avance son remplaçant. Cette mise en place ne devrait surtout pas changer le statut défini au départ dans le contrat de travail du personnel remplaçant.

3.3 L'absence de marketing en vue d'augmenter le CA pour le développement de la société.

Il faudrait penser à créer un département marketing pour élargir un peu les services que la société offre. Le marketing se considère comme le premier maillon créatif devant aboutir à des ventes. Face à un environnement de plus en plus changeant, la stratégie marketing est mobilisée pour fidéliser une clientèle ciblée et solvable en ménageant les économies d'échelle indispensables à la survie de l'entreprise. Par la publicité, le marketing peut aussi servir la création d'un portefeuille de nouvelles clientèles sans rechercher automatiquement une marge sur le court terme. Ceci peut constituer un risque qui doit être pesé et proportionné vis à vis de l'entreprise. Le pouvoir d'influence et de persuasion du marketing censé pouvoir agir sur des publics très variés (consommateurs, entreprises clientes, pouvoirs publics, etc.) est invoqué.

L'organisation attend de la réflexion marketing :

- Une efficacité plus grande dans la vente d'offres plus ou moins complexes (par exemple : en cas de services associés) auprès des clients potentiels. Or le comportement effectif du client détermine le plus souvent l'activité de l'entreprise et les outils d'évaluation ne sont parlants qu'après résultat des ventes. Ainsi il est fondamental pour le gérant de prévoir et déterminer au plus tôt s'il est utile et durable de vendre une offre : d'où l'intérêt des études de marché, des études de prix de revient fournies par la comptabilité analytique et d'une façon générale par l'ensemble du système d'information.
- Une efficience optimale : les offres doivent être configurées de telle sorte que la marge générée couvre au moins les frais fixes (du coût de service produits et du coût de revient) de l'entreprise par le total des services fournis.
- Une analyse de la valeur contenue et apportée par le service .Le niveau acceptable d'un coût cible dépend des fonctions attendues par le client. Leur fourniture au client nécessite une qualité de service à négocier avec l'ensemble des services de l'organisation qui produisent et mettent à disposition.
- Une analyse de la rentabilité prévisionnelle, idéalement définie et suivie par service, marché, client ou canal de distribution.

3.4 L'absence d'une description claire des responsabilités et des tâches,

La recommandation est la même que celui du statut particulier. Il s'agit de respecter le profil de poste établi en avance par la société pendant l'analyse de poste. Chaque personnel doit savoir et connaître son champ d'action et doit dans ce cas effectuer son travail en tant que tel.

3.5 Les mauvaises conditions de travail et de vie : cantine payable, surcharge de travail, conditions de vie difficiles (heure de travail qui n'est pas fixe)

Il faut constater que les membres du personnel qui traile au sein de la société est de prime abord de faible salaire. S'ils se confrontent de nouveau à une dépense de plus qui est la cantine alors à la fin de mois ils n'auront plus que quelques miettes de salaire. Dans ce cas, il faut réétudier le budget général de la société pou pouvoir offrir au personnel une cantine gratuite. La cantine ne devrait pas constituer une lourde charge pour l'entreprise, loin de là, il suffit de réduire d'autre charge jugée moins important pour l'allouer à la dépense cantine. Comme par exemple, la société dépense beaucoup d'argent dans l'aménagement du lieu de travail pour gagner plus d'espace alors que l'effectif du personnel a tendance à diminuer. Ensuite pour la surcharge de travail, il suffit de faire une réorganisation des choses essentielles. Cette réorganisation suppose une définition d'objectif pour chaque employé pendant une journée. Ce qui veut dire que chaque employé est censé atteindre son objectif pour la journée sinon il risquerait de faire le double le lendemain. Donc, il est dans le devoir de chacun de faire de son mieux pour ne pas retarder les autres dans son travail sinon il serait sanctionnée aussi. Enfin pour ce qui est de l'heure de travail, il est impératif de fixer l'heure de travail. Comme par exemple, on entre à 7h du matin et on sort à 18h. Et c'est seulement les personnels qui ne finissent pas à temps leurs travaux qui vont sortir tard ou entrer tôt.

3.6 La faiblesse de la rémunération (salaires et primes)

Il faudrait revoir la politique de rémunération de salaire de la société. Cette politique vise justement à organiser les salaires dans l'entreprise en poursuivant 3 objectifs :

- Equité interne : les salaires doivent être ressentis comme justes
- Equilibre externe : les salaires doivent être conformes avec ce qui est payé ailleurs pour des tâches équivalentes
- Equilibre financier : la masse salariale et les coûts du personnel doivent être compatibles avec les ressources financières

En suivant ces objectifs l'entreprise pourra évaluer les salaires du personnel et peut être remonté la base de rémunération.

3.7 L'absence d'un système efficace et équitable de récompense et de sanction

Si la société souhaite conserver les bons éléments de son entreprise, il faut penser à remercier les salariés pour leur implication, ou simplement récompenser annuellement son équipe. Il existe multitudes de solutions, mais encore faut-il que cela ne pénalise pas financièrement la société et que ce soit efficace sur un aspect psychologique. Si la société souhaite que son entreprise reste performante alors il ne faut pas négliger la motivation de ses salariés. C'est sur eux que repose la compétitivité de la société et donc une grande partie de sa réussite.

Il existe différentes formes de récompense qui est les suivantes :

– Les avantages en nature

Logement, véhicule, téléphone, parfois vêtement ou nourriture... Des services ou des biens mis à disposition du salarié gratuitement et pour son usage personnel. Les avantages en nature donnent fierté aux employés qui en bénéficient. Cette récompense individuelle est considérée comme une part de la rémunération.

– Les primes

Les primes représentent une rémunération individuelle variable. Motivantes et encourageantes, les primes sont souvent liées à l'atteinte d'objectifs et permettent d'impliquer sur du long terme le salarié.

– Commissionnement

Le commissionnement accordé en rapport avec des objectifs est souvent utilisé pour les commerciaux. C'est aussi un moyen pour récompenser un travail habituel calculé sur le chiffre d'affaires ou la marge brute mais il doit être inscrit au contrat de travail et ne pas être plafonné.

Par rapport à la sanction, elle doit être justifiée par l'employeur afin d'éviter l'abus de pouvoir des employeurs. Il est ainsi impératif du point de vue des employeurs d'expliquer clairement les raisons de la sanction et de suivre les procédures légales.

Après avertissement ou blâme, voici les sanctions à envisager en cas de faute de des employés :

- ❖ Une exclusion temporaire de l'entreprise, sans qu'un salaire ne soit versé. Il s'agit de la mise à pied.
- ❖ Un déclassement hiérarchique, une mutation ou modification d'emplacement géographique, révision à la baisse des avantages en nature, modification des conditions de travail
- ❖ Un licenciement, qu'il soit pour faute réelle et sérieuse, ou pour faute grave ou lourde.

3.8 Le manque de coordination entre l'équipe de mêmes départements

La coordination est nécessaire du fait que chaque travail est interdépendant. Donc il faut bien coordonner l'équipe pour avoir un bon résultat. La mise en place des activités extraprofessionnelles comme le sport collectif aide à renforcer le lien entre les membres du personnel. On peut organiser un match de rencontre de foot tous les mois par exemple.

En guise de résumé, on a utilisé la méthode d'analyse FFOM pour interpréter les résultats obtenus. L'analyse FFOM examine la situation d'une entreprise selon deux axes et quatre dimensions.

D'une part, elle analyse la situation interne de l'organisation en soulignant particulièrement ses forces et ses faiblesses par une analyse exhaustive de ses principaux aspects, par exemple ressources humaines (formation, expérience, motivation, etc.), ses ressources physiques (âge, technologie, etc.), ses capacités de recherche et de développement, sa structure, sa culture, sa gestion et sa capacité de changement. D'autre part, elle analyse son environnement externe afin de déterminer la position de l'entreprise et ses options stratégiques et cela en termes d'opportunités et de menaces.

Par ailleurs, ses options stratégiques doivent être en adéquation avec l'organigramme prévisionnel. Malheureusement, pour la société SCRIPTURA il ya un écart à combler au niveau de la stratégie et organigramme prévisionnel. Les résultats montrent qu'il y a manque du personnel, et que les candidats recrutés ne correspondent pas tout à fait à ce que l'entreprise cherche réellement. les différents tableaux illustrent la jeunesse du personnel qui sont la cause de la non stabilité de l'effectif. Ceci s'explique par le manque de maturité de ces jeunes au niveau professionnel les conduisant à toujours chercher un nouvel emploi.

De par ce fait, la planification et analyse de poste bien qu'étant très importants dans le volet de gestion de poste et emplois présentent des limites. Ses limites se posent du fait que la planification reste parfois au stade de programme et que la réalisation en est tout autre. Ou encore que l'analyse de poste ne permet que voir en général les tâches de chaque employé sans inclure les détails susceptibles d'être rendus comptes.

Et justement au gré de toutes les interprétations de ces résultats que des recommandations sont suggérées pour la société SCRIPTURA. Elle devra redéfinir sa stratégie pour qu'elle soit adéquate avec l'organigramme. Bien qu'ayant déjà fait une analyse de poste, il faut la réviser pour ne serait-ce que pour diminuer l'écart mentionné ci-haut. Les restes de recommandation sont des recommandations générales conseillées pour redynamiser le flux humain dans la société SCRIPTURA.

CONCLUSION

L'objectif principal de ce mémoire est de montrer comment obtenir une adéquation entre les stratégies et organigramme prévisionnelle. Nous allons conclure ce mémoire en apportant une synthèse du cas pratique et des suggestions ensuite en répondant à la problématique pour terminer avec les perspectives.

La planification des ressources humaines se révèle donc une vision globale et prospective des RH. Elle est un accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement et à la concurrence. Elle est, en outre, un mode de gestion participatif qui permet d'impliquer les différents collaborateurs concernés en leur permettant non seulement de maîtriser leur incertitude face à l'avenir, mais aussi à construire des projets à terme, pour ainsi fabriquer du sens à leur travail.

La planification des ressources est, également, un mode d'action intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise. La réussite de la démarche repose sur :

- Un engagement précis et une idée clairement affichée de la direction de l'entreprise concernant la variable emploi - ressources humaines.
- L'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ une vision claire de l'apport de la planification des ressources humaines.
- L'information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière parce qu'ils sont au cœur du dispositif de l'allocation optimale des ressources humaines.
- L'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés.

La planification des ressources humaines constitue donc un champ spécifique de la gestion socio-économique d'une entreprise.

Mais la planification des ressources humaines exige la connaissance des exigences reliées aux postes. Si l'entreprise n'a aucun programme élaboré de planification des ressources humaines elle doit procéder en premier lieu à l'étude du besoin et à son analyse.

Les besoins en ressources humaines peuvent être perçus sur un triple volet :

- Ils peuvent être stratégiques, c'est à dire correspondre à des créations de tâches nouvelles, à des aménagements organisationnels ou à des transformations technologiques.
- Ils peuvent répondre à des urgences temporaires ou à des ajustements tactiques (en cas d'augmentation de la demande ou autre).
- Ils peuvent être liés aux mouvements de personnel eux-mêmes (en cas de mutation, de promotion ou de toute autre modification).

En admettant, maintenant que la besoin soit justifié, il faut mesurer pour combien de temps.

La planification des ressources humaines dans un contexte de gestion d'emploi est donc devenue un outil clé pour le développement auquel SCRIPTURA Madagascar y participe. Grâce à elle, il n'est plus question de mauvaise gestion des effectifs humains ou encore de définition des tâches peu claires. La mise en place d'une planification des ressources dans la gestion des postes et emploi joue un rôle actif dans le travail de recrutement. Elle évite une pénurie ou un surplus de main d'œuvre.

Il ne faut pas oublier aussi que la planification des ressources humaines s'exerce avant toutes les activités courantes de la gestion du personnel dans l'organisation. Ceci permet d'appréhender l'avenir de la manière la plus réaliste possible. Sous cet angle, une planification adéquate permet aux employés de participer à l'élaboration des objectifs individuels en accord avec les objectifs de l'organisation. Cela nous permet de dire que la planification des ressources humaines nécessite que l'on définisse le nombre exact d'effectif que chaque service doit contenir d'une période à une autre afin que ces effectifs soient projetés selon les besoins en RH de chaque service et les objectifs globaux de l'organisation. Par ailleurs, la réalisation des besoins en main d'œuvre dans le futur suppose l'analyse de ce que l'organisation possède actuellement en termes de poste et d'effectif. En effet, une étude approfondie de la structure actuelle permet de faire un inventaire global de poste ainsi que la description de ce dernier. Pour illustrer notre avis, l'inventaire des effectifs existants de l'organisation doit être fait avec soin en recueillant le plus de renseignement possible. Les données doivent servir à identifier le plus clairement et le plus rapidement chacun des employés. Un formulaire spécifique peut être fait pour chaque employé, une fois rempli il doit rester confidentiel.

A Madagascar, le service ressources humaines est principalement centrés sur des activités administratives (paie, gestion des relations sociales, recrutement), le développement de la fonction Ressources Humaines vers une planification des ressources humaines et analyse de postes nécessite encore un grand effort de la part des dirigeants. SCRIPTURA Madagascar quant à elle ne se contente plus seulement de gérer les ressources humaines notant qu'elle appartient à l'entreprise qui emploie le plus de main d'œuvre à Madagascar. Mais elle contribue au développement du capital humain dans l'entreprise. De ce fait, les missions de la direction des ressources humaines s'élargissent : gestion des effectifs, des savoir-faire, des compétences, de la formation, des rémunérations, des carrières, maintien de l'employabilité... En lien à la fois avec la direction générale de l'entreprise et les directions opérationnelles, les équipes RH les assistent dans l'organisation, l'administration et le développement des Ressources Humaines de l'entreprise.

Les DRH sont progressivement devenus des partenaires stratégiques au sein de l'organisation.

Par ailleurs, on n'a parlé souvent d'adéquation de la planification des ressources humaines avec l'objectif global de l'entreprise. Dans un autre sens, cela requiert une adéquation de la stratégie avec le plan d'action qui est l'organigramme prévisionnelle. La stratégie est définie comme étant le cadre, le contenu global des objectifs ; les ressources utilisées pour les atteindre et les politiques qui devront dicter la façon d'acquérir, d'utiliser ses ressources et d'en disposer. Quant à l'organigramme prévisionnel, il est une structure servant à concevoir les activités à créer. Lesquels seront divisés entre les unités administratifs et les différents postes de travail.

Avant de créer l'organigramme il faut mettre en premier lieu l'identification des emplois stratégiques afin de pouvoir proposer des plans d'action adaptés. Ces emplois stratégiques ont été classés en 4 catégories pour les métiers de la prise en charge, de la gestion et du management :

En tension : métiers pour lesquels les ressources disponibles sont insuffisantes sur le marché de l'emploi ;

En émergence : métiers existants et qui vont prendre une importance de plus en plus grande ;

En transformation : métiers dont le contenu évolue ;

En décroissance : métiers dont on a de moins en moins besoin.

Ensuite, développer l'attractivité de ces emplois c'est à dire dynamiser et adapter la politique de recrutement par les actions comme donner de la visibilité sur les opportunités d'emplois interne. Structurer et renforcer l'intégration dans l'entreprise y est également nécessaire. Une fois, ces préalables établis on procède à la création d'organigramme prévisionnel. De ce fait, il y a faible chance que la stratégie ne soit pas en adéquation avec l'organigramme prévisionnel. Dans notre cas d'espèce, la société SCRIPTURA remplit ces conditions d'où l'adéquation de ses stratégies et organigramme prévisionnel dans l'activité de gestion de ressources humaines.

Le seul bémol est que dans certains activités comme la commercialisation, le capital humain est mobile et parfois trop fluide. L'effectif y est non maitrisable. Donc la recherche de main d'œuvre en permanence constitue un paradoxe aux conditions suscitées. Dans ce cas, un écart entre la stratégie et organigramme prévisionnel y est fortement constaté. Il est donc essentiel de pouvoir estimer sa capacité de production pour être en mesure de planifier adéquatement ses besoins en main-d'œuvre.

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'action doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés. Ce plan doit comporter les objectifs visés, les personnes responsables ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification des ressources humaines. Qu'il s'agisse de recrutement, d'embauche ou simplement d'objectifs de formation et de perfectionnement des ressources déjà en place, il convient de mettre par écrit les actions à entreprendre afin d'en assurer un suivi précis. Un de ces rapports écrits correspond à l'organigramme prévisionnel. Cet outil permet de mettre par schéma les postes par niveau de priorité afin d'assurer un suivi efficace. Cet organigramme renferme donc les objectifs visés par les actions, les personnes responsables et l'échéancier prévu si l'on veut. Par conséquent, l'existence d'une stratégie qui coordonne avec l'organigramme prévisionnelle est un facteur déterminant dans la gestion des emplois et postes.

D'une certaine manière, Il est important de bien définir le besoin de l'entreprise en matière de main-d'œuvre avant de procéder aux étapes du recrutement. Cette étape est habituellement réalisée lors de la planification des besoins en ressources humaines. C'est ce que l'on appelle « analyse de poste ».

Lors de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat. Rédiger le profil du poste consiste à définir les activités liées à l'emploi, la rémunération prévue et l'établissement du profil du candidat recherché. De même, les exigences de base doivent être clarifiées : la formation et l'expérience souhaitées, la connaissance des langues utilisées, la maîtrise des logiciels, etc.

Le profil du poste est très important dans la planification des projets et l'organisation du travail.

De plus, il constitue un aide-mémoire précieux en ce qui a trait à l'appréciation du rendement car il présente les résultats attendus. Pour élaborer des profils de poste, il est suggéré de rencontrer une personne qui connaît très bien les fonctions du poste ou un représentant du poste à analyser car ce sont les employés les mieux placés pour parler de ce qu'ils font. Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il est nécessaire de planifier les méthodes qui seront utilisées pour créer une banque de candidats intéressants. Il est conseillé de choisir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels. Vient ensuite La présélection des candidats consiste à faire le tri entre tous les dossiers reçus. Il est important de se référer au profil élaboré à la première étape afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels .Et tous cela toujours à partir de l'organigramme prévisionnel. De ce fait, l'analyse des postes et emplois contribue à minimiser l'écart entre stratégie et organigramme prévisionnel.

Au regard des résultats obtenus, nous émettrons pour conclure, des recommandations globales pour la filière et ses différents types d'acteurs, étant entendu que seul le diagnostic approfondi d'une manifestation donnée et de son environnement permettrait d'envisager des stratégies adaptées à son contexte spécifique.

Au final, la gestion de ressources humaines ne se fait pas par hasard, considérée comme la voûte de l'entreprise, elle nécessite par ailleurs une étude minutieuse qui est la planification des ressources humaines. Mais par quel moyen peut-on vulgariser l'importance de cette planification étant donné que dans plusieurs entreprises à Madagascar la gestion financière reste le plus grand souci des gérants ?

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

Bibliographies :

Sylvie GUERRERO, 2^{ème} édition 2004, « *Les outils des Ressources humaines* », Dunod, Paris 2004-2009

Bernard MARTORY, « *Gestion des Ressources Humaines et méthode de planification* », 3^{ème} édition, Paris, Nathan 1988

PERETTI J.M, Vuibert, « *Gestion des Ressources Humaines* », Paris 1987

Renaud POMMIER, « *Réussir tous ses entretiens* », Dunod, Paris 2009

Extrait et recueil

« *Le développement des Ressources Humaines* » dans Tendances Actuelles de MONDJANAGUI A.C 1973

« *Méthode de planification dans l'entreprise* » dans Public-Union de Russel ACKOFF 1974
Cours 4^{ème} année GRH, Chapitre sur La planification des Ressources Humaines

Webographies :

http://www.technocompetences.qc.ca/guides/grh/Module01-Planif_rh.pdf

http://pfh.uvt.rnu.tn/306/1/Les_fonctions_pratiques_de_la_Gestion_de_Ressources_Humaines.pdf

http://www.csmoesac.qc.ca/sites/default/files/files/guide_ressources_releve_final.pdf

http://docs.oracle.com/cd/E22694_01/psft/acrobat/hrms91hhcs-b1210-fra.pdf

<http://hrcouncil.ca/info-rh/planification-strategique.cfm>

www.rccfc.ca/congres_06_ppt/bonnes_pratiques_3.pp

ANNEXES

Annexe I : Les impacts des changements de l'environnement et des choix stratégiques de la direction sur la GRH

Environnement interne	Environnement externe
– Mission et valeurs – Produits et services offerts – Clientèle visée – Situation financière – Forces et faiblesses de l'entreprise – Changements à prévoir – Départs planifiés – Profil des employés actuels – Etc.	– Marché du travail – Concurrence – Avenir dans le secteur des technologies – Rôle de l'État dans le fonctionnement des entreprises – Attentes des clients – Mobilité et profil de la main-d'œuvre – Etc.

Types de déséquilibres	Nature des déséquilibres	Impacts sur l'organisation	Défis posés à la GRH
Environnementaux			
Structurels			
Qualitatifs			
Quantitatifs			

[illegible][illegible]

Annexe III : Questionnaire pour la direction**1- La définition des objectifs**

- a) Quel est notre objectif?
- b) Objectifs de développement
- c) Niveau de revenus et de bénéfices prévus
- d) Taille de l'organisation souhaitée (caractéristiques de l'équipe)
- e) Objectifs de reconnaissance de l'organisation
- f) Objectifs de qualité des produits et services

2- Le choix du chemin stratégique

- a) Quelles stratégies RH devons-nous élaborer pour atteindre cet objectif, étant donné les circonstances?
- b) Quelles sont les compétences dont nous avons besoin
- c) De combien de membres du personnel l'organisation a-t-elle besoin pour atteindre ses buts stratégiques?
- d) De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail ?
- e) À quel moment et pour combien de temps ?
- f) Quels sont les postes qui devront être comblés?
- g) Quels ensembles de compétences les personnes devront-elles posséder?
- h) Quels types de compétences faudra-t-il ?
- i) Quelle fonction devons-nous combler ?
- j) Comment les fonctions actuelles évolueront-elles ?
- k) Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail ?
- l) Avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail ?

3- L'élaboration de la stratégie retenue

- a) Quelles sont les répercussions de l'économie actuelle sur notre travail et sur notre capacité d'attirer de nouveaux employés?
- b) Quels sont les effets de la technologie actuelle ou des transformations culturelles sur la façon dont nous travaillons et sur les travailleurs qualifiés dont nous avons besoin?
- c) Quels changements surviennent dans le marché du travail malgache?
- d) Quels changements surviennent dans notre collectivité, ou quels changements devraient survenir dans un proche avenir?

- e) Quels postes devons-nous créer?
- f) Quelles sont les nouvelles compétences dont nous aurons besoin?
- g) Est-ce que nos employés actuels possèdent les compétences requises?
- h) Les employés actuels peuvent-ils utiliser leurs compétences?
- i) Avons-nous suffisamment de gestionnaires ou de superviseurs?
- j) Nos pratiques actuelles de gestion RH sont-elles adéquates en regard de nos besoins futurs?

4- L'analyse de poste et emploi

- a) Ce que fait l'employé ? ou « le QUOI ? »
- b) Comment il le fait ? ou « le COMMENT ? »
- c) Pourquoi il le fait ? Ou « le POURQUOI ? »
- d) Ce qu'implique le travail de ce poste ? ou « les IMPLICATIONS »

5- La planification d'urgence

- a) Quel est le contenu du poste à créer ou à pouvoir (à remplir) ?
- b) Quelles sont les exigences d'un poste ?
- c) Quel devrait être le profil du candidat sur le plan : formation, l'expérience, le caractère

6- Les nouveaux rôles de la planification stratégique

- a) Quels sont le rôle de l'analyse de poste et son importance dans l'organisation du travail ?
- b) Comment sert-on la terminologie de l'analyse de postes ?
- c) Quel est le lien qui existe entre l'analyse de poste et les autres activités de la GRH ?
- d) Décrivez les principales méthodes utilisées pour recueillir l'information sur les postes.

Annexe IV : Questionnaire pour les employés**1- Description du profil de poste :**

- a) Quel poste occupez-vous ?
- b) Depuis quand vous avez occupé ce poste?
- c) Quelles sont les compétences dont on vous a requis pour ce poste ?
- d) Est-ce que vous avez déjà exercé ce poste auparavant ?
- e) Quelles sont les expériences professionnelles dont vous disposez ?
- f) Décrivez votre domaine d'activité

2- Analyse de poste de l'employé :

- a) Quel est votre objectif en effectuant ce travail?
- b) Quelles sont les moyens que vous déployez pour atteindre cet objectif?
- c) Quelles sont les compétences dont vous avez besoin pour effectuer ce travail?
- d) Est-ce que vous êtes sous hiérarchie de quelqu'un ?
- e) Quels sont les étapes de recrutement que vous avez suivies avant d'être embauché pour ce poste?

3- Analyse du besoin de l'employé :

- a) Quels ensembles de compétences vous avez encore besoin pour bien assumer ce poste?
- b) Quelles sont les principales motivations qui vous poussent à rester sur ce poste ?
- c) Est-ce que cet emploi correspond vraiment au profil de poste que vous avez postulé ?
- d) Quels changements surviennent depuis la période que vous avez exercé ce poste ?
- e) Quels changements surviennent au niveau du groupe qui travaille dans la société ?
- f) Pensez-vous changer de poste dans le futur?
- g) Vers quel nouvel emploi tourneriez-vous?
- h) Est-ce que vous avez déjà suivi une formation au sein de la société pour mettre à jour votre connaissance?

TABLES DES MATIERES

Remerciements.....	i
Avant propos.....	ii
Sommaire.....	iii
Liste des tableaux et figures.....	v
Liste des abréviations.....	vi
Introduction.....	1
 PARTIE I : MATERIELS ET METHODES.....	 6
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	6
Section 1 : La planification des ressources humaines.....	6
1.1 Définition.....	6
1.2 Objectif de la planification.....	6
1.3 Les étapes de la planification des ressources humaines	7
1.4 Les différents types de stratégie RH dans une organisation.....	10
Section 2 : Analyse de poste et emplois	11
2.1 Définition.....	11
2.2 Importance de l'analyse des emplois.....	11
2.3 Les processus d'analyse des emplois.....	12
CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....	15
Section 1 : Historique.....	15
1.1. SCRIPTURA.....	15
1.2. La sous-traitance.....	15
Section 2 : Activités.....	16
2.1 Branches d'activité.....	16
2.2 Organigramme.....	18
Section 3 : Objectifs.....	19
3.1 La délocalisation stratégique.....	19
3.2 Le développement du cabinet.....	19
CHAPITRE III : METHODOLOGIE.....	20
Section 1 : Technique de recherche.....	21
1.1 Collecte des données.....	21

1.2 Traitement des données.....	21
Section 2 : Enquête	22
2.1 But	22
2.2 Approche méthodologique.....	23
Section 3 : Outil d'analyse.....	24
 PARTIE II : RESULTATS.....	 27
CHAPITRE I : LA PLANIFICATION RH AU SEIN DE LA SOCIETE SCRIPTURA..	27
Section 1: Politique de planification RH	27
1.1. La définition des objectifs	27
1.2 Le choix du chemin stratégique	28
1.3 L'énoncé de la stratégie retenue	30
1.4 L'élaboration de la stratégie retenue	31
Section 2 : L'analyse de poste, suivi et évaluation du plan d'action.....	33
2.1 Le test de robustesse d'un plan stratégique.....	33
2.1.1 L'organigramme prévisionnel.....	33
2.2 Suivi et évaluation du plan d'action	34
2.2.1 Activités essentielles.....	35
a- Assurer le suivi périodique du plan de gestion stratégique des ressources humaines.....	35
b- Évaluer annuellement le plan de gestion stratégique des ressources humaines.....	35
CHAPITRE II : MANIFESTATION DE LA PLANIFICATION RH AU NIVEAU.....	38
DE L'EMPLOYE.....	38
Section 1: Description du profil de poste	37
Section 2 : Analyse poste de l'employé	47
2.1 Performance	47
2.2 Rendement.....	48
2.3 Motivation.....	50
 PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	 54
CHAPITRE I: ANALYSE FFOM DES RESULTATS	54
Section 1 : Analyse des résultats	54

1.1 Forces et faiblesses de l'organisation	54
1.2. Opportunités et menaces	56
1.3 Description des écarts entre stratégie et organigramme prévisionnel	57
Section 2 : Description des besoins de l'entreprise en matière	
de ressources humaines	57
2.1 Les besoins de l'entreprise.....	58
2.1.1 Les qualités requises pour un poste.....	58
2.1.2 Les compétences requises pour un poste.....	59
2.2 Les caractéristiques réelles du personnel de l'entreprise.....	61
2.2.1 Les qualités	61
2.2.2 Les compétences.....	62
Section 3 : Limites de la planification et analyse de poste	63
3.1 Limites de la planification des ressources humaines.....	64
3.2. Les limites de l'analyse de poste.....	64
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS	65
Section 1 : Stratégie en adéquation avec l'organigramme prévisionnel	65
1.1 Lien entre stratégie et organigramme prévisionnel.....	65
1.2 Gestion de ressources humaines adéquate.....	66
Section 2 : Analyse de poste à effectuer pour minimiser l'écart	67
Section 3 : Recommandations générales	67
3.1 L'insuffisance quantitative et qualitative, et le non disponibilité à	
temps des ressources humaines.....	68
3.2 L'inexistence d'un statut particulier des personnels de comptabilité.....	68
3.3 L'absence de marketing en vue d'augmenter le CA pour	
le développement de la société.....	69
3.4 L'absence d'une description claire des responsabilités et des tâches.....	70
3.5 Les mauvaises conditions de travail et de vie : cantine payable,	
surcharge de travail, conditions de vie difficiles (heure de travail qui n'est	
pas fixe)	70
3.6 La faiblesse de la rémunération (salaires et primes)	70
3.7 L'absence d'un système efficace et équitable de récompense et	
de sanction.....	71
3.8 Le manque de coordination entre l'équipe de mêmes départements	72

CONCLUSION.....	74
Bibliographie et webographie.....	VII
Annexes.....	VIII
Annexe I : Les impacts des changements de l'environnement et des choix stratégiques de la direction sur la GRH	VIII
Annexe II : Evaluation de la demande interne de travail ou prévision des emplois.....	IX
Annexe III : Questionnaire pour la direction.....	X
Annexe IV : Questionnaire pour les employés.....	XII