



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

*Maîtrise Professionnalisée de Gestion des
Entreprises et Organisations*

MPGEO : Option GRH

Promotion : 2004 - 2006

SUJET DE MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

L'ANALYSE DE GESTION DE LA FONCTION PERSONNEL DANS UNE FILIALE : CAS DE EMS- SENEGAL

Présenté par :
M Amadou Lamine SARR

Sous la direction de
M Real MBIDA
Professeur au CESAG

Avril 2011

DEDICACE

Je dédie ce travail à:

- mon défunt frère gendarme OUMAR SARR dit ABLAYE arraché prématurément à notre affection le 13 juillet 2001.
Puisse le bon DIEU l'accueille dans son paradis. Amine
- ma défunte maman Aïssata Youma SECK que la terre lui soit légère.
- Mon père Djiby Bocar SARR, ma mère Fatou SY, ma tante Soda Mbodj et à tous mes frères et sœurs ; particulièrement Moussa Bâ, Boubacar dit vieux Sarr, Athia Djiby, Khady Djiby Sarr, Maimouna Sarr, Mbacké Sarr, Anty Sarr, Mohamed Coumba Ndaw Sarr ...
- Mon neveu et ami ABDOUL MAGID WONE, pour son soutien constant durant ces années de formation.

REMERCIEMENTS

Le présent mémoire nous donne l'occasion de témoigner notre gratitude à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à notre formation durant ces années d'études. Nos remerciements s'adressent particulièrement à :

- Monsieur le Député Maire de la ville de Rufisque NDiawar Touré, son Directeur de cabinet Matar Cissé, et toute l'équipe municipale pour avoir accepté de payer, en partie, notre formation au CESAG.
- Notre Directeur de mémoire M. Mbida Réal pour son pragmatisme, son amabilité et sa rigueur.
- Aux professeurs et encadreurs du CESAG pour leur disponibilité et leur suivi permanent. Nous citons nommément M. Bassirou Soumaré et Modou Mar du service informatique, Rémi Ndoffène Diouf de la bibliothèque.
- A tout le personnel d'EMS-Sénégal qui a accepté de m'apporter leur aide durant la phase de collecte de données.
- Aux camarades de la promotion (Idrissa Ndiaye, Mansour Diouf, Adama Diop, Richard Chaby, Pierre Ndiaye, Mademba Sow, Awa Nguer Fall, Maguette Sy Gaye, Marthe Sarr, Abdoulaye Niang, Aminata, Aissatou Mbacké Gueye, Rokhaya Ndour, Françoise Faye, Ibrahima Fall, Lamine youm, Bayaty Babou...) en souvenir des moments studieux et affectueux passés ensemble.
- A mes amis Souleymane wone, Hamat dit M. Ba Wone, Mbagnick Mbodj, Maruis Ndiaye, Pape Sombèle Sène, Aminata Touré Sall, Dior Sourang SARR.
- A tous les membres de l'amicale des amis d'enfance
- Aux membres de la sous-section départementale de Rufisque de l'Association Nationale des Handicapés Moteurs du Sénégal (ANHMS), Aly Bocar Dia, Karim Sy Ndoye, Ndeye seyni Ngom, Ramatoulaye Mané, Diatou Diouf, Adjji Seck, Marie Diop, Thierno Fall...
Viva handicapé- Viva!

SIGLES ET ABREVIATIONS

BHS : Banque de l'habitat du Sénégal
CESAG : Centre africain d'études supérieures en gestion
CCNI : Convention Collective Interprofessionnelle Garantie
CFCE : Contribution forfaitaire à charge de l'employeur
CHSCT : comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail
DAFC : Directeur administratif financier et comptable
DGP : département Gestion du Personnel
DHL : Dalsey- Hillblom- Lynn
DPO : Direction par objectif
DRH : Directeur des ressources humaines
EMS-Sénégal : Express Mail Service-Sénégal
E.P.I. : Express Postal International
GRH : Gestion des Ressources Humaines
IR : Impôt sur le Revenu
IPRES Institut de prévoyance de retraite du Sénégal
IPM : Institut de prévoyance maladies
OPT : Office des Postes et télécommunication
OST : Organisation scientifique du travail
OAT : organisation administrative du travail
PME : Petite et moyenne entreprise
PCA : Président du conseil d'administration
RP : responsable du personnel
SAGA : Société Africaine Gestion Armement
MPGEO : Maîtrise Professionnalisée de gestion des entreprises et organisations
TRIMF : Taxe Représentative de l'Impôt Minimum Fiscal
SONES : Société Nationale d'exploitation des Eaux du Sénégal
SONATEL : Société Nationale des Télécommunications

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau n°1 :	Effectifs
Tableau n°2 :	Demandes de stages
Tableau n°3 :	Répartition par âge et par sexe
Tableau n° 4 :	Pyramide des âges
Tableau n° 5 :	Répartition par service
Tableau n° 6 :	Répartition par catégories socioprofessionnelles
Tableau n°7	Départs en en congé
Tableau n°8 :	Agents promus par catégories professionnelle
Tableau n° 9 :	Situation de la masse salariale
Tableau n° 10 :	Présentation résultats de l'enquête de satisfaction
Tableau n° 11 :	Tableau des suggestions
Tableau n° 12 :	Fiche de poste
Tableau n° 13 :	Fiche de tâches

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
Contexte général de la recherche	1
Problématique.....	2
Les objectifs de la recherche	4
Intérêts de la recherche.....	4
Méthodologie	5
Stratégie de la recherche	6
Plan de travail.....	7
PREMIERE PARTIE : Emergence et essor de la fonction personnel.....	8
CHAPITRE I : Evolution de la fonction personnel dans les organisations.....	9
1.1. L'émergence historique de la fonction personnel	9
I.2. la gestion de ressources humaines dans la théorie des organisations	10
I.3. Le contenu actuel de la gestion des ressources humaines.....	18
Chapitre II REVUE DE LA LITTERATURE	23
2.1 Revue de la littérature.....	23
2.2 Clarification Conceptuelle.....	28
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE ET RESULTATS	30
CHAPITRE I : ANALYSE DE LA FONCTION PERSONNEL DANS L'ENTREPRISE.....	31
1.1 : Présentation De EMS Sénégal	31
1.2 Analyse de la fonction personnel	34
CHAPITRE 2 : RESULTATS DE L'ANALYSE	58
RECOMMANDATIONS	69
CONCLUSION	78
BIBLIOGRAPHIE	i
ANNEXE.....	iii
TABLE DES MATIERES.....	1

INTRODUCTION GENERALE

Contexte général de la recherche

L'évolution de l'entreprise s'est produite un peu partout selon le même schéma : la manufacture naît de l'artisanat, puis vient l'entreprise favorisée par l'innovation technologique et enfin l'accumulation du capital.

L'organisation, constituant un concept dominant en science sociale et de gestion, a permis de produire une littérature fort abondante et, est devenue un champ d'investigation prioritaire.

Le champ de recherche s'est développé aux Etats-Unis d'Amérique, ensuite en Europe, puis en Amérique du Sud. L'Afrique longtemps à la traîne et en marge de cette évolution, commence à connaître un regain d'intérêt pour l'organisation en tant que qu'objet d'études.

Ces études nous révèlent que l'histoire africaine est marquée par une économie basée sur l'artisanat. Ce dernier était le principal moteur de la production et du commerce. Cet artisanat achète, transforme et rend des services. Ce commerce qui l'accompagne crée des marchés qui donnent à la fois aux biens produits une valeur d'échange et que d'usage. Dans cette lancée, le processus aurait dû aboutir à l'avènement de l'entreprise. En pratique, on assista à l'émergence d'un nouveau système de valeur qui voit dans l'accumulation des richesses l'objectif premier de l'activité humaine et qui, partant sereinement de l'hypothèse de plein emploi, va mettre l'accent sur les facteurs de production à long terme. Le développement d'un système de marché uniquement préoccupé par l'accroissement de la productivité devait se traduire par un changement dans l'organisation de la société. Büguenmer précise à ce propos qu'il s'agit là d'un modèle fondamentalement micro-économique, qui met l'accent sur le comportement rationnel des agents économiques, dans la mesure où les consommateurs chercheraient à maximiser leur satisfaction, et les producteurs leur profit. Les deux catégories d'agents étant soumis à la même contrainte qui sera budgétaire pour les consommateurs, coût de production pour les producteurs.

Ce passage d'une économie à dominante agricole à un développement industriel a entraîné la création de grandes organisations de production et le souci de voir le travail industriel se faire de manière la plus efficace possible.

Aujourd'hui les changements de conjoncture et les mutations qu'ils entraînent, l'évolution des techniques de gestion et de la gestion du personnel à l'intérieur de l'entreprise ne sont plus vraiment contestés. Cette fonction fait toujours l'objet de critiques ou de discussions touchant à son inutilité apparente dans une optique purement productive à la différence des autres

grandes fonctions classiques : commerciales financières, administratives,... dont la définition est communément admise à quelques détails près.

Les mutations économiques sont marquées par l'internationalisation et l'accentualisation de la concurrence. Dans ce contexte de croissance soutenue, les entreprises doivent pouvoir s'adapter très rapidement aux variations en mobilisant tout le potentiel des salariés. Ainsi donc, les compétences sont au cœur des ressources humaines depuis quelques années déjà. La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la difficulté grandissante à gérer les risques sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience du facteur humain dans le contexte de compétitivité actuelle.

Il est important de noter que le Sénégal n'est pas, du reste, en marge des mutations mondiales et toutes les entreprises essaient de s'y adapter. La segmentation stratégique des grandes entreprises comme l'OPT (Office des Postes et Télécommunication), la SONES (Société Nationale des Eaux du Sénégal)...etc. nous mène de plus en plus dans un processus de filialisation. C'est de l'OPT que proviennent la Sonatel et la Poste. Ces deux entreprises continuent leurs transformations pour mieux faire face à la demande de prestation de services fortement évolutive de clients de plus en plus exigeants.

Aujourd'hui le groupe la POSTE a donné naissance à deux filiales que sont Postefinances et EMS- Sénégal (Express Mail Service). C'est cette dernière filiale qui est l'objet de notre étude.

Problématique

Depuis 2005, le groupe la POSTE a entrepris un processus de filialisation pour se conformer aux exigences du marché et mieux faire face à la concurrence de plus en plus accrue. Aujourd'hui, le capital de la filiale EMS –Sénégal est ouvert à la participation des secteurs public et privé et même aux employés. Seulement, la maison mère qu'est la Poste détient plus la moitié des actions. Donc, elle préside encore aux destinées de cette petite et moyenne entreprise (PME) qui s'active dans le courrier accéléré. Devant une telle situation de dépendance de la filiale vis-à-vis de la maison-mère, la gestion de la fonction personnel n'est pas toujours une activité aisée. Cette fonction personnel a pour mission de mettre à disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires et efficaces pour répondre aux besoins d'un environnement changeant. Avec un personnel compétent, la filiale se doit aller plus vite pour découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les améliorer et les adapter. Mais souvent, eu égard de la situation, le choix des salariés de l'entreprise tient compte d'un certains nombres d'obligations ou de contraintes imposées par le contexte légal. En effet, la maison-

mère dresse « des batteries de protections » qui déterminent obligatoirement les données des ressources humaines dans la filiale. Dans le choix des employés, le dilemme entre la reconnaissance et l'efficacité est profond. Cette situation est perceptible à travers des mouvements du personnel de la maison-mère vers la filiale. Au début, dès le lancement de la filialisation c'était la ruée car tout le monde voulait aller vers la découverte de ce nouveau chantier. En plus ces agents de la fonction publique devraient changer de statuts en devenant des non fonctionnaires avec en prime des avantages financiers. Mieux, les responsables sont convenus de ne pas faire un recrutement externe à la maison mère. Par ailleurs, la promotion interne pour l'occupation des postes pose surtout des problèmes de l'adéquation poste/ emploi d'une part et d'autre le niveau de formation des agents. A ces difficultés, il faudra ajouter la conjoncture économique qui incite à diminuer le niveau des effectifs permanents et à rechercher des économies salariales. Nous sommes tentés de nous demander si au démarrage l'entreprise filiale EMS- Sénégal réunie à temps plein toutes les compétences nécessaires à une bonne gestion des ressources ? Le succès de l'entreprise ne dépend t- elle pas de sa capacité à acquérir, à développer et aussi à conserver les ressources dont –elle à besoin ? Le personnel peut être une ressource qu'il faudra optimiser, mobilisé, développé et dans laquelle il faudra investir. L'offre de services postaux marchands, place l'entreprise EMS-Sénégal dans un environnement très concurrentiel et elle ne rencontrera de succès que si elle est adossée à une importante logistique, les NTIC, mais surtout sur un personnel motivé et compétent.

Si les entreprises reconnaissent désormais que les ressources qui conditionnent qui conditionnent leur échec ou leur réussite sont les ressources humaines, c'est parce que les hommes sont enfin considérés comme les seuls capables de mettre en œuvre les stratégies qui vont faire fonctionner l'organisation. En considérant l'importance des ressources humaines qui sont, à la limite, déterminants dans le succès de l'entreprise le groupe la Poste ne devrait elle pas s'ouvrir davantage aux compétences externes ? Aussi, Si le pouvoir de décision en matière de gestion du personnel se situe vers d'autres sphères qui dépassent même le cadre de la filiale comment le responsable du personnel pourra t-il bien avoir cette autorité nécessaire pour bien manager son groupe ? Pourra t-il utiliser rationnellement les outils de gestion du personnel ? Pouvons-nous assister à une bonne répartition du pouvoir de décision à travers les niveaux hiérarchiques et les unités de travail ?

Les objectifs de la recherche

Objectif Général :

Contribuer à l'amélioration de la gestion du personnel dans l'entreprise EMS Sénégal.

Objectifs spécifiques :

Nous chercherons à atteindre l'objectif général à travers les objectifs spécifiques suivants :

- Faire une analyse de la fonction gestion du personnel à EMS- Sénégal
- Déceler les dysfonctionnements dans la gestion du personnel
- Proposer des solutions en vue de son amélioration

Intérêts de la recherche

L'analyse de gestion de la fonction personnel à EMS-Sénégal ne manque pas d'intérêt pour les dirigeants de l'entreprise.

Cette étude devrait permettre à la direction générale de mieux connaître les ressources humaines qui composent l'organisation. Aussi, persuader, toujours les responsables, de l'importance de la fonction personnel, à l'image de toutes les autres composantes de l'entreprise. Mieux contrairement aux autres composants de l'entreprise seule les ressources humaines possèdent des états d'âmes. De tout ce précède, l'étude offrira aux décideurs des pistes de réflexion pour une meilleure prise en main des problèmes humains dans l'entreprise. Par ailleurs, les agents de cette entreprise pourront trouver des informations utiles sur les outils de gestion du personnel et, aussi, leur utilité quant-à l'instauration d'un effet mobilisateur intense surtout au moment de l'appropriation et de l'implantation des résultats.

Les difficultés rencontrées

Les difficultés majeures que nous avons rencontrées lors de la production de travail de recherche sont liées aux réticences apparues au niveau l'entreprise. Là, personne ne voulait prendre ses responsabilités pour nous fournir les informations nécessaires. Chaque personne saisie nous demandait de se référer à son supérieur hiérarchique. Et cela, malgré notre statut d'ancien stagiaire, il nous à été demandé d'introduire une demande d'autorisation pour pouvoir mener nos enquêtes. Ainsi, nous avons attendus six longs mois pour avoir une oreille attentive et accéder ainsi aux informations nécessaires pour la rédaction du mémoire. Considérant le secteur du courrier express très concurrentiel, nous n'avons pas pu accéder à des informations jugées confidentielles, par excès de zèle.

Au total, c'est avec beaucoup d'abnégation et de détermination que nous sommes parvenus à surmonter les difficultés afin de produire ce mémoire de fin de cycle.

Nous dirons pour terminer, qu'il serait encore difficile, dans les conditions actuelles, pour un étudiant chercheur de porter un regard extérieur sur la gestion de cette entreprise.

Méthodologie

Population parent

Notre population parent est constituée par l'ensemble des salariés permanents répartis entre la direction générale et les différentes agences de l'entreprise.

Ainsi, nous avons dénombré quarante cinq (45) agents permanents dans l'entreprise EMS-Sénégal.

L'échantillonnage

Il s'agit de découper la population à étudier selon les variables choisies et qui sont en étroite relation avec l'objet de la recherche.

Le nombre d'unité représentatif des salariés permanents est de 45 agents. A un taux de 30 % nous trouvons le nombre de 13 personnes pour administrer les instruments de collectes de données. Pour ce faire nous avons adopté la méthode non probabiliste, dans la perspective d'une généralisation possible avec les échantillons en boule de neige. Cette méthode consiste à ajouter à un noyau d'individus, tous ceux qui sont en relation avec eux.

Hypothèse

L'appartenance de l'entreprise à un groupe limite le responsable du personnel à tâches d'administration du personnel et non gestion des ressources humaines dans toutes ses dimensions.

Type de recherche

Cette recherche est de type exploratoire, car elle porte sur un sujet qui n'a pas été traité dans l'entreprise. Ainsi nous envisageons de recueillir le maximum d'informations sur le milieu et la population cible. Pour ce faire, le modèle qualitatif nous semble la mieux adaptée pour recueillir et analyser les données nécessaires à l'atteinte des objectifs. « Cette méthode de recherche est plutôt intensive en ce qu'elle s'intéresse surtout à des cas et a des échantillons plus restreints mais étudiés en profondeur » dira Douglas (1976).

Méthode de collecte des données

Méthodes de collecte, traitements et d'analyse des données.

Pour réaliser le diagnostic de la fonction personnel, nous avons effectué des démarches de consultation auprès de tous les individus qui composent les personnes ciblées. Nous les avons rencontrés sur leur lieu de travail. Cette approche non sélective crée un effet mobilisateur important au moment de l'appropriation et de l'implantation des résultats.

Les rencontres sont strictement privées et ont une durée maximale d'une heure de temps. Nous prenons le soin de créer une atmosphère sympathique et détendue propice aux confidences, favorisant l'expression libre et spontanée de tous les participants.

Après l'étape de collectes des données, nous procédons à l'analyse de contenu et à l'interprétation. Nous sortons les statistiques et « recoupons » les différents points de vue pour en dégager les contradictions, oppositions, complémentarités. Nous prenons en compte les enjeux individuels et collectifs qui seront déterminants dans l'élaboration du plan d'action pour résoudre la problématique.

Stratégie de la recherche

La recherche documentaire

Nous avons mené la recherche documentaire essentiellement à la bibliothèque du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (Cesag) et sur le net.

L'observation directe et participante

L'observation libre et directe est destinée à nous procurer des informations sur les conditions de travail, d'hygiène, de sécurité...etc.

Choix des instruments et techniques de collecte de données

Nous avons choisi comme instruments de recueil des données et d'informations : le guide d'entretien, l'entretien semi structuré, le questionnaire, l'observation directe et participante.

Le guide d'entretien

Le guide nous a permis d'interpeller directement les cibles à travers un entretien de face à face afin d'avoir le discours sur les thèmes soulevés.

L'interview semi structuré (ISS)

Durant l'interview nous avons veillé à chaque fois que cela était possible, de mener notre interlocuteur dans le cadre du thème abordé. Cela a permis aux personnes interrogées de

s'exprimer plus librement mais aussi plus profondément sur les différentes parties de notre check-list.

Les questionnaires

Il a été principalement destiné aux salariés qui sont en service dans les agences et guichets. Ces derniers se sont auto administrés les questionnaires.

Les limites de la recherche

Dans le cadre de cette étude, nous avons essayé de faire un survol de tous les aspects de la gestion du personnel dans l'entreprise cible. Cette étude exploratoire présente les domaines de compétence du chef du département gestion du personnel mais aussi concerne son degré de responsabilisation dans la gestion, au quotidien, du personnel.

Dans l'avenir, la mesure et l'amélioration du climat organisationnel mériterait d'être étudiée par tout étudiant qui s'intéresserait à cette entreprise qui a la particularité de présenter un taux de turn over élevé des agents. Seulement, chacun des aspects de la gestion du personnel, comme la gestion des effectifs, la gestion des carrières, la gestion de la rémunération, le climat social, peuvent être l'objet d'une étude spécifique approfondie.

Plan de travail

Il nous revient dans le cadre de cette étude de présenter dans la première partie un survol historique en vue de mieux situer les théories touchant la fonction gestion des ressources humaines, ensuite nous nous pencherons sur l'analyse de la fonction personnel pour montrer les différents aspects du fonctionnement et l'exploitation des outils utilisés en la matière dans l'entreprise. Et, enfin nous présenterons les résultats de l'analyse ce qui nous permettra de formuler des recommandations sur les constats.

**PREMIERE PARTIE : Emergence et essor de la fonction
personnel**

CHAPITRE I : Evolution de la fonction personnel dans les organisations

Le terme GRH englobe ce qui est souvent contenu dans la gestion du personnel et les relations sociales, c a d la gestion des relations industrielles du travail et des relations collectives de travail. Ce sont donc, des relations de travail avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés, une organisation et leurs représentants. Dans cette partie, un tenterons de faire un survol sur l'émergence historique de la fonction ensuite nous nous pencherons sur l'évolution du cadre théorique, pour, enfin, présenter le contenu actuel de la fonction ressources humaines.

1.1. L'émergence historique de la fonction personnel

La définition du contenu de la fonction personnel met en évidence de profondes divergences. Elle a évolué au fil du temps et compte tenu des réflexions théoriques sur l'homme au travail. Différentes découpages sur le développement de la fonction ont été réalisés. Nous présenterons ici deux sources qui ont particulièrement retenues notre attention.

J. Fambonne, *personnel et DRH* (2001), *l'affirmation de la fonction personnel dans l'entreprise* (France 1830- 1990), Vuibert, Paris nous propose une chronologie détaillée qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction :

- les prémices (1850 à 1916)
- L'émergence d'une fonction autonome (1916 à 1935)
- La fonction s'organise et devient plus politique (1936 à 1940)
- Assistance et œuvres sociales (1940 à 1946)
- Une fonction en plein essor (1947 à 1960)
- L'âge adulte (1961 à 1970)
- Les managers (1970 à 1980)
- Vers le management stratégique des ressources humaines (depuis 1980)

Gérard Haguenoer ¹(2000) distingue globalement quatre (4) grandes étapes :

-Du second empire jusqu' à la première guerre mondiale : Le contremaître recrute lui même ses ouvriers, la direction s'occupe des cadres et gère la paie de l'entreprise ; seules quelques grandes entreprises ont mis en place des services spécialisés comme le bureau d'embauche, le

¹ publication de Brossard consultants, B57/82 GRH, l'organisation de la fonction personnel

centre d'apprentissage, l'embryon des services sociaux, principalement concentrés sur les problèmes de logement.

-L'entre deux guerres : Les services du personnel commencent à être organisés dans les grandes entreprises, ils sont alors plus spécialement chargés des rapports avec les représentants du personnel et les syndicats, de la gestion des nouveaux droits des travailleurs, de l'application des nouvelles techniques de l'organisation scientifique du travail, des problèmes de qualification, de rémunération ou de calcul d'effectifs et enfin, dans certains cas rares, de l'information interne.

-De la fin de la deuxième guerre mondiale jusqu'aux années 1975 : On assiste à la généralisation des expériences GRH des grandes entreprises d'une part, et à l'apparition d'associations de professionnels du personnel d'autre part.

Par ailleurs le droit social connaît une extension considérable. Durant cette période la priorité est donnée aux problèmes de recrutement, de rémunération, de relation avec les partenaires sociaux. Le développement de l'informatique permet l'automatisation de la paie et du suivi des effectifs. En plus, l'amélioration des qualifications des responsables conduit à une spécialisation des tâches qui s'accompagne d'une expansion des effectifs de la fonction personnel.

-La période actuelle : L'évolution de la conjoncture conduit la fonction personnel (généralisée dans presque toutes les entreprises) à gérer de nouveaux problèmes que sont l'emploi, le niveau des effectifs, la productivité et la décentralisation et elle est mandatée par les directions à intervenir auprès des interlocuteurs.

Nous faisons sienne cette deuxième proposition.

I.2. la gestion de ressources humaines dans la théorie des organisations

Pour cette partie, nous référons, surtout, au cours de la théorie des organisations administré par Dr Baïdari Cesag, 2005. Selon, le professeur la pensée rationnelle s'est développée à la fin du XIX^{ème} et au début du XX^{ème} siècles. On trouve à l'origine de ce courant des industriels comme Taylor et Fayol qui sont à la recherche d'un modèle d'organisation optimale du travail dans les entreprises. Selon **Taylor** (1856-1915) « l'organisation scientifique du travail » (OST) permettrait de déterminer la meilleure méthode et le meilleur temps pour exécuter une tâche. Pour cela, il faut augmenter le rendement de l'organisation, sans accroître le temps de travail. La direction doit faire en sorte que l'ouvrier, sans avoir des conditions de travail plus pénibles, mais en recevant un

salaire plus élevé, produise davantage. L'argent, dira-t-il, constitue la seule source de motivation pour l'ouvrier qu'il considérait comme une machine.

Les contributions de Taylor furent critiquées mais mondialement, appliquées. Malgré leurs aspects négatifs, elles sont à l'origine de la gestion du personnel et on peut dire que Frédéric W. Taylor est le précurseur du directeur du personnel.

Henri Fayol (1841-1925), contrairement à Taylor, centre son analyse sur le métier de dirigeant. Cela tient sans doute à son parcours. En effet, il a débuté à 19 ans comme ingénieur dans une société minière pour en devenir par la suite le directeur général, poste qu'il occupe pendant trente ans. Son ouvrage *Administration industrielle et générale* est le fruit de son expérience professionnelle et élabore des principes et des règles de management qui sont avant tout des conseils pratiques. **Fayol** pose les principes administratifs sur lesquels doit reposer toute gestion administrative des organisations. Cela tourne autour de trois idées essentielles :

- Dans une entreprise, il faut distinguer six fonctions : technique, commerciale, financière, de sécurité, de comptabilité et administrative. Une bonne santé de l'entreprise passe par une bonne gestion de chacune de ces fonctions.
- Cinq (5) éléments d'administration : prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle.
- Quatorze (14) principes d'administration qui sont à la base de toute gestion administrative : division du travail, autorité et responsabilité, discipline, unité de commandement, unité de direction, subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général, rémunération, centralisation, hiérarchie, ordre matériel et social, équité, stabilité du personnel, initiative, union du personnel.

Les activités administratives ne concernent pas les activités sur « la matière et les machines ». Elles n'agissent que sur le personnel que Fayol appelle « le corps social » et un certain nombre de principes d'administration qui concernent surtout la direction des hommes au travail.

Comme l'OST, L'OAT a cru aussi à la possibilité de trouver un « one best way » au niveau de la gestion de l'entreprise.

La grande limite de ce travail est qu'elle n'a accordé aucune attention aux relations de pouvoirs et aux conflits dans l'entreprise car pour Fayol les dirigés ont tout intérêt à obéir puisque leur prospérité en dépend.

Max Weber (1864- 1920) cherche à travers ses réflexions sur la légitimité de l'autorité à construire une théorie de l'action rationnelle. Il analyse donc le fonctionnement de l'entreprise

bureaucratique qu'il considère comme la forme la plus efficace l'organisation capitaliste du travail par sa notion de discipline et sa forte hiérarchisation.

Comme Taylor, Weber néglige le facteur humain et sous-estime l'incidence qu'il peut avoir sur le règlement de l'organisation. Il ignore l'existence des réseaux informels que tissent les agents dans l'organisation en vue de satisfaire leurs propres besoins, et qui sont susceptibles d'interférer avec la réalisation des buts officiels de l'organisation. De même il semble écarter toute possibilité de conflits, toute cause de tension au sein de l'administration qui serait dus aux exigences contradictoires de l'organisation.

Nous remarquerons que **l'école classique** regroupe en son sein des courants de pensée aux préoccupations différentes mais marquée par une même approche de rationalité. Rationalité productive : Taylor, rationalité administrative: Fayol, rationalité structurelle.

L'école des relations humaines avec E. Mayo (1880- 1949)

Elton Mayo s'est intéressé aux conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, bruit...etc.) et leur impact sur la productivité à la Western Electric et ce à travers un série d'expériences :

- La première série d'expériences : Etudes sur l'éclairage et son impact sur la productivité réalisée de 1924 à 1927
- La seconde série d'expériences, réalisée entre 1927 et 1933, a pour but l'étude de l'incidence de la fatigue sur la productivité :

Il formule les principes de base du comportement de l'homme dans une entreprise.

L'entreprise humaine est tout autant un système social qu'un système technico-économique. Le système social détermine les rôles et établit des normes. L'individu est motivé par l'argent et les facteurs d'ordres physiologiques et sociaux. Son comportement est influencé par les attitudes, les perceptions, les sentiments...Ainsi le groupe de travail est une unité importante à considérer, il joue un rôle essentiel dans la détermination des attitudes et du rendement des individus. L'auteur en conclut que ce ne sont pas les facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psychosociale à savoir :

- o L'environnement social favorable : bonne entente, cohésion du groupe, l'acceptation du travail par le groupe, les bonnes relations avec l'encadrement, les rémunérations non économiques : valorisation du travail, reconnaissance, satisfaction du travail bien fait.

L'expérience d'Awthorne de la West Electric company a permis de vérifier les relations entre les conditions de travail et la productivité. Elle montre aussi que l'affinité et la responsabilité demeurent des facteurs de motivation des salariés dans l'entreprise.

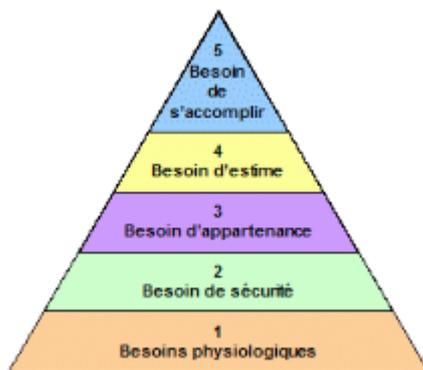
L'une des principales conclusions des travaux de Mayo est alors que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration à un groupe. En effet, l'employé ne réagit pas en tant qu'individu mais en tant que membre d'un groupe. Au delà de l'organisation formelle, il existe donc une organisation informelle qui obéit à une logique de sentiments et d'appartenance.

Abraham Maslow (Etats-Unis, 1908-1970). Il est auteur de deux principaux ouvrages : *Motivation and personality* et *Toward a psychology of being* qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail.

Principes de la théorie des besoins : dans son ouvrage intitulé : *motivation and personality*, 1954 Maslow a élaboré une théorie des motivations qui repose sur la hiérarchie des besoins humains. Cette approche peut se résumer en deux points :

1. On peut hiérarchiser les besoins humains en cinq niveaux :

- 1) besoins physiologiques (faims, sommeil...);
- 2) besoins de sécurité (protection contre le danger...);
- 3) besoins sociaux d'appartenance (identification à un groupe);
- 4) besoins d'estime (reconnaissance par autrui, respect de soi);
- 5) besoins de développement personnel (réalisation de soi, créativité...).



2. Un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital. Dès que ce besoin est satisfait, l'individu cherche à satisfaire le second besoin le plus important. Ainsi, dès qu'un besoin est satisfait, il cesse d'être essentiel pour l'individu et un autre besoin apparaît alors, qui sera persistant aussi longtemps qu'il n'est pas satisfait.

En reconnaissant cette théorie, les gestionnaires, peuvent réaliser les objectifs de leur organisation simplement en éliminant les obstacles qui empêchent les individus d'être heureux à travers la détermination des niveaux de la hiérarchie dans les quels le personnel de

l'entreprise se situe, puis s'attacher à satisfaire les besoins correspondants à chacun de ces niveaux, ou ceux des niveaux immédiatement supérieurs.

Comme les travaux de Mayo, cette hiérarchie des besoins met en évidence les limites du stimulant financier et l'impact du contenu de travail indépendamment des conditions qui l'entourent pour motiver les salariés.

A sa suite **MC Gregor** (1906- 1964) dans un ouvrage intitulé *La dimension humaine de l'entreprise*, Mc Gregor affirme deux façons de percevoir ses subordonnés, lesquelles influent sur le comportement qu'il adopte envers eux ainsi que les stratégies de motivations mises en place. L'une correspond à ce qu'il nomme « Théorie X » qui symbolise le management prôné par l'Ecole classique et l'autre appelée « Théorie Y » censée représenter l'Ecole des relations humaines. Ses hypothèses des théories X et Y, montrent Par X l'aversion de l'homme au travail et la nécessité d'user de contrôle, directives et menaces de sanction pour qu'il déploie les efforts nécessaires de la réalisation des objectifs organisationnels. Alors que les hypothèses de la théorie Y mettent en exergue le postulat que la dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu pour l'enfant ou le repos.

Selon Mc Gregor, le gestionnaire sous l'angle de la théorie Y traite ses subalternes d'une manière démocratique

Herzberg F. (1923- 2000) Ses travaux ont été essentiellement diffusés dans un article paru dans *la Harvard Business Review* en 1968. Sa « théorie des besoins et des motivations, 1968 » fera le départ entre les besoins d'entretien et les besoins de réalisation. Pour le premier cité, la non satisfaction engendre des conflits, mais leur satisfaction n'apporte aucun contentement supplémentaire. Il s'agit : des conditions de travail, des relations interpersonnelles entre salariés, le salaire, du système de supervision, de la politique d'entreprise et son système d'administration. Pour les besoins de réalisation, la satisfaction apporte le contentement dans le travail lui-même : la réalisation de soi, la reconnaissance du travail, l'attraction du travail lui-même et de son contenu, les responsabilités et possibilités d'avancement.

Selon Herzberg l'organisation du travail doit par conséquent apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoins pour, d'une part, éviter le mécontentement et d'autre part, développer la satisfaction.

Lewin (1890- 1947), dans ses idées théoriques a mis le point sur les influences du leadership sur un groupe en fonction de la manière dont le leader prend des décisions, répartit les tâches, évalue le travail fait et participe à son activité. Ainsi, il identifie trois styles de leadership :

le style autocratique, le laisser faire et le style démocratique qu'il juge meilleur en termes de finalité, même s'il est moins productif que le style autoritaire.

Sur le développement personnel, il avance que le groupe est plus que la somme des membres qui la composent et qu'il est plus facile d'influencer des individus formés en groupe que d'influencer chacun d'eux pris individuellement. Ainsi le groupe qui est un degré suffisant de cohésion peut déplacer facilement les obstacles. Lewin affirme que c'est en recourant à la gestion participative (leadership démocratique) plutôt qu'à la méthode traditionnelle autoritaire que l'on peut le mieux inciter les gens à atteindre un haut niveau d'efficacité.

Likert (1903- 1983), s'intéresse plus particulièrement aux rapports entre chef et subordonnés. Ses deux principaux ouvrages sont *New Patterns of management* et *The human Organisation*. Sa principale contribution, c'est le fait qu'il a mis en relief la relation de causalité qui existe entre, d'une part, la nature des interactions entre responsables et subordonnés et, d'autre part, les styles de management en expliquant que ces dernières dépendent largement de la manière avec laquelle le responsable traite ses subordonnés. C'est dans ce sens même qu'il distingue quatre styles de management à savoir le style explorateur (esclave, bonne), le style autoritaire paternaliste, le style consultatif et enfin le style participatif.

Des postulats et hypothèses des relations humaines nous retiendrons :

- L'homme n'est pas uniquement motivé par le salaire ; il a d'autres besoins qu'il veut satisfaire au sein de l'organisation.
- Le travail est un moyen d'apprendre, de se développer et de s'accomplir ;
- La vie est constituée par des relations avec des individus
- L'organisation informelle l'emporte sur l'organisation formelle
- Ce sont les hommes qu'il faut organiser et non les tâches.

L'Ecole des relations humaines est reproché d'avoir une vision simpliste des problèmes de l'organisation, réduisant ces derniers à des problèmes psychologiques individuels. L'amélioration des relations humaines est une condition non suffisante, pas même nécessaire à l'augmentation de productivité.

L'ÉCOLE NÉOCLASSIQUE

A travers ses principes généraux, le but premier (mais pas unique) de l'entreprise est la maximisation du profit. Aussi l'entreprise est le moteur principal de la richesse économique.

Le management requiert des compétences particulières, des outils propres et des techniques distinctes (approche normative et programmatique).

Pour Peter Drucker (1973), « le but du management n'est pas seulement l'efficacité de la gestion, mais aussi la production dans l'intérêt de l'homme, de l'économie et de la société.

Le management est tout ce qui est nécessaire pour mener bien une affaire, petite ou grande, indépendante ou non, c'est le savoir faire indispensable à celui qui aspire à son poste de direction ». Selon lui, les principales tâches du manager sont : fixer les objectifs, analyser et organiser, motiver et communiquer, mesurer par les normes, former le personnel.

Gélinier OCTAVE (1916 - 2004) dans son ouvrage, *direction par objectifs*, 1968. Parle des principes de la DPO basés sur délégation réelle de l'autorité, la définition des responsabilités, l'intégration des services, la définition de structure adéquate, la supervision hiérarchique et la motivation des hommes.

Avec Alfred SLONN, dans les principes de la décentralisation, avec Alfred SLONN, la direction générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique que les divisions doivent appliquer.

L'ÉCOLE DES SYSTEMES SOCIAUX

La théorie des systèmes et de la décision considère l'entreprise comme un système ouvert sur son environnement. Ainsi le processus de prise de décision rationnelle passe nécessairement à travers les trois (3) phases (IMC) « intelligence_ modélisation_ choix ». Michel Crozier (1922) dans le cadre d'une analyse centrée sur la rationalité limitée d'individus cherchant à maximiser leur pouvoir a élaboré une théorie du changement dans les organisations dominées par des règles. Cette théorie est connue sous le nom de « *Cercle vicieux bureaucratique* » caractérisés par : le développement des règles impersonnelles, la centralisation des décisions, l'isolement de chaque catégorie hiérarchique, le développement des relations de pouvoirs parallèles. En effet, M. Crozier, le prix Nobel d'économie en 1978, souligne que les décisions organisationnelles ne sont pas parfaitement rationnelles, mais sont d'une rationalité limitée par un certain nombre de facteurs que sont la compétence, les habitudes et les réflexes de l'individu qui prend la décision en plus des valeurs et objectifs qui orientent les décisions enfin l'étendue de la connaissance de l'individu lié à son travail. CROZIER dira aussi : « quels que puissent être ses traits particuliers, le défaut principal d'un système d'organisation bureaucratique reste toujours en fait, son manque de souplesse et la difficulté qu'il éprouve à s'adapter à un environnement en continuelle transformation ». Le système bureaucratique est un système dans lequel le circuit ERREUR–INFORMATION-

CORRECTION fonctionne mal et / ou, il ne peut y avoir de ce fait correction et réadaptation rapide des programmes d'adaptation en fonction des erreurs commises. En d'autres termes une organisation bureaucratique serait une organisation qui n'arrive pas à se corriger de ses erreurs. C'est pourquoi il décide à l'aide d'une analyse stratégique d'apporter des propositions idoines.

CYERT et MARCH (behavioral theory of firm, 1963) L'école béhavioriste, essentiellement mise en place par Cyert et March remet alors en cause la conception d'une organisation prise comme un acteur économique doté d'objectifs propres afin de la considérer comme "coalition interactive de différents groupes d'individus aux objectifs conflictuels.

développent les concepts fondamentaux de la théorie de la firme :

- la résolution des conflits par une nécessité de mettre au point des procédures de manière ponctuelle ;
- L'élimination de l'incertitude en évitant les mécontentements ;
- l'apprentissage en changement de comportement et perception des choses avec le temps : ce qui est vrai aujourd'hui ne sera pas peut être pas vrai demain (vision systémique ».

EMERY et TRIST (social technical system thinking, 1969) insiste sur le fait que l'efficacité de l'organisation (son aptitude à atteindre ses buts) ne dépend ni totalement des procédures (notamment dans le domaine technologique) ni totalement des comportements individuels mais d'une interrelation entre les deux. Ils soutiennent que l'environnement du travail, pour être fécond et satisfaire les équilibres psychologiques de ses membres, doit obligatoirement entre autres activités proposer des tâches suffisamment variées, ce qui permet d'accepter une charge de travail assez lourde ; autoriser un certain degré de liberté et d'initiatives dans l'accomplissement des tâches. Reconnaître socialement le travailleur permet à ce dernier de situer son travail par rapport à la politique générale de l'entreprise.

L'école socio technique doit faire sentir au salarié que son travail est socialement utile et qu'il sera pour lui un vecteur pour un futur meilleur sur le plan financier, social...

A la suite de ces différents développements, il ressort que les rapports de l'homme avec son travail sont extrêmement variables pour deux raisons : le travail lui-même et la diversité des motivations humaines. Le travail peut être perçu comme une activité pénible ou au contraire comme une activité agréable, cela dépend des conditions de travail et du contenu. Alors que les motivations diverses à l'égard du travail sont liées à leur niveau d'aspiration très variable selon les personnalités, le contexte socio éducatif, le milieu du travail...

Cette double hétérogénéité à la fois dans le travail et les attitudes à son égard a conduit l'élaboration des politiques du personnel.

I.3. Le contenu actuel de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines consiste à rechercher en permanence la meilleure adéquation possible entre ses besoins et ses ressources humaines, elle ne peut se pratiquer sans disposer d'une connaissance approfondie de ces éléments qui la compose, ce qui constitue un préalable à toute action.

Ces activités portent sur la gestion des flux et structures relatives à l'emploi, à la rémunération, à la valorisation, et à la participation du personnel. Elles ont pour préoccupation le maintien ou l'amélioration du climat social, de l'image de soi, et des performances socio-économiques.

a) L'administration Du Personnel

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise. Elle est une fonction rattachée à la Direction des Ressources Humaines (DRH) ou à la Direction administrative et Financière (DAF). Les personnes du service d'administration du personnel ont les titres de fonction suivants :

- Assistant en ressources humaines ;
- Comptable paie ;
- Gestionnaire administratif du personnel...

Il s'agit de l'administration quotidienne du personnel qui porte sur les points ci après :

- ❖ la tenue de fichiers par l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives de l'entreprise (dossiers, mise à jour des mouvements statistiques d'effectifs, etc.).
- ❖ la réalisation des déclarations diverses (directions du travail) ;
- ❖ le calcul des salaires, des numérations, les charges sociales ;
- ❖ la collecte et la transmission d'informations sur la législation du travail et de la sécurité sociale ;
- ❖ mise en application des dispositions légales (comité d'hygiène et de sécurité, bilan social...);
- ❖ le recours au traitement informatique dans l'accomplissement des tâches d'administration (fichiers, paie...).

L'administration du personnel recouvre à la fois l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles et aussi les mesures accompagnant la mise en œuvre des décisions de gestion du personnel, autrement dit, l'exécution des directives de la direction et le respect des contraintes réglementaires.

En soi la gestion administrative du personnel n'est pas génératrice de plus-value pour l'entreprise. C'est une fonction très technique qui requiert une bonne connaissance du droit du travail et surtout une expertise des usages de l'entreprise.

b) La Gestion Du Personnel

L'expression « gestion du personnel » recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise. Les composants de la GP sont :

- La gestion de l'emploi, la gestion prévisionnelle de l'emploi, les programmes de recrutement embauches, les plans de carrière et promotion, analyse des postes, l'évaluation du personnel (fréquence et critères) ;
- Le choix des modes de rémunération (grille salariale progressive, primes) ;
- La gestion des temps de travail individuel et collectif (horaires, système, rigidité, souplesse...)
- Les avantages sociaux de diverses natures consentis par l'entreprise ;
- L'organisation individuelle et collective du travail (définition des tâches et des rôles)
- La gestion des effectifs (recrutement, licenciement, rotation, sous traitance...) ;
- Les plans de formation et la mise en œuvre des actions.

Les problèmes entrant dans le cadre de la gestion ainsi comprise sont d'une grande diversité de nature. Il nécessite souvent l'appel à des spécialistes de haut niveau de qualification technique. Leur groupement sous cette expression « gestion du personnel » est essentiellement lié à des perspectives à moyen et long terme qui constituent aujourd'hui les domaines privilégiés de la fonction.

c) L'Information et la Communications

La communication est un processus d'émission et réception de message porteur de sens, d'une personne à une autre. C'est un pont reliant deux ou plusieurs personnes qui vont se joindre à travers leurs idées, leurs pensées, leurs valeurs ou simplement des faits. Elles sont ainsi une véritable occasion de partager ce qu'elles sentent et se qu'elles savent. Sans communication, il

n y a pas de coopération possible dans les organisations, les individus ne pouvant exprimer leurs besoins et leurs sentiments.

La politique d'information peut être mise en œuvre par la direction du personnel ou par le service d'information interne.

La communication avec le personnel, c'est tout échange dans l'entreprise permettant de :

- Faciliter la compréhension des mesures décidées par l'entreprise et obtenir des collaborateurs une participation plus intelligente et plus constructive ;
- Eliminer les tensions dans les rapports avec le personnel (manque d'informations, insuffisance ou inexactitude) ;
- Obtenir des informations de la part des travailleurs ;
- Créer un climat de satisfaction au travail.

Une bonne communication contribue à pousser les individus à faire de leur mieux, parce qu'ils sont conscients de faire partie d'un groupe et qu'ils ont le désir de contribuer à son succès.

Le responsable du personnel assure directement la circulation de l'information générale sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique, commerciale, humaine etc.

Les moyens utilisés sont nombreux :

- Réunion d'information, assemblées;
- Groupe de concertation ;
- Presse d'entreprise, brochure d'accueil, audiovisuel.

Le responsable du personnel intervient également dans la mise en œuvre des procédures d'information ascendante en utilisant les entretiens individuels ou bien les enquêtes d'opinion. La politique d'information peut être mise en œuvre par la direction du personnel ou par un service d'information interne.

Pour un souci de cohérence communicationnelle, plusieurs configurations sont possibles en termes d'organisation et de structure conformes à la situation et aux objectifs de chaque entreprise.

d) L'Amélioration des Conditions de Travail

Le mouvement d'amélioration des conditions de travail a toujours préoccupé les travailleurs et le degré de prise de conscience du problème est variable selon les entreprises. Et, les hommes chargés des problèmes de personnel dans l'entreprise se veulent, à juste titre, des acteurs privilégiés de l'amélioration des conditions de travail. En fait, outre le rôle qu'ils

doivent jouer dans les instances représentatives qui en sont chargées, leur mission est qu'ils aient le souci de faire intégrer les conditions de travail dans les différentes décisions de l'entreprise.

En matière d'amélioration des conditions de travail, par délégation qu'il reçoit du chef d'entreprise, le responsable du personnel a un rôle défini par les textes législatifs qui orientent son action auprès du comité d'entreprise, de la commission pour l'amélioration des conditions de travail et du comité d'hygiène et de sécurité.

Le diagnostic du climat permet d'apporter les correctifs qui s'imposent lorsque l'un ou l'autre des symptômes suivants devient source de préoccupation importante pour la direction ; à savoir :

- Roulement élevé du personnel ;
- Rivalités et conflits entre individus ;
- Boycottage ou refus de collaborer ;
- Absentéisme prononcé ;
- Critique à l'égard de la direction ;
- Rumeurs insidieuses et dénigrement ;
- Plaintes et insatisfaction de la clientèle ;
- Accusation de harcèlement psychologique, physique et sexuel.

Le responsable du personnel veille à ce que soient appliquées les dispositions législatives et conventionnelles en matière d'hygiène, de sécurité et d'amélioration des conditions de travail.

e) Les Relations Sociales

Les diverses catégories de représentants du personnel ont vocation à participer à la fonction personnel dans la mesure où la loi les désigne comme les interlocuteurs normaux des dirigeants de l'entreprise. Leur diversité même conduit à donner aux relations de travail une place importante dans les emplois du temps des représentants du personnel :

- Les délégués du personnel dont la loi, plus précisément le décret 67-1360 du 09 décembre 1967, a défini les missions qui sont de présenter les réclamations individuelles et collectives non directement satisfaites.
- Les membres du comité d'entreprise dont le rôle comporte à la fois des attributions en matière professionnelle, économique, et financière dans certaines entreprises, en plus du rôle direct de gestion des œuvres sociales ;

- Les délégués syndicaux participent essentiellement aux procédures de négociations collectives.

Par la délégation qu'il reçoit des propriétaires, la direction a un rôle important dans l'animation et le fonctionnement de multiples instances que sont : le comité d'établissement, le comité d'hygiène et de sécurité, la commission pour l'amélioration des conditions de travail, la commission emploi formation, la commission logement, la médecine du travail et toutes autres commissions créées par les comités d'établissement ou d'entreprise.

La négociation et la relation avec les instances de concertation constituent, en effet, l'un des aspects dominants du développement actuel de la fonction ressources humaines.

f) L'Analyse Sociale

Il appartient à la fonction ressources humaines de réaliser des analyses permettant d'aider le décideur de formuler les politiques de personnel adéquates dans l'entreprise.

L'analyse sociale tourne autour des activités suivantes :

- Détecter les points faibles et entrevoir leur évolution probable ;
- Evaluer leurs conséquences sur les activités de l'entreprise ;
- Déterminer si l'entreprise peut tirer avantage à satisfaire par anticipation les réclamations ;
- Comprendre les problèmes que soulèveront la mise en œuvre des transformations et les coûts de solutions.

Il est donc nécessaire de résoudre deux problèmes à ce niveau : comment détecter les problèmes sociaux et prédire leur évolution ? Et dans quelle mesure l'entreprise doit-elle y répondre ?

La fonction DRH doit placer les revendications implicites ou explicites, les attentes exprimées ou virtuelles sur un cycle d'évolution afin d'orienter leur prise en compte par l'entreprise dans le cadre de sa politique sociale. C'est cela une étude prospective qui devrait être considérée comme une stratégie de veille sociale. Cela pour anticiper à toutes sources de vétités, contestation ou de mécontentements.

La définition du contenu de la fonction ressources humaines a évolué au cours du temps et compte tenu des réflexions théoriques de l'homme au travail. A travers ces différentes étapes nous constaterons reconnaissance accrue de la fonction dans le temps.

Chapitre II REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1 Revue de la littérature

Nous avons consulté des ouvrages traitant de management en général et de la gestion des ressources humaines en particulier. C'est surtout à la bibliothèque du Cesag que nous avons trouvé notre fond documentaire où le thème est abordé de manière plus approfondie.

- **Henry Mahé de Boislandelle (1998)**, dans son ouvrage, la GRH dans les PME, pour un modèle de gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises, soutient que la GRH revêt dans les PME un caractère particulier, du fait de la prééminence fréquente des dirigeants (en tout cas du type de partage des responsabilités entre dirigeant et personnel) et de la limitation des moyens qui lui sont consacrés. Alors que la fonction ressources humaines est formée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'utilisation efficiente des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise.

Partie intégrante de l'administration générale, elle a pour objet d'utiliser au mieux les énergies humaines par des activités d'ordre opérationnel de conception, de planification et de coordination. Ces activités portent sur la gestion des flux et des structures relatives à l'emploi, à la valorisation et à la participation du personnel. Elles ont pour préoccupation le maintien ou l'amélioration des performances technico-économique, de l'image sociale et du climat social.

Cette étude empirique des pratiques de GRH a montré la place considérable des ressources humaines dans les PME. Mais paradoxalement les opinions et les pratiques déclarées réservent habituellement peu d'importance à la gestion du personnel.

- **Christian Batal (2000)**, en s'intéressant à la GRH dans le secteur public fait remarquer que la crise économique n'a pas épargné la fonction public et a conduit la haute administration à s'intéresser davantage aux méthodes modernes de gestion et management pour chercher une meilleure utilisation des ressources humaines et rénover l'image caricaturale d'une administration poussiéreuse, improductive et dépensière. Il fait constater que d'une manière générale, les freins au changement ont été nombreux et souvent dus à une méconnaissance des principes et outils de gestion des ressources humaines par les cadres supérieurs et intermédiaires. En effet il ne suffit pas de tenir des discours incantatoires sur l'importance des hommes dans

l'entreprise ou dans les administrations pour faire une politique de GRH. Il faut s'inscrire dans la réalité, souvent complexe, des organisations et mettre en place des démarches et des processus pragmatiques qui vont constituer peu à peu une pratique rigoureuse et opératoire de la GRH. Ainsi il nous propose les quatre étapes du processus de GRH :

- ❖ la première étape est centrée sur les démarches d'inventaires des ressources humaines ;
 - ❖ la deuxième étape apporte les éléments utiles pour procéder à l'évaluation des RH;
 - ❖ la troisième se rapporte à la démarche de gestion prévisionnelle : modalités de définition des besoins futurs en RH ;
 - ❖ Enfin la quatrième s'intéresse aux démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de RH (expose la façon dont on définit les grandes orientations de GRH).
- **J M Fourous et Brigitte Iturbide (1991)** : leur ouvrage aborde entre autres thèmes les différents niveaux de la gestion des ressources humaines pour une réalisation optimale des objectifs de l'entreprise. Ainsi nous notons les différents niveaux que sont :
 - ❖ L'« Administration du personnel » ; le premier niveau consistant à l'application de la législation, les règlements, les conventions et directives de la direction sous formes de procédures précises préalablement définies ;
 - ❖ Les« politiques de personnel » ; pour ce second niveau de gestion des ressources humaines, il s'agit de décider des principales orientations concernant le personnel touchant à l'emploi, aux rémunérations, à la valorisation et à la participation (réalisées le plus souvent par la direction et parfois par un responsable délégué). Formation, appréciation, gestion des effectifs ;
 - ❖ La « Stratégie de GRH » ; dernier niveau qui regroupe les choix d'organisation et de management des ressources humaines résultant des décisions portant sur la modification de la technologie, des produits et des marchés de l'entreprise.

Toutefois la difficulté de la différenciation conduit nombre de dirigeants à considérer la gestion des ressources humaines comme relevant du premier niveau et ainsi s'approprier le deuxième et troisième niveau dans une fonction commune de direction générale.

- **José Allouche et Bruno Siré (1998)**, parlant de la « GRH éclatée » se demandent si l'avenir de la fonction passe par son éclatement disciplinaire. Car aujourd'hui la GRH n'est plus simplement fonctionnelle. Elle ne s'inscrit plus dans la simple logique de planification et prévision mais devient au contraire, l'enjeu central d'organisations compétitives et mutantes, au coeur de leur stratégie de connaissance et de développement sur tous les fronts de la technologie de la durabilité, de la citoyenneté et du succès économique. L'éclatement de la fonction ressources humaines dont cet ouvrage se veut l'écho à travers des recherches scientifiques et des réflexions conceptuelles, renvoie à une double réalité qui concerne d'une part l'éclatement de la fonction au sein de l'organisation, et d'autre part la diversité des solutions retenues par des directions des RH en fonction des contingences locales. Ainsi, feront _ils remarquer, depuis quelques années dans la plupart des entreprises, on assiste à un nouveau partage de la fonction entre les professionnels des ressources humaines et les responsables hiérarchiques. Ces derniers sont de plus en plus impliqués et responsabilisés par leur rôle de gestionnaire des ressources humaines. Donc l'époque de « GRH, c'est votre métier, moi je n'ai plus le temps » a vécu. En conséquence la place de la fonction GRH au sein de l'entreprise reste un dilemme entre efficacité et reconnaissance.
- **Peretti J. M. (2001)** dans son ouvrage « Tous DRH » nous dit que la décentralisation de la fonction personnel permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie. Réussir la mobilisation l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches .Tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à la gestion des ressources humaines dans le cadre de partage de la fonction. «Tous DRH » devient un mot d'ordre pour les entreprises soucieuses d'efficacité et de développement.
- **Jean Brunet Lecomte et Dominique Fauconnier (1995)** consacrent à cet ouvrage collectif, préfacé par J. M. Peretti, un thème important qu'est la performance des entreprises. Dans cette économie très concurrentielle, les fonctions de RH relèvent un défi : contribuer en continu à la fois à la compétitivité de l'organisation et à l'employabilité des personnes. Anticipation et réactivité portent sur les points clés pour la fonction RH : l'adaptabilité des structures et compétences (davantage différenciatrice), le développement des potentiels, les politiques de flexibilité (temps

de travail, poly compétence, mobilité), l'optimisation des coûts de main d'œuvre, l'écoute et la régulation sociale.

Pour ces auteurs, ce proverbe tunisien s'applique bien à l'entreprise : « la différence entre un jardin et un désert ce n'est pas l'eau, c'est l'homme ». La différence entre une entreprise performante et celle qui ne l'est pas provient de la qualité du management des RH. En fait, les meilleurs gains pour les actionnaires sont offerts par les entreprises qui investissent dans les salariés et ont des politiques de ressources humaines actives. Ces recherches font ressortir le lien entre performances économiques et performances sociales. Pour ces raisons, le management des RH s'analyse aujourd'hui dans le cadre de l'approche client/ fournisseur. La fonction ressources humaines a des clients internes, en particulier, la direction générale, les salariés, la hiérarchie et les partenaires sociaux ; simultanément faire face à des attentes hétérogènes dont il faut identifier l'interface et les enjeux communs.

- **Nadine Jolis (2000)** dans cet ouvrage qui est une investigation critique sur les méthodes visant à concrétiser la démarche de la compétence en entreprise, l'auteur explique les principales difficultés de l'introduction de la démarche et met en relief les résistances les plus fréquentes qui ont été répertoriées dans les entreprises ayant opté pour cette nouvelle approche. A l'origine délivreur de bulletins de payes, régulateur administratif vis à vis des organismes de protection sociale et collecteur de pointages des horaires, le gestionnaire du personnel a pu ressentir un grand découragement le gagner lors des exécutions successives et drastiques des plans sociaux. Encore déçus par cette vision négative de leur fonction que leur envoyaient les comités de direction nombreux sont les DRH qui se sont interrogés sur la propre légitimité de leurs actions et l'essence même de leur vocation.

De l'ensemble des travaux ont émergé des lignes dominantes dont le paramètre le plus directeur relève précisément de ce nouveau défi : accompagner la cohérence sociale au travers d'actions d'organisation, en s'appuyant sur un management fondé sur « l'art de concilier ». Les DRH auront entre autres responsabilités celle d'asseoir un ensemble d'actions visant à organiser la gestion des compétences en structures non stabilisées, voire en réseaux mutualisés. Ce qui suppose notamment :

- ❖ des propositions d'organisation pour utiliser, maintenir et enrichir les portefeuilles de compétences individuels ;
- ❖ des propositions pour aménager, suivre et conduire les itinéraires d'activités ;

- ❖ des stratégies des rémunérations bâties autour de ces itinéraires, à partir des compétences, mais façonnées par les principes d'une politique de revenus élargie à l'environnement professionnel de l'individu;
- ❖ une habilité de pensée créative pour articuler les aménagements du temps de travail autour de cette mise à disposition des compétences...

En somme Nadine Jolis nous propose des exemples concrets dont pourront s'inspirer DRH et dirigeants soucieux d'impulser et faire vivre avec succès une nouvelle stratégie de management des RH fondée sur les pilotages des compétences.

- A la lumière des Principes de la décentralisation d'**Alfred SLONN**, nous pouvons dire que la direction générale ne doit pas s'occuper d'exploitation, encore moins de gestion des effectifs mais de politique que les départements doivent appliquer.
- dans son mémoire de fin de cycle, l'étudiant ² analysant la gestion des ressources humaines dans une entreprise de manutention, nous fera remarquer d'abord que les changements de l'appellation observés au cours des récentes années montrent en tout cas que la fonction évolue, et se façonne pour répondre aux nécessités d'un environnement changeant, dont elle dépend d'une façon beaucoup plus large que les autres fonctions de l'entreprise. Dans ce même ordre d'idées, il affirme que les ressources humaines, à l'image de toutes les autres ressources de l'entreprise, mérite une attention particulière. Mieux les ressources humaines contrairement aux autres ressources sont sensibles à la justice et l'équité. Donc pour une bonne gestion des ressources humaines, il est difficile voire impossible, à l'heure actuelle, de gérer une entreprise sans tenir compte de la description ou définition de postes, de l'évaluation des collaborateurs, de la formation, de la rémunération au mérite sous forme adaptée à la spécificité de l'entreprise.
- dans une étude réalisée dans le secteur bancaire du Sénégal, cette étudiante ³ nous a fait le départ entre la fonction personnel et la fonction de GRH après une présentation des différentes composantes de la GRH depuis Fayol à nos jours tout en soulignant les mutations dans les années 1970. De ce fait, avec l'apparition de la gestion des ressources humaines, le facteur humain est au centre du management. Car elle est devenue la fonction clé de l'entreprise, puisque gérant les compétences face aux évolutions technologiques rapides. Selon elle, la GRH tourne autour de trois axes principaux que sont : l'acquisition des ressources humaines, le développement des ces

² Modou Fall (2004), *mémoire de fin de cycle*, CESAG.

³ Tania C. Ismène Attiba (2004), *mémoire de fin de cycle*, CESAG.

ressources et enfin la conservation de ce personnel. C'est autour de ces différents concepts qu'elle a étudié la politique de GRH dans cette entreprise pour ensuite proposer des recommandations dans le but d'améliorer la politique des RH dans cette entreprise de promotion du secteur agricole au Sénégal.

- Dans une analyse de la politique GRH dans une banque de la place, cette étudiante en fin de cycle ⁴ affirme d'emblée que depuis deux décennies, la reconnaissance et les applications de la GRH ne cesse de croître dans la majorité des organisations. C'est en cela qu'il s'est intéressé au projet de mise en application des conditions optimales d'une gestion des RH à la banque de l'habitat du Sénégal. Il s'agit, pour lui, de faire une étude de la politique de GRH à partir des pratiques générales de la banque, pour comprendre et agir sur l'existant. Ainsi il procède par une étude de l'évolution de la fonction, son contenu qui porte sur les activités administratives, par l'acquisition de la ressource son affectation dans la structure, son utilisation, sa préservation, son développement et son évolution dans le cadre d'une planification des besoins. A travers ce parcours nous voyons que la fonction personnel est donc une fonction de gestion au service de l'entreprise. Comme la fonction financière et la fonction de production. Elle concourt avec les autres fonctions à la réalisation des objectifs de l'entreprise en s'assurant que les employés évoluent dans un milieu de travail motivant et propre à satisfaire leurs attentes. Il terminera par attirer l'attention des salariés et des décideurs de la BHS sur le rôle capital et stratégique de la fonction personnel dans le fonctionnement global de l'entreprise.

2.2 Clarification Conceptuelle

Analyse : « C'est l'opération par laquelle l'esprit, pour venir à la connaissance d'un objet, le décompose en ses éléments ». Dictionnaire Universel de poche (1992).

Diagnostic : évaluation d'une situation. C'est une action qui consiste à hiérarchiser l'importance de chaque cause donnant lieu à un dysfonctionnement afin d'y apporter des solutions appropriées et adaptées au style de management, à la structure, aux systèmes et à la culture en place.

Gestion : c'est l'action ou la manière de gérer, d'administrer, de diriger et de contrôler afin d'assurer la rentabilité d'une organisation. *Dictionnaire le petit Larousse* 2003.

⁴ Badiola Séry Abdon Laurent (2004), *mémoire de fin de cycle*, CESAG

Entreprise Filiale : Société dont une société mère détient plus de la moitié du capital social.
Dictionnaire le petit Larousse 1987.

Gestion Du Personnel : La gestion du personnel réfère à des mesures (politique, procédure, programme, évaluation...) permettant d'organiser le travail humain, à des activités qui traduisent le mouvement des travailleurs (recrutement, sélection, formation...) et à des objectifs qui, réalisés, assureront efficacité et rendement optimaux des ressources humaines (acquisition, conservation et utilisation d'un personnel de qualité). Rémi LEBLOND 2004.
www.remi.leblond.free.fr

Gestion Des Ressources Humaines : La GRH est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.). www.wikipedia.org. (Encyclopédie libre)

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE ET RESULTATS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : ANALYSE DE LA FONCTION PERSONNEL DANS L'ENTREPRISE

Après une présentation de l'entreprise EMS- Sénégal, nous procéderons à une analyse des outils de gestion dont le responsable du personnel fait usage.

1.1 : Présentation De EMS Sénégal

Le cadre d'étude de notre mémoire est l'entreprise filiale EMS- Sénégal. Nous allons faire une présentation de l'entreprise, en tant que telle, et de ses activités de services.

A. Fiche signalétique

Nom : Express Mail Service_ Sénégal (EMS-Sénégal)

Nature juridique : Société anonyme (SA), filiale du groupe la Poste.

Capital : 125.000.000f CFA

Nombre de salariés : 45 permanents

Localisation : l'entreprise est située au lot n° 49 du domaine Sodida.

. Trajectoire historique

Le service courrier accéléré a été créé le 1er août 1985 après le congrès de Hambourg (Allemagne) de 1984, sous l'appellation E.P.I. (Express Postal International). Il est passé successivement d'une subdivision à département, direction opérationnelle avant de devenir depuis 2005 une filiale de la poste.

. Objectif déclaré lors de la création :

L'objectif déclaré de Express Mail Service (EMS- Sénégal) est d'occuper tiers (1/3) du marché dans le secteur du courrier accéléré au Sénégal.

. Mission de service :

La mission assignée d'EMS Sénégal est de satisfaire les besoins urgents du client en matière de distribution de documents et marchandises au Sénégal et partout dans le monde, dans des délais réduits et garantis.

. Moyens de service :

Pour réaliser sa mission, EMS Sénégal dispose d'un réseau national constitué de trois (3) agences, d'un Hub ou agence de fermeture ou d'ouverture de courrier à l'aéroport

Léopold Sédar SENGHOR, une agence délocalisée à Touba, quinze points de contacts ou dépôts à Dakar et cinquante à l'intérieur du pays.

F Liens avec d'autres organisations :

Partenariat avec TNT (Thomas Network Transportation), une société de droit Hollandais, membre de la coopérative EMS.

Le réseau international de la coopérative EMS, dont le siège est à Berne, compte 130 pays membres.

. Logistique :

10 véhicules, 20 scooters,

Un réseau informatique IPS pour la gestion des données (marchandises et documents importés ou exportés), gestions des statistiques et des événements de remise au client à savoir heure, jour, signature et cachet et le suivi et localisation de chaque marchandise saisi dans le système.

. Le Rugby système :

La gestion des informations sur les produits, les délais de réponse chronométrés et les réclamations de clients.

. Les composantes de la structure

Au sommet de l'entreprise, nous avons un Directeur général nommé par le conseil d'administration. Le président de ce dit conseil se trouve être le directeur général de la maison mère.

Les différentes composantes de l'entreprise sont :

- ✓ Le Directeur Général
- ✓ La Direction de l'Administration des Finances et de la Comptabilité (DAFC)
- ✓ La direction de l'exploitation
- ✓ La Direction de l'audit et du contrôle interne
- ✓ Cellule marketing et stratégique
- ✓ Cellule informatique
- ✓ Le pool de secrétaires
- ✓ Les chauffeurs et distributeurs

. Organigramme (voir annexe)

C'est l'organigramme qui définit les relations hiérarchiques pour un fonctionnement harmonieux de l'entreprise.

. La configuration structurelle

EMS-Sénégal est une petite entreprise (45 agents), avec la supervision directe comme mécanisme de coordination dominant. La partie-clé de l'organisation est le sommet stratégique d'où un centralisation verticale et horizontale.

. Le financement :

EMS Sénégal étant une société anonyme à participation publique majoritaire, les agents sont aussi des actionnaires de l'entreprise.

. Les parts de marchés

Le marché du courrier accéléré est estimé à quatre (4) milliards.

DHL (Desealey-Hillblom-Lynn) occupe plus de 65% des parts de marché, contre 20% pour EMS_ Sénégal alors que Chronopost occupe 10%. Les nouveaux concurrents sont UPS (), SAGA (Société Africaine Gestion Armement) et ATI (Air Trans. International).

. Les principales activités

EMS Sénégal assure pour la clientèle la collecte, l'acheminement, et la distribution du courrier rapide partout au Sénégal et vers plus de 220 pays et 800.000 villes dans le monde.

✓ EMS National

Elle collecte, achemine, et distribue les envois urgents partout au Sénégal.

✓ EMS International

Assure vos envoies express partout dans le monde.

✓ EMS PORT

La solution idéale pour les importations jusqu'à 500 kg en provenance de plus de 97 pays dans le monde.

✓ EMS VOYAGE

Pour les réservations de billets d'avion pour toutes les compagnies et les destinations (avec livraison gratuite des billets à domicile).

✓ POSTEXPRESS

La formule idéale pour les urgences à Dakar et dans la banlieue.

. Les cibles

- ✓ Les sociétés de facturation ;

- ✓ Les sociétés de commerce ;
- ✓ PME, PMI

. Références

- ✓ Sonatel: Société nationale de télécommunication
- ✓ Total Sénégal ;
- ✓ IPRES : Institut de Prévoyance Retraite ;
- ✓ CBAO : Compagnie Bancaire de l’Afrique de l’Ouest;
- ✓ BCEAO Agence : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest...

1.2 Analyse de la fonction personnel

Le département gestion du personnel de l’entreprise filiale EMS- Sénégal est fortement imprégné d’une culture de gestion administrative du personnel. Il s’agira pour nous de passer en revue les outils de gestion utilisés, par le responsable du personnel, au fin d’une analyse objective.

1.2.1 L’EMPLOI

1.2.1.1. La gestion des effectifs

Les effectifs au 31 décembre

Tableau 1

	2005	2006	2007
Arrivées et retours divers			
Recrutements externes	-	-	-
Mutations entrantes	74	-	2
Mutations sortantes	-	29	4
CDD	-	-	2
Total effectif	74	45	45

Source : enquête

L’effectif total comprend l’ensemble des agents permanents en activité titulaire d’un contrat à durée indéterminée (CDI) ou d’un contrat à durée déterminée (CDD) au 31 décembre.

La filialisation de EMS Sénégal a débuté en fin 2005 avec un effectif global de 74 agents. Ce personnel est mis à disposition par la poste qui est la maison mère suivant une convention sur le personnel.

Ainsi au démarrage, aucun recrutement externe n'a été effectué car une convention sur le personnel, harmonisée avec la filiale financière, a opté pour la mise à disposition des agents. Tout au cours de la première année, l'effectif est resté inchangé.

L'observation du tableau, nous montre que l'effectif en 2005 a sensiblement diminué passant de 74 agents à 45 en février 2006. Cette situation s'explique par une mutation sortante des vingt et neuf (29) agents de Poste Express vers la maison mère. En effet à la suite d'un mouvement d'humeur de ces agents, qui ont jugé arbitraires les propositions de reclassement, la direction générale de la poste a rappelé tous les mécontents. Donc, avec 74 agents au début, l'entreprise s'est retrouvée avec seulement quarante cinq (45) agents représentant un peu plus de la moitié de l'effectif de démarrage.

Ce déficit important des ressources humaines a trouvé un début de solution avec le recrutement en avril 2006, à titre de main d'œuvre occasionnelle, de trente et une (31) personnes. Du coup l'effectif passera de quarante cinq (45) à soixante dix sept (77) agents du mois d'avril au mois de septembre 2006. Cette variation de l'effectif de l'entreprise n'apparaît pas dans le tableau ci-dessus en raison de la durée des contrats qui ne sont pas allés jusqu'au 31 décembre 2006. Toutefois, nous avons tenté de voir les aspects juridiques et pratiques de l'emploi temporel pour mieux appréhender la situation des ces travailleurs temporaires. Ainsi en proposant des contrats de complément d'effectif pour ces recrues, nous nous sommes demandés si les conditions d'un surcroît exceptionnel des activités de l'entreprise étaient réunies comme le stipule le décret 89.1122 du 15 septembre 1989? C'est ce décret qui fixe les conditions particulières de leur emploi. Et aussi à l'expiration de leur contrat, si ces employés ont reçu un certificat de travail et les indemnités de fin de contrat et de congé non pris.

En vérité toutes ces dispositions légales n'ont pas été respectées dans le traitement des dossiers de ces contractuels d'où la situation d'utilisation abusive de main d'œuvre.

Parallèlement à ces contractuels « exceptionnel », l'entreprise compte des distributeurs qui ont des contrats à durée déterminée dont la gestion échappe au chef du département du personnel. Ainsi le traitement des dossiers de ces contractuels est assuré par le Directeur de l'Administration des Finances et de la Comptabilité (DAFC). La situation de ces agents mérite d'être éclaircie pour une gestion rationnelle des ressources humaines dans cette entreprise filiale.

En ce qui concerne l'exercice 2007 nous n'avons pas noté de fluctuation importante. Les quatre agents remise à la disposition de la direction générale on été remplacés par deux permanents venant toujours de la maison mère et deux contractuels.

De tout ce qui précède nous pouvons dire que dès sa première année, la filiale de la poste a connu des difficultés réelles dans la gestion du personnel.

La gestion des effectifs dans l'entreprise EMS Sénégal mérite d'être améliorée surtout quand il s'agit de recrutement de travailleurs temporaires dans l'usage des types de contrat à faire signer aux recrues.

1.2.1.2. Les stages

Tableau 2

Traitement des demandes

Années	2006	2007
Demandes reçues	50	Fichier non tenu à jour
Demandes accordées	20	-

L'entreprise EMS Sénégal a enregistré cinquante demandes de stage au courant de l'année 2006. Ces demandes viennent essentiellement des instituts de formation de la place mais aussi des particuliers qui envoient de manière spontanée leur demande. Sur les cinquante (50) demandes reçues, vingt (20) ont été satisfaites pour une durée allant de deux (2) à six (6) mois. Cela nous fait dire qu'EMS Sénégal est une véritable entreprise qui contribue à la formation pratique des sortants des écoles de formation professionnelle.

L'accord de stage dit référentiel a pour objet de permettre au candidat à l'emploi d'acquérir des connaissances qui lui seront utiles dans son éventuel emploi futur.

Notons que dans la forme, tout contrat de stage doit être écrit et déposé à l'inspection du travail. Il doit aussi comporter des clauses obligatoires, notamment la date de prise d'effet et la durée, le type de stage, les obligations des parties (stagiaire et maître de stage). Le stagiaire doit respecter la discipline générale et le règlement intérieur de l'entreprise. Par ailleurs il doit percevoir une allocation mensuelle.

Durant cette période de formation complémentaire aucune formalité administrative n'a été remplie voire proposée par l'employeur encore moins une rémunération sous forme d'allocation de stage. L'explication est que ce manque d'allocation de stage vient du réaménagement budgétaire effectué lors du recrutement des travailleurs en complément d'effectif. Ainsi la part du budget attribuée aux stagiaires a été utilisée pour le paiement des contractuels. De ce fait aucun stage n'a été rémunéré par l'entreprise en 2006. Mais des attestations de stage ont été fournies sur la demande de l'étudiant.

Au total, nous soulignons que le traitement des stagiaires n'est pas des meilleurs dans l'entreprise. Car, à défaut d'une allocation substantielle, le transport doit être assuré ne serait ce que pour une motivation de ces candidats à l'emploi. Cette situation qui prévaut pénalise souvent les stagiaires qui font un travail remarquable sans pouvoir bénéficier d'une indemnité de stage.

1.2.1.3. Répartition par âge et par sexe

Tableau 3

Tranches d'âge	Hommes		Femmes		Total	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
25 à 29 ans	4	13%	1	7.14%	5	11%
30 à 34 ans	4	13%	4	28.57%	8	18%
35 à 39 ans	4	13%	3	21.42%	7	16%
40 à 44 ans	5	16%	2	14.28%	7	16%
45 à 49 ans	7	23%	0	0%	7	16%
50 à 54 ans	3	10%	3	21.42%	6	13%
55 à 59 ans	4	13%	1	7.14%	5	11%
60 ans et +	0	0	0	0%	0	0%
Total	31	100%	14	100%	45	100%

Source : enquête

L'observation du tableau de la répartition par âge et par sexe nous révèle que sur les quarante cinq (45) agents trente et un (31) sont de sexe masculin et quatorze (14) sont de sexe féminin. Soit en valeur relative soixante neuf pour cent (69 %) d'hommes contre trente et un pour cent (31%) de femmes.

S'agissant de la tranche d'âge comprise entre 24 et 34 ans, nous comptons treize (13) personnes ; huit (8) hommes et cinq (5) femmes. Donc 28.8% des employés ont moins de 35 ans. Entre 35 et 49 ans nous avons 21 personnes représentant 48% de l'effectif. Entre 50 et 59 ans nous relevons onze (11) agents, soit 24 %.

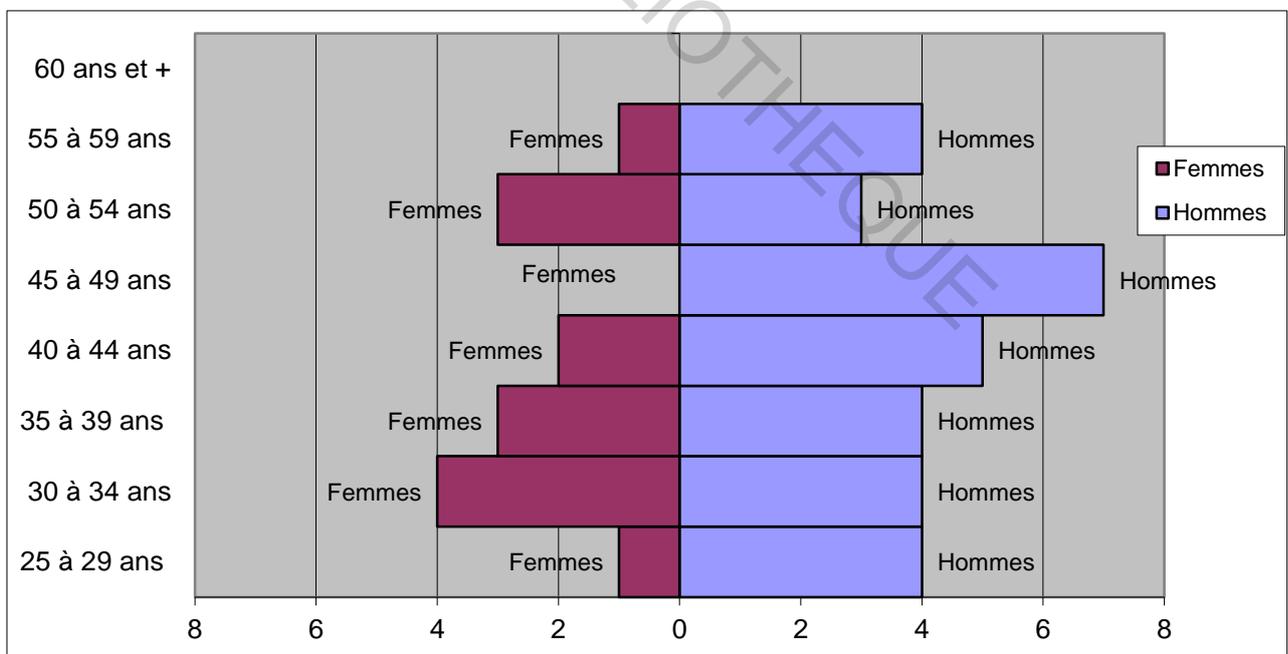
Ces statistiques nous montrent que la représentativité des femmes dans l'effectif permanent est relativement bonne. En plus, celles-ci occupent des postes de responsabilité. L'une d'entre elles occupe l'un des deux postes de direction. De même, nous voyons aussi deux (2) chefs de département femmes (gestion du personnel et comptabilité) dans l'entreprise en plus du responsable informatique. Seulement l'écrasante majorité des femmes est répartie entre le travail de secrétariat et d'agents de guichet. Une promotion accrue des femmes doit alors être envisagée.

Mais avec 28.8% de jeunes moins de 35 ans contre 24% de personnes ayant 50 ans et plus cela nous fait dire que la boîte compte des hommes expérimentés et attachés à l'entreprise. Toutefois la relève doit être préparée dès à présent avec le recrutement de plus en plus de jeunes qui pourront bénéficier de l'encadrement des anciens avant leur départ à la retraite.

En outre, nous remarquons que dix (10) sur les quatorze (14) femmes sont en âge de procréer d'où des absences en période de maternité ou même pour des raisons de cérémonies.

Notons aussi une bonne représentation des adultes (35-49 ans) avec 48% de l'effectif, qui représente le ciment entre les deux générations (jeunes et les vieux)-.

1.2.1.6. La pyramide des ages



1.2.1.5. Tableau de répartition par service

Tableau 4

SERVICE OU AGENCE	EFFECTIF FEMME	EFFECTIF HOMME	TOTAL	%
DEMS	11	12	23	51.11%
YOFF	01	09	10	22.22%
RP	01	01	02	4.44%
PEYTAVIN	00	01	01	2.22%
COLIS POSTAUX	00	02	02	4.44%
POSTEXPRESS	00	03	03	6.66%
TOUBA	00	02	02	4.44%
CELLULE COMMERCIALE	01	01	02	4.44%
TOTAL	14	31	45	100%

Source : enquête

Le tableau récapitulatif de la répartition des agents à travers les différentes agences et services de l'entreprise nous montre que 51.11% de l'effectif permanent travaillent à la direction générale d'EMS (DEMS). Soit un peu plus de la moitié du personnel, représentant vingt trois (23) agents sur les quarante cinq (45). Cet effectif est composé de onze (11) femmes et de douze (12) hommes. L'agence de l'aéroport de Dakar Yoff, comprend neuf (9) hommes contre une (1) femme. Alors que toutes les autres agences comptent au plus trois (3) agents. Soulignons que la cellule commerciale compte seulement deux (2) agents.

Le nombre d'hommes et de femmes à la direction générale est sensiblement égal. Cette parité peut trouver son explication dans le fait que certaines femmes occupent des postes de responsabilité dans tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Par exemple, l'une des deux directions de l'entreprise est dirigée par une femme. Mais surtout, les femmes occupent exclusivement tous les emplois de secrétaire et d'agent de guichet au niveau de la direction générale. L'agence de Dakar Yoff avec ses dix (10) agents représentant 22.22 % des effectifs est une agence qui fonctionne 24 h/24 h. C'est là où se trouve le Hub qui est une agence de fermeture et d'ouverture des plis. Ainsi le personnel travaille par quart de roulement et, donc, est obligé de faire des heures de nuit. Ces effectifs contrastent avec ceux des autres agences,

mais surtout avec la cellule commerciale qui compte seulement deux (2) agents. Cela montre le peu d'importance que l'entreprise accorde à ce service qui s'occupe de la stratégie marketing de l'entreprise. Comment une entreprise de service d'envergure internationale peut elle avoir, seulement, deux agents pour se vendre? Une entreprise qui voudrait contrôler le 1/3 du marché du marché dans le secteur du courrier accéléré, une telle ambition ne doit elle pas être soutenue par une bonne stratégie de marketing et de communication pilotée par une équipe plus consistante? Le manque de visibilité de L'entreprise EMS-Sénégal est réel contrairement à la filiale jumelle la poste finances. L'entreprise devrait étoffer sa cellule commerciale pour mieux conceptualiser et réaliser sa stratégie de développement de l'organisation.

1.2.1.7. La répartition des agents par catégories socioprofessionnelles

Tableau 5

Services	Cadres supérieurs C2/C3	Cadres moyens C1	Agents de maîtrise	Exécutants	Total
Dems	08	03	06	05	23
Yoff		01	04	05	10
R P		01		01	02
Peytavin				01	01
Colis postaux		01		01	02
Poste Xpress		02	02		03
Touba			01	01	02
Cellule commerciale	01		01		02
Total	09	08	14	14	45

Source : enquête

L'observation du tableau nous montre que l'entreprise EMS Sénégal est composée de dix sept (17) cadres moyens et supérieurs, quatorze (14) agents de maîtrise et quatorze (14) exécutants.

Nous voyons que l'essentiel des cadres supérieurs est en service à la direction générale (08 cadres /09). Alors que, toutes les autres agences comptent un cadre moyen, sauf deux agences seulement. Et de ces deux agences, l'une est dirigée par un exécutant alors que l'autre par un

agent de maîtrise. Ce fort taux de présence des cadres au niveau de la direction générale s'explique par les besoins de management et de gestion des données pour cette entreprise de service. En effet, tous les directeurs de même que les chefs de département sont installés au niveau de la DEMS. Si l'on sait que les agences sont, parfois, la porte d'entrée de l'entreprise, cette pratique peut bien porter en elle des limites.

Au niveau de la cellule commerciale et communication, nous comptons seulement deux (2) personnes. Nous voyons aussi une agence qui compte un (1) seul agent. On nous dit que, ce service n'est qu'un guichet.

Nous pensons que ces équipes doivent être plus étoffées, s'agissant surtout de la cellule commerciale. Pour un domaine aussi important, cela donnera plus de visibilité aux activités de l'entreprise. Mieux des commerciaux doivent être recrutés pour porter les offres de services tout en étayant les avantages du courrier rapide et en même temps toucher les fibres patriotiques des cibles dans le choix de l'entreprise.

L'entreprise doit aller vers la densification de réseaux de distribution.

Les chefs de département encore, sont souvent sans assistant, mais ils doivent malgré tout faire des descentes périodiques au sein des agences pour apprécier les conditions de travail et la qualité du travail fournie au lieu de rester cloîtrés dans leur bureau.

Au total, nous dirons que la répartition des agents par service et par catégorie montre des distorsions quand il s'agit des services aussi important que la cellule commerciale et communication. De plus la supervision professionnelle du personnel qui se trouve dans les agences n'est pas effective. D'où le besoin d'une amélioration de la communication d'entreprise de même que l'encadrement des agents.

1.2.2. La gestion du temps de travail

1.2.2.1. L'absentéisme

Le contrôle des états de présence se fait à l'aide des fiches d'émargement. Chaque jour, l'employé est tenu de marquer ses heures à l'arrivée comme à la sortie de l'agence. Mais l'exploitation des feuilles de présence nous a permis de constater que certains chefs d'agence n'envoient pas régulièrement les feuilles de présence au chef du département gestion du personnel. Les autres n'en voient même pas. Pour ces raisons, tous les pointages sur les états de présences ne sont pas déposés au niveau du chef du département comme le veut le règlement intérieur. La direction envoie souvent des lettres de rappel mais les agences ne s'exécutent

pas. Paradoxalement, aucune sanction (mesure disciplinaire) de la part de cette même direction n'as été prise à l'encontre des chefs d'agence qui refusent d'obtempérer. Ainsi les difficultés notées dans l'exploitation des feuilles de présence nous empêchent de mesurer la situation de la non présence au poste de travail pour un personnel figurant dans l'effectif. En conséquence aucune solution de gestion de l'absentéisme ne peut être proposée.

Seulement nous trouvons inadmissible pour une entreprise de service ayant essentiellement ses agences dans la ville de Dakar, d'avoir des problèmes d'acheminement de son propre courrier important pour la bonne marche de l'entreprise. Dorénavant une meilleure prise en compte des états de présence doit être de mise. Cela doit passer par l'exigence des envois réguliers des feuilles de présence. S'il le faut l'administration doit pouvoir sévir en sanctionnant les récalcitrants.

1.2.3. Les Permissions Exceptionnelles

A l'occasion des événements familiaux, le travailleur a droit à des permissions ou autorisation d'absence dont le nombre de jours maximum rémunérés est fixé à 15 selon la CCNI.

Ces absences doivent être justifiées et autorisées au préalable (sauf cas de force majeure) par l'employeur.

La gestion de ces permissions exceptionnelles dans l'entreprise ne pose pas de problème majeur. Les agents déposent leur demande d'absences justifiées auprès du chef du département dans les délais impartis. Mais soulignons que, le délai de 10 jours requis avant l'événement n'est pas toujours respecté.

Cela est aussi valable pour le gagnant du billet de pèlerinage qui bénéficie d'un congé payé et certains avantages financiers alors qu'il n'y a pas le droit. En tout cas, le conseil d'administration cautionne cette pratique en laissant faire. L'entreprise gagnerait plus en réglementant les permissions exceptionnelles liées aux pèlerinages (Rome ou Mecque).

1.2.4. La Gestion des Congés

Il est reconnu a tout travailleur qui peut en jouir après 12 mois de travail au minimum.

Les éléments de salaire pris en compte pour le décompte des droits au congé sont : le salaire de base, le sursalaire, l'ancienneté, la prime de productivité, l'augmentation de salaire et l'indemnité d'attente.

Pour le calcul le montant des permissions déductibles, on se fonde sur les éléments de salaire pris pour le décompte des droits de congé auxquels on ajoute la prime de transport tout en retirant la prime de productivité.

Ainsi la base de calcul du montant des permissions déductibles sera : le salaire de base, le sursalaire, l'ancienneté, l'augmentation de salaire, l'indemnité d'attente, la prime de transport.

Tableau 6 récapitulatif des départs en congés 2006

Matricule	Période de référence	Droit au congé
608 958/B	01/04/2004 au 01/01/2006	42 jours
608 965/F	01/04/2004 au 01/07/2006	54 jours
608 917/P	03/12/2003 au 01/01/2006	50 jours
608 964/G	07/10/2005 au 09/10/2006	26 jours
608 967/D	01/04/2004 au 30/11/2005	40 jours
608 962/I	01/04/2004 au 31/01/2005	44 jours
609 121/D	01/03/2005 au 20/08/2006	35 jours
609 015/K	01/07/2004 au 30/06/2006	48 jours
608 961/J	08/09/2005 au 30/09/2006	26 jours
609 013/M	01/08/2004 au 30/09/2006	52 jours
099 277/B	11/11/2005 au 14/11/2006	30 jours
	22/03/2004 au 30/11/2006	78 jours
603 864/C	24/12/2003 au 01/01/2006	48 jours
608 959/A	01/04/2004 au 31/11/2006	44 jours
609 008/G	14/07/2004 au 30/11/2005	33 jours
601 837/A	29/08/2003 au 20/08/2006	72 jours

Source : enquête

Le tableau des départs en congé nous révèle que sur les quarante cinq (45) agents que compte EMS-Sénégal, seuls quatorze (14) ont joui de leur droit au congé. Mais aussi seuls quatre (4) agents de l'entreprise jouissent annuellement de leur droit au congé. Ces derniers peuvent être considérés comme des agents exemplaires dans la jouissance des droits de congé. Autrement dit, hormis ces quatre agents, l'écrasante majorité des agents d'EMS-Sénégal ne prend pas, à temps, un repos annuel. Alors que ce congé doit leur permettre de bien se reposer et de

s'occuper de leur famille et des loisirs, etc.... Il n'est pas rare de voir un agent rester plus de trois ans sans prendre de congé, et cela sans se reposer six jours ouvrables, par an, comme l'exige cette disposition d'ordre public dans le code du travail.

Notons que le montant des indemnités est supporté solidairement par la Poste, la maison mère, et EMS_Sénégal au prorata des services effectués dans l'une et l'autre entité.

1.2.5. LA GESTION DES CARRIERES

La gestion des carrières consiste à élaborer des stratégies visant à suivre l'évolution, la progression des salariés au sein de l'entreprise.

Ce domaine de la gestion du personnel incombe plus à la maison mère qui gère les avancements et cautionne la promotion des agents de l'EMS-Sénégal. En attendant que l'entreprise acquière son autonomie juridique entière, le chef du département gestion du personnel est tenu de mettre à jour les dossiers individuels des agents mis à disposition en classant tous les événements concernant l'agent en service EMS-Sénégal.

1.2.5.1. Le Recrutement

Le recrutement est un élément essentiel de la gestion des ressources humaines. C'est un moyen de doter l'entreprise des ressources humaines dont elle a besoin du point de vue quantitatif et qualitatif.

Les agents de l'entreprise EMS-Sénégal sont tous des employés de la Poste, la maison mère. Ces personnes sont recrutées par la Poste depuis plusieurs années et occupaient d'autres emplois dans la maison mère.

Ainsi un redéploiement de ces agents a été effectué pour le fonctionnement de la nouvelle filiale.

Ce fait s'explique par le choix fait sur la mise à disposition des éléments composant l'effectif d'EMS-Sénégal. Aucun recrutement externe n'a été effectué par l'entreprise ; en conséquence on peut se retrouver dans des situations de sous qualification pour l'occupation des postes. En fait, l'occupation des emplois se fait par promotion interne. Ce choix porte en lui-même ses avantages et ses défauts. L'avis favorable du président du conseil d'administration (PCA) est obligatoire pour tout recrutement externe nous dit_ on. L'avantage majeur est tous les agents choisis pour faire fonctionner la nouvelle filiale se connaissent déjà et ont une même culture d'entreprise. Cet aspect reste un atout dans la gestion du personnel. Mais nous pensons que, cette exigence est une barrière pour la direction de procéder à des recrutements externes afin

de dénicher un élément dont il a besoin sur le marché du travail ou même par moyen de débauchage.

1.2.5.2. La Notation des Agents

Une notation semestrielle est réalisée dans l'entreprise pour tous les agents. Cette périodicité peut être comprise comme une évaluation à mi-chemin pour rectifier si nécessaire avant la fin l'exercice ou de la mission. En principe, c'est le moment pour le supérieur hiérarchique direct de noter son agent, et de consigner dans son rapport les conclusions à transmettre à la hiérarchie. C'est le lieu ainsi de faire un diagnostic pour envisager des mesures correctives après avoir identifié les voies et moyens de l'amélioration de la situation. Toutefois, nous avons pu constater que l'évaluation au lieu d'être une rencontre face à face entre ces personnes pour une évaluation objective des compétences, rendements, performances, comportement de l'agent dans l'entreprise, n'est qu'une simple formalité. En fait, le notateur s'enferme dans son bureau pour remplir les fiches de notation de ses agents selon son humeur. Il doit aussi avoir en tête que cette note a une incidence financière car prise en compte dans le calcul de la prime de productivité. C'est la raison pour laquelle celui qui obtient une mauvaise note portera un doigt accusateur sur le notateur qui sera mal vu par les autres agents. Pour cette raison les mauvaises notes sont rares.

Cette pratique manquant à la fois d'objectivité, de rigueur et de pertinence doit être revue pour une bonne évolution dans l'entreprise. En plus de la notation, l'entreprise doit penser à une évaluation annuelle de tous ses agents. Pour ce faire la grille d'évaluation de la maison mère est bien adaptée si elle est bien appliquée avant, pendant et après.

1.2.5.3. Les Promotions

Tableau n°7 : les agents promus en 2006

Statuts	Cadres supérieurs	Cadres moyens	Agents de maîtrise	Exécutants	Total
Nombre	09	07	01	0	17

Source : enquête

Sur les soixante dix sept (77) agents en service au départ de la filialisation en janvier 2005, dix sept (17) ont obtenu une promotion au courant de l'année 2006. La promotion de ces

agents est faite sur la base du projet d'organigramme de l'entreprise. Nous voyons que sur les dix-sept (17) personnes promues il y a seize (16) cadres, un seul agent de maîtrise et zéro (00) exécutant.

La promotion de cadres s'explique par le fait que ces personnes désignées doivent occuper les postes de responsabilités en référence au projet d'organigramme.

Le choix de ces dirigeants de l'entreprise n'a pas fait que des heureux. Car juste après la publication des listes, une fronde a été organisée par les employés qui se sont sentis lésés, cela malgré une réelle volonté de dialogue de la direction générale. Pour apaiser la tension une indemnité d'attente a été allouée aux agents qui n'ont pas été touchés par cette promotion. Mais aussi, une indemnité de sujétion, liée à la fonction, a été attribuée aux bénéficiaires de promotion n'ayant pas la qualification requise pour occuper ces postes. Toutes ces mesures n'ont pas freiné les ardeurs des mécontents.

C'est ce qui explique le départ précipité de l'entreprise vers la maison _mère de vingt neuf (29) agents. Ces événements malheureux ont brisé l'élan de l'entreprise qui avec un effectif consistant était parti pour jouer pleinement son rôle pour l'atteinte des objectifs assignés.

La promotion interne prônée par les dirigeants de l'entreprise, pour l'occupation des postes de responsabilité, a montré ses limites dans les choix jugés délibérés. Ces nominations jugées arbitraires posent aussi le problème de sous qualifications des agents promus.

Seulement, ces remous pouvaient être évités avec l'adoption d'une démarche cohérente qui ne priverait pas l'entreprise de tous ces agents mais encore, les choix obtiendraient l'adhésion de tous les employés si la communication interne avait bien fonctionné. Ainsi après une définition du poste pour préciser sa mission dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, la direction générale devait définir aussi le profil du candidat recherché pour occuper le poste tout en faisant un appel de candidature. Mieux, pour l'intérêt de l'entreprise, la Direction Générale ne devait pas, pour autant, écarter les candidatures externes.

1.2.5.4. La Politique de Formation

Au sein de l'entreprise des cours d'anglais sont dispensés aux agents intéressés. Considérant le secteur d'activité des services dans lequel évolue EMS-Sénégal, la maîtrise des langues étrangères reste un atout pour les agents. L'anglais est le seul module pris en compte par la direction générale. Il arrive que les agents abandonnent leur poste de travail pour aller prendre des cours d'anglais dans la grande salle.

Ainsi donc, pour le financement de la formation des agents, aucune autre dépense de formation complémentaire n'est prise en compte. Pour autant les demandes de formation dans

des domaines très variés de la gestion des entreprises ne manque pas. Il arrive que les agents payent eux même leur formation dans les institutions de la place. Ce qui pose encore le problème de reclassement de ces agents qui peuvent avoir une visée promotionnelle.

Comme au démarrage, l'adoption du coaching pour renforcer les capacités des responsables de l'entreprise doit avoir une périodicité fixe. Il s'agit de prendre un spécialiste du domaine pour l'encadrement des agents promus. C'est un moyen de renforcer les capacités des agents dans l'exercice de leur nouvelle fonction.

Pour une entreprise prônant la promotion interne de ses agents à l'occupation des postes de responsabilité, le renforcement des capacités par le coaching ou le financement de la formation dans les institutions de la place, devrait être une priorité pour la direction générale. Elle doit accorder plus d'importance à la formation continue, pour une meilleure gestion des emplois, et éviter la situation de sous qualification dans l'occupation des postes.

1.2.6. La Gestion de la Rémunération

Le travailleur perçoit une rémunération principale à laquelle s'ajoutent des primes et indemnités, sous forme de complément de salaire.

1.2.6.1. Composition

Les éléments de la rémunération des agents de EMS Sénégal se composent comme suit :

- Salaire de base
- Heures supplémentaires
- Prime d'ancienneté
- Prime de productivité
- Prime d'attente
- Indemnité de maniement de fond
- Indemnité de transport
- Indemnité de sujétion
- Indemnité kilométrique
- Charge prestation familiale (Caisse de Sécurité Sociale)
- Ipres (Institut de prévoyance retraite du Sénégal)
- Ipm (Institut de prévoyance maladie)
- Cfce (contribution forfaitaire à charge de l'employeur)
- Trimf (Taxe Représentative de l'Impôt Minimum Fiscal)

- IR (Impôt sur le Revenu)
- Congé payé

Il faut également noter qu'une gratification est versée chaque année et on l'appelle aussi treizième mois, prime de rendement, motivation... une prime appelée de salissure est également octroyée.

Nous essayerons de confronter l'usage de ces rubriques de la paie dans l'entreprise à la pratique dans le droit du travail.

1.2.6.2. La Situation de la Masse Salariale

La masse salariale d'EMS Sénégal est inscrite dans le budget pour chaque exercice. Elle est alimentée par des sous comptes que constitue chaque élément de la rémunération.

Le chef du département crée son tableau de bord pour faire un suivi régulier de la situation de la masse salariale. Les salaires payés de même que les montants à reverser aux instituts de prévoyance sociale sont bien enregistrés.

Les variations, fluctuations et prévisions sont consignées dans un rapport semestriel.

Le tableau indicatif ci-après est utilisé pour enregistrer des données.

Tableau n° 8: situation de la masse salariale en francs CFA

mois	Salaire brut	cfce	lpres	Css/ pf	Ipm.	Css/ at.	Trimf
janvier	17.264.049	2.160900	988.302	46192	296.354	46192	46700
février	18.264.049	2.128700	992274	311765	29300	44538	47050
Mars	14.445.755	1.880000	663.497	188869	191129	26981	28250
Avril	14.565.862	1.924700	695866	46192	206600	27720	31400
Mai	13.962.802	1.852300	693.843	194040	200000	27720	31500
Juin	14.085.126	1.926600	702.413	194.040	200.000	27720	30700
Juillet	15.535.194	2.522100	714.008	189.108	192.000	27096	30700
Août	12.309.165	2.522100	673.868	189.108	188.839	27042	32500
Septembre	15.110.580	2.194200	706.657	189.293	191.199	27042	32500
Octobre	14.207.336	1.966700	676.906	189.293	191.000	27010	30500
Novembre							
Décembre							
Total	163201124	210.780300	7510634	1737900	2150121	586190	340000

Source : département gestion du personnel

Ce tableau de bord nous donne une idée des consommations mensuelles, des montants dus aux instituts de prévoyance sociale et autres taxes à reverser.

Pendant le premier trimestre de l'année 2006, les consommations ont varié sensiblement. Ces fluctuations sont dues à l'effectif nombreux de départ (70 agents) ; ensuite l'augmentation de la masse salariale au mois de février s'explique par le reclassement de certains agents et enfin la réaffectation à la maison mère de 29 agents justifie la diminution considérable constatée. C'est au début du deuxième trimestre que nous avons noté une stabilisation des variations.

Les données des mois de novembre et décembre n'étaient pas disponibles car c'est durant cette période que s'effectuait l'audit externe.

Une analyse de la situation est effectuée chaque trimestre, afin de faire des prévisions en référence aux fluctuations connues durant la période d'avant, et prendre les décisions à incidence financière consécutives au projet de développement de l'entreprise.

1.2.6.3. Analyse des éléments de salaire

Nous analysons les éléments de salaire pour montrer l'usage que l'entreprise en fait en comparaison avec le code du travail, tout en soulignant les écarts.

a) Le salaire de base

Le salaire de base correspond au minimum de la catégorie. Il est fixé ici par la convention collective des postes. Ainsi le salaire de base apparaît comme la rémunération minimale devant être versée au travailleur. La grille salariale est la même utilisée par la maison mère. Cette grille spécifie pour chaque catégorie le montant à allouer.

Nous ne voyons pas de problème dans l'application de la convention collective. Toutefois nous soulignons que le contrat de travail ou les accords d'établissement peuvent prévoir un salaire de base plus favorable que celui prévu par la convention collective ou la réglementation en vigueur.

b) Les heures supplémentaires

En vertu des dispositions de l'article 138 du code du travail, les heures effectuées au-delà de la durée légale hebdomadaire de quarante (40) heures constituent des heures supplémentaires. Les heures supplémentaires sont rémunérées avec une majoration sur le salaire réel. La Convention Collective Nationale Interprofessionnelle (CCNI) prévoit, en son article 41, les majorations suivantes :

- 15% pour les huit (8) premières heures supplémentaires de la semaine ;

- 40% pour les heures effectuées au-delà des huit premières supplémentaires ;
- 60% pour les heures effectuées la nuit, soient de 22h à 5 heures du matin ;
- 60% pour les heures effectuées les jours de repos hebdomadaire et de fête légale ;
- 100% pour les heures effectuées les nuits de repos hebdomadaire et de fête légale.

Après une observation directe et participante, nous avons pu constater que les fiches de pointage des heures supplémentaires ordinaires et de nuit ne sont pas remplies par le chef hiérarchique de l'agence avant d'être acheminées vers le département gestion du personnel. La procédure suivie est que c'est le chef du département qui remplit à chaque fin du mois les fiches avant de les soumettre au CACI après visa du DAFC. Ainsi, en faisant fi de toute la réglementation, les heures de travail supplémentaires sont servies aux principaux bénéficiaires déterminés par note de service. Cette même note interdit aussi certains à agents, surtout de la Direction Générale, d'effectuer des heures supplémentaires.

Nous constatons que les chauffeurs de l'entreprise servant ou qui ont servi pour un moment à l'agence de Yoff bénéficient exclusivement des heures supplémentaires de nuit en plus des heures supplémentaires ordinaires. Donc le passage à l'agence de Yoff, qui fonctionne 24h/24h, justifie pour un chauffeur cette indemnité même après son affectation dans une agence où les heures de nuit ne sont pas effectuées.

Cette entorse au droit du travail n'a aucune justification légale si non un moyen d'arrondir la fin du mois de cette catégorie de travailleurs. Par ailleurs, susciter la frustration chez les agents qui n'en bénéficient pas.

Pour plus d'équité l'entreprise doit payer les heures de travail effectivement réalisées ce qui semble être plus avantageux pour les chauffeurs qui font souvent des sorties hors de la région de Dakar. Ou bien faire des heures supplémentaires une prime forfaitaire au lieu de gaspiller du temps, du papier et de l'encre pour calculer ces heures non effectivement réalisées.

c) **Prime d'Ancienneté**

Cette prime récompense la fidélité du travailleur à son entreprise. La convention collective nationale interprofessionnelle prévoit en son article 45 que l'ancienneté est le temps pendant lequel le travailleur a été occupé de façon continue pour le compte de l'entreprise quel qu'ait été le lieu d'emploi.

La prime d'ancienneté est égale à 2% du salaire minimum catégoriel de l'ensemble des heures effectuées par le travailleur, après deux ans de présence effective. Ce taux progresse annuellement de 1% jusqu'à la 25^{ème} année.

En pratique la gestion des avancements est effectuée au niveau de la direction générale de la poste. Le chef du département n'a aucun droit de regard sur cet élément du salaire.

d) Prime de productivité

La prime de production est allouée à tous les agents, sur la base de calcul intégrant les 15% de la masse salariale semestrielle (salaire de base x 6), le résultat semestriel et la note d'évaluation de l'agent. Un coefficient est trouvé en faisant le rapport entre la masse à partager sur résultat semestriel : masse à partager / Résultat semestriel

La prime de production = résultat de l'agent x coefficient.

Nous voyons que la note d'évaluation de l'agent occupe une part importante dans la base de calcul de la prime de production. Si la note est supérieure à 81/100, une prime de 36% du salaire de base catégoriel est accordée à l'agent. Si la note est supérieure à 91/100, une prime de 54% du salaire de base est accordée. Notons ici l'importance de la note d'évaluation dans la détermination du montant de la prime. Cela pose le problème du système de notation des agents. Nous avons pu constater que même si la notation est effectuée par le chef hiérarchique là où le bat blesse est que cette notation se fait en absence de l'agent qui est noté. Donc le chef donne une note de manière arbitraire. Alors que cette évaluation doit porter sur des objectifs fixés à l'avance voire en début de semestre. Elle doit aussi être une rencontre effective entre le supérieur hiérarchique et son agent, dans un cadre optimal. Ainsi la prime de productivité peut paraître comme une simple gratification pour les agents. Il y a lieu de revoir surtout la notation pour que les agents méritent cette prime dont ils ne font aucun effort pour la gagner.

e) Indemnité de Manutention

Cette indemnité est allouée aux chauffeurs qui dans l'exercice de leur fonction sont obligés de porter les colis lourds lors des transferts et livraisons. Un montant forfaitaire est fixé par la direction générale. Nous nous demandons pourquoi on effectue toujours les calculs sur papier pour justifier ces montants que tout chauffeur a droit.

f) Indemnité de Maniement de Fonds

C'est en général les agents de guichet, ceux qui manipulent les fonds à longueur de journée, qui bénéficient de cette indemnité de maniement de fonds. Ainsi, chaque mois un état

récapitulatif des fonds manipulés par chaque agent de guichet est établi. Cet état nous donne les montants d'argent liquide reçus et versés par chaque agent et le taux du SMIG correspondant. Le montant de cette indemnité varie suivant les sommes manipulées en application du taux déjà fixé. Notons que les autres formes de paiement ne sont pas comptabilisées dans le calcul des montants manipulés par l'agent mensuellement.

Cette indemnité reste une bonne source de motivation des agents mais il y'a lieu d'augmenter le taux, pour les agents de guichet.

g) Indemnité de Transport

L'indemnité ou « prime de transport » est allouée au travailleur résidant à trois (3) kilomètres et plus de son lieu de travail. Il s'agit d'une participation de l'employeur aux frais de transport.

Le taux actuel est de 13.500 f par mois. Nous avons constaté que les agents de EMS Sénégal perçoivent un peu plus de ce montant. Depuis juillet 2006 une décision ministérielle a fixé le montant à 16.000f. La question qui se pose est ce que la direction générale va suivre cette décision du ministère du travail en allouant 16.000 f réglementaire ou bien va-t-elle maintenir la marge des 1.500 f. Pour donner aux agents la somme de 17.500 f de prime de transport ?

h) Indemnité kilométrique

Cette indemnité est allouée au travailleur qui utilise son véhicule personnel dans le cadre des déplacements liés à l'exécution de son contrat de travail. L'employeur est tenu de lui verser cette indemnité pour couvrir une partie des charges de carburant, d'entretien et de réparation.

Le constat fait dans l'entreprise est que cette indemnité est attribuée à tous cadres moyens et supérieurs possédant un véhicule personnel ou non. Pire, ces mêmes bénéficiaires de cet avantage sont aussi transportés aux frais de l'entreprise, car des véhicules de l'entreprise font le ramassage, matin et soir, de ces responsables. Cette situation nous permet de dire qu'il y a double emploi dans cette rubrique puisque ces personnes bénéficient à la fois de cette indemnité tout en utilisant les moyens de l'entreprise.

Cette situation mérite d'être corrigée pour enfin éviter une attribution abusive des indemnités et creuser davantage les ressources de l'entreprise.

i) Indemnité de Sujétion

Cette indemnité est donnée au travailleur qui occupe une fonction au-dessus de sa catégorie voire différente de sa qualification professionnelle. C'est une indemnité liée à la fonction, et

retirée dès que le travailleur est relevé de ses fonctions. En raison de la promotion interne privilégiée dans l'entreprise, beaucoup d'agents occupent des postes de responsabilités différentes de leur qualification ou spécialisation. Ce qui donne droit à cette indemnité de fonction des agents expérimentés, rompus à la tâche mais ne possédant pas encore la qualification requise pour occuper une telle fonction dans l'entreprise.

Nous avons constaté combien ces agents bénéficiaires de cette indemnité sont engagés dans l'exercice au quotidien de leurs tâches dans la mesure du possible.

Toutefois le manque de formation spécialisée pour exercer une telle fonction se fait ressentir dans le traitement des dossiers. D'où une politique de formation continue pour les agents demandeurs pour le renforcement de leur capacité. Si non la Direction Générale risque de recourir à la formation sanction pour une bonne exécution des tâches. Cette dernière solution doit toujours être évitée dans les plans de formation dans l'entreprise.

j) Indemnité d'Attente

L'indemnité d'attente est attribuée aux agents de l'entreprise qui sont en attente d'une promotion. Ainsi cette prime peut être comprise comme une mesure d'apaisement du climat social de l'entreprise. Dorénavant, tout agent qui n'occupe pas un poste responsabilité avec une indemnité de sujétion bénéficie de cette prime d'attente.

Elle représente 10% du salaire de base pour ces agents ayant toujours une visée promotionnelle.

Une étude approfondie de la gestion de la rémunération devrait apporter des solutions à cette pratique qui n'est pas courante dans les entreprises.

k) Les Retenues sur le Salaire

Le salaire des agents subit diverses retenues. On distingue ainsi les retenues légales, les avances et les prêts consentis au travailleur.

k.1) La sécurité sociale

Les retenues concernant la sécurité sociale couverture risques sociaux. La sécurité sociale est gérée par les organismes extérieurs à l'entreprise. Les cotisations sociales sont prélevées et versées auprès des institutions de prévoyance sociale (IPS) que sont la Caisse de Sécurité Sociale (CSS), l'Institut de Prévoyance Retraite (IPRES) et les Instituts de Prévoyance Maladies (IPM). En pratique le chef du département gestion du personnel présente le tableau de bord contenant les montants à reverser à la sécurité sociale. C'est le DAFC qui a la charge

de saisir ces institutions ; la CSS des cotisations au titre des prestations familiales, des accidents de travail et des maladies professionnelles qui sont à la charge de l'employeur.

De même que les cotisations au titre des régimes de retraite et de maladie qui sont réparties entre employeur et employé. Un système de retenue à la source de la quote-part du travailleur a été institué (IPM _IPRES). Le chef du département de gestion du personnel veille à l'émission de chèques pour le versement des cotisations. Un tableau récapitulatif des montants versés est tenu à jour à chaque fin de mois, pour suivre l'état des versements auprès des institutions de prévoyance sociale.

En outre le chef du département délivre, si besoin en est, certains documents utiles (certificat de travail..) pour la jouissance des prestations qu'offre ces institutions, sans parler encore de son rôle actif en cas d'accident de travail et de maladie professionnelle.

k.2 Les Retenues Fiscales

Le salaire supporte deux types d'impôt : la taxe représentative de l'impôt minimum fiscal (Trimf) et l'impôt sur le revenu (IR).

Le barème des impôts détermine pour chaque revenu le montant de l'impôt.

C'est surtout sur le reversement des montants relevés à date échue que le chef du département gestion du personnel doit veiller afin d'éviter des sanctions pécuniaires.

L. Les remboursements de créances

Le remboursement des prêts et avances opéré par le biais de retenues sur salaire est soumis à des retenues plus favorables aux procédures de la cession volontaire de salaire. Cette facilitation concerne plutôt les avances tabaski, de Korité, de scolarité et de Pâques octroyées aux agents à l'approche de ces événements. Toutefois, l'agent peut opter entre prendre son avance à la Tamkharite (fin d'année musulman) ou à la Koriste. Les avances variants entre 60.000 f et 55.000f sont données aux agents. Cela pour une durée d'un an. Il arrive que certains agents désistent pour ne pas trop s'endetter.

Par ailleurs, des acomptes sont accordés également aux agents sur la caisse d'avance tenue à l'interne de l'entreprise par Sage. Le montant qui n'est pas l'objet d'un prêt devrait être déduit de la rémunération due. Mais il arrive que la direction n'apporte pas un traitement diligent des acomptes en n'exigeant pas le remboursement à l'échéance. Ainsi l'acompte reçu par l'agent au lieu d'être coupé à la source à la fin du mois, peut rester impayé durant plusieurs mois.

La gestion de la rémunération pose problème dans ce cas précis.

1.2.7. Les accidents de travail et les accidents de trajet

Est considéré comme un accident de travail quel qu'en soit la cause, l'accident survenu à un travailleur salarié :

-par le fait ou à l'occasion du travail ;

-pendant le trajet de sa résidence au lieu de travail et vice versa, dans la mesure où le parcours n'a pas été interrompu ou détourné pour un motif par intérêt personnel ou indépendant du travail ;

-pendant les voyages et déplacements dont les frais sont à la charge de l'employeur.

En référence à cette définition de l'accident de travail, nous avons essayé de trouver les statistiques. Mais au niveau du département gestion du personnel aucune donnée n'a été enregistrée.

Comme explication nous avons noté que les accidents de travail sont rares et que les véhicules ou scooters endommagés sont réparés sans autre mesure. En cas de dommage corporel, une lettre de garantie est déposée à la formation sanitaire publique où le blessé est acheminé.

Durant mon séjour dans l'entreprise, nous avons rencontré un seul cas d'accident de travail d'un agent distributeur. Pour ce cas aucune formalité administrative n'a été accomplie envers l'inspection du travail et de la caisse de sécurité sociale. Soulignons que cet accident a attiré notre attention sur la situation précaire des contractuels de l'entreprise. Comme la gestion des dossiers des contractuels est assurée par le DAF, cela a été impossible pour nous de vérifier si les dossiers des contractuels ont été transmis à l'inspection du travail et fait l'objet d'une immatriculation à la caisse de sécurité sociale.

A l'image des stagiaires, la situation des contractuels de l'entreprise mérite réflexion devant les risques professionnels qu'ils courent au même titre que les permanents.

Le fichier des accidents de travail doit être tenu à jour. Ce fichier peut être utile au moment de l'évaluation des agents qui prennent bien soin des biens de l'entreprise.

1.2.8. Climat organisationnel et satisfaction au travail

Le climat organisationnel est la description des caractéristiques objectives et observables d'une organisation perçue par les membres. Cette perception peut influencer les comportements, son rendement, la qualité de travail. Cela peut aussi se traduire par le nombre de griefs, de conflits...

Litwin et Stringer proposent l'évaluation des facteurs suivants pour mesurer le climat organisationnel :

- La structure (organigramme, définition des rôles et des responsabilités, répartition des tâches...);
- Les objectifs ;
- Intégration et cohésion
- Autonomie et responsabilité (processus de prise de décision, Le risque de laisser les employés prendre des initiatives et de relever les défis...)
- Conditions de travail (Chaleur et support) : chaleur humaine « froid, distant », soutien moral, le salaire, le travail lui-même, les promotions...;
- Tolérance.

Nous avons mené une enquête de satisfaction tout en intégrant ces différents facteurs cités pour mieux apprécier le climat organisationnel de l'entreprise. (cf. fiche d'enquête)

1.2.9. Les activités sociales

« Une entreprise citoyenne n'est pas incompatible avec la recherche de profit » nous rappelait M. Soumaré, notre formateur en administration du personnel. Ainsi l'entreprise parallèlement à ses activités lucratives, devrait pouvoir mener des actions de portée sociale et humanitaire. la Direction générale peut faire pour la population autant d'actions comme: des donations dans les centres de prise en charge des enfants en situation difficile, parrainer une équipe de handisport ou faire des gestes envers les lieux de cultes, les établissements scolaires...etc.

Soulignons que, dans le cadre des activités sociales, EMS Sénégal organise chaque année, en partenariat avec la Poste, un arbre de Noël au profit des enfants des employés. Au lieu d'envoyer de manière anonyme les cadeaux aux enfants, une fête en leur honneur doit être organisée dans l'enceinte de l'entreprise. Cette cérémonie unique dans son genre devrait aussi être une occasion de rencontre des familles des travailleurs. De même la colonie des vacances

renforcerait plus les liens d'amitié entre les enfants des employés, si elle est organisée de manière autonome, sans fusion avec la maison mère.

Les Dahiras, Mouride et Tidiane, qui existent dans l'entreprise manquent de visibilité car on ne sent pas leur présence alors que les cotisations des adhérents sont coupées à la source chaque fin du mois.

Au total nous voyons qu'au niveau de l'entreprise les activités récréatives n'occupent pas une place importante. L'entreprise reste seulement un lieu de travail alors qu'elle représente aussi une seconde famille où tous les employés sont des frères et soeurs. Donc les activités sociales devraient être repensées pour un épanouissement des agents, dans l'entreprise, en dehors des heures de travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : RESULTATS DE L'ANALYSE

Après une analyse des outils de gestion du personnel dans l'entreprise filiale EMS- Sénégal, nous allons présenter les résultats que cette analyse nous inspire. Pour enfin formuler des recommandations pour une meilleure gestion du personnel dans l'entreprise.

1) L'emploi

Une convention harmonisée sur le personnel avec la filiale financière (poste finances), a opté pour la mise à disposition des agents de la maison mère. Aucun recrutement externe n'est autorisé. Cette pratique a pour avantage d'avoir un personnel composé d'employés ayant déjà une culture d'entreprise. Mais l'inconvénient de cette option est que l'entreprise se prive aussi des meilleurs éléments là où elle puisse les trouver. En outre, les dossiers individuels des agents mis à disposition ne sont pas à jour. Il arrive aussi de constater un agent qui sert dans la filiale présenter son dossier individuel à la maison mère.

Par ailleurs, nous avons noté une instabilité du personnel : de 77 agents au départ l'entreprise se retrouve avec 45 agents aujourd'hui. Les éléments mis en disposition retournent souvent à la maison mère.

Aussi, le respect des dispositions légales fait défaut dans le traitement des dossiers des contractuels. D'où une situation d'utilisation abusive de main d'œuvre.

Le fait marquant dans l'entreprise est la responsabilisation des femmes au niveau des postes de responsabilité.

La répartition des agents par service est inégale. Le déficit de personnel dans les agences comme service marketing et communication est à souligner.

Le contrôle des états de présence se fait à l'aide des fiches standard. Mais les chefs d'agence n'envoient pas régulièrement les feuilles d'émargement. Alors que la direction se limite à envoyer des lettres de rappel sans pour autant donner une sanction exemplaire aux chefs d'agences incriminés. Cela pose le problème du contrôle de l'absentéisme dans l'entreprise. Ce qui représente un élément important du bilan social.

Dans l'entreprise, seulement quatre agents jouissent annuellement de leur droit au congé. Ces derniers peuvent être considérés comme des agents exemplaires dans la jouissance des droits au congé. Les autres préfèrent percevoir leurs indemnités de congé tout en continuant à travailler.

La gestion des carrières incombe plus à la maison mère que la filiale. C'est la Direction Générale qui gère les avancements et cautionne aussi les promotions des agents de la Filiale.

2) La notation

La notation des agents au lieu d'être une rencontre de face à face entre le supérieur hiérarchique et son agent, reste qu'une simple formalité pour le notateur. Celui-ci s'enferme, seul, dans son bureau pour remplir la fiche de notation. Cette pratique manque à la fois d'objectivité, de rigueur et de pertinence.

3) La formation

Dans la politique de formation de l'entreprise, un seul module (anglais) est pris en compte dans la formation continue des agents. Le problème de reclassement des agents qui payent, eux-mêmes, leur formation dans les instituts de la place est réelle.

4) La gestion de la rémunération

Les différents sous comptes de la masse salariale sont tenus à jour dans un tableau de bord. Les variations, les fluctuations et prévisions sont mentionnées dans un rapport trimestriel.

L'analyse des éléments de salaire nous a permis de constater que certaines pratiques constituent une violation manifeste du droit du travail. D'abord le pointage des heures supplémentaires se fait par le chef du personnel sans tenir compte du visa des chefs hiérarchiques. Ensuite une note de service interdit à certains agents de faire des heures supplémentaires alors qu'en bénéficient sans pour autant exécuter les heures payés. Nous retrouvons les chauffeurs dans lot des privilégiées.

S'agissant des primes de transport, les agents de la boîte perçoivent un surplus de 1.500f que la norme. Avant la sortie de la décision ministérielle qui fixe ce montant à 16.000 f les agents recevaient 15.000f au lieu de 13.500 f. La question qui se pose, est ce que la direction va suivre à la lettre cette décision ou va t-elle maintenir la marge de 1.500f en donnant aux agents une prime de 17.500f.

L'attribution d'une prime de sujétion, liée à la fonction, est appliquée dans cette entreprise où la promotion interne est privilégiée. Il est vrai que, cette prime constitue une source de motivation pour le bénéficiaire mais, le manque de formation spécialisée pour exercer les tâches assignées à telle fonction se fait ressentir dans le traitement des dossiers.

L'indemnité kilométrique est allouée à tous les agents les cadres possédant un véhicule personnel ou non. Pis, ces cadres sont aussi transportés aux frais de l'entreprise par les véhicules de service. Ce qui nous fait dire qu'il y a double emploi dans cette rubrique

puisque les bénéficiaires de l'indemnité kilométrique utilisent aussi les moyens de l'entreprise.

5) La motivation

Nous avons enregistré des facteurs de motivation comme l'indemnité de sujétion, le treizième mois, la prime de productivité. Les attentes des agents se portent sur l'accès au logement et à des prêts d'investissement.

Le choix du meilleur agent n'a aucun suspens ni d'engouement pour les agents. C'est surtout la manière dont ce choix s'effectue qui n'est pas appropriée.

6) Les retenus sur salaires

Les cotisations sociales sont prélevées à la source, chaque mois pour un reversement auprès des organismes extérieurs à l'entreprise (CSS, IPS, IPM). Cette rubrique est directement gérée par le DAFC qui doit autoriser le service de comptabilité de procéder au reversement des montants retenus. Mais souvent, des retards sont observés dans le reversement des cotisations sociales et que le chef du personnel est interpellé par ces institutions sociales, en cas manquement. Il arrive qu'il ne soit même pas au courant de la situation à savoir si le DAFC a reversé les montants prélevés ou non.

7) Les remboursements de créances

La création de la caisse d'avance dans l'entreprise est une opportunité pour les agents d'avoir recours à des acomptes ou à des prêts de courte durée. Il faudra seulement déplorer le manque de rigueur dans la gestion, au quotidien, de remboursements de ses prêts et avances.

8) Les accidents de travail et les accidents de trajet

Le manque de statistique sur les accidents de travail ou de trajet n'a pas permis une étude sur les fréquences. En fait, Pour une entreprise de service de distribution, les risques professionnels sont permanents.

9) Conditions de travail

Le local n'est pas bien aéré et les travailleurs sont obligés d'allumer la lumière toute la journée pour travailler.

L'absence d'extincteur et de boîte à pharmacie au niveau de la direction générale est aussi à souligner

Le manque d'imprimante dans le bureau du chef du personnel ne donne pas un cachet confidentiel à son travail. Alors que ce dernier traite des dossiers sensibles à longueur de journée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Présentation des résultats de l'enquête de Satisfaction

Tableau n°9 : Satisfaction au travail

Questions	Types de réponse			observations
	Oui	non	ne se prononce pas	
A. <u>La structure</u> A1. Disposez-vous d'un règlement intérieur	13	0	0	Les employés sont toujours régis par le RI de la maison mère. Le RI interne est à l'état de projet.
A.2. Disposez-vous d'organigramme	10	3	0	*Les modifications sont fréquentes mais ne sont pas portées à la connaissance des agents. (cf. annexe) * absence de liens latéraux (comité de direction).
A3.1. Disposez-vous d'une fiche de tâche ?	05	8		Le document que détiennent les responsables ressemble plus à une lettre de mission (cf. annexe)
A3.2. qu'en pensez-vous ? normal ?	03	10		Elaborer un cahier de charge pour les emplois.
B. <u>Objectifs</u> Les objectifs sont-ils clairement définis ?	02	09	02	Les objectifs doivent être bien définis, mieux planifiés et en cohérence avec les moyens de l'entreprise.

<u>C. intégration et cohésion</u>				
C.1_ Vous sentez-vous faire partie de votre entreprise ?	Je sens Membre	Je ne fais que travailler ici		
	07	06		
C.2_ Qui vous a le plus aidé à vous tenir informé des problèmes de l'entreprise ?	Votre supérieur Hiérarchie	un camarade		
	04	08		
C.3_ pensez-êtr e suffisamment informé de ce qui se passe au niveau de l'entreprise ?	Toujours	Quelques fois		
	09	04		
C.4_ Etes- vous obligé de vous référer à la hiérarchie pour prendre une décision ?				
	13	00		Forte centralisation du pouvoir de décision
D. Conditions de travail	Bonne	à améliorer		
d.1 Que pensez-vous de vos conditions de travail ?	08	05		
d.2 Que pensez-vous des conditions d'hygiène et de sécurité ?	08	05		
<u>E. Motivation</u>	Oui	non		
E.1 Quels avantages dont vous avez eu à bénéficier depuis votre arrivée à EMS Sénégal?				
Prêt immobilier :				
Prêt équipement :				
Prêt véhicule :	00	13		
Avances diverses :	00	13		

Autres :	00 13 00	13 00 13		
E.2. pensez_vous être bien rémunéré ?	10	3		Faire une enquête de salaire pour en être édifié.
E.3. y'a-t-il un titre pour les agents méritants ?	13	00		Nomination d'un meilleur agent chaque année.

Source : enquête

L'enquête de satisfaction nous permet de tirer les enseignements suivants.

Parlant de la structure, les explications recueillies font état du processus de filialisation qui prendra fin en 2010. A cette date, le changement de statut juridique propre sera effectif. Donc à présent, le règlement intérieur est à l'état de projet. Notons que le nombre de vingt et un (21) agents exigés pour l'adoption d'un règlement intérieur est largement dépassé. Tandis que l'organigramme qui explique le fonctionnement de l'entreprise à travers ses relations hiérarchiques connaît souvent des modifications. Chaque échelon est contrôlé par celui qui est au dessus de lui, et normalement ne fonctionnera pas sans son approbation et ses directives.

Par ailleurs, les cinq éléments de base qui forment l'essence de l'organisation se retrouvent dans l'entreprise. Avec un sommet stratégique comprenant le directeur général, ses trois directions, la cellule marketing, le Caci. La technostructure apporte conseil et aide pour la prise de décision aux cadres opérationnels représentés par les chefs de département. L'unité de soutien logistique avec le système ruby, le parc informatique et les moyens de déplacement. La ligne hiérarchique intermédiaire composée des administratifs et responsables situés immédiatement sous le sommet stratégique. Enfin le noyau opératoire avec les agents de guichet et agents de maîtrises chargés de l'exécution au quotidien des tâches.

S'agissant des fiches de tâches et de fonction aucun document n'est tenu voire utilisé par la direction. Seules des lettres de mission sont données aux directeurs et autres chefs de département.

Pour l'élaboration de ces outils de gestion des ressources humaines, l'entreprise doit faire appel à un spécialiste en la matière.

La définition d'objectifs clairs est un préalable pour tout acte de gestion. Dans l'entreprise nous n'avons pas senti une préoccupation de l'encadrement pour l'atteinte d'un objectif quelconque. On se demande même s'il y a des objectifs assignés pour chaque catégorie d'agent et même des objectifs stratégiques qui s'inscrivent dans la durée. Alors que la règle

voudrait que chaque agent ait en ligne de mire des objectifs à réaliser en partant des objectifs stratégiques aux objectifs opérationnels en passant par les plans pluriannuels. Dès lors le passage en revue des résultats permet l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs prédéfinis.

Parallèlement aux objectifs de l'entreprise, des objectifs SMART (Spécifique_ Mesurable_ Acceptable_ Réalisable dans le Temps et l'espace) doivent être définis pour chaque agent en relation avec les objectifs stratégiques.

Les dirigeants doivent s'assurer ensuite de l'implication déterminée des cadres dans la réalisation des objectifs. Il faut aussi informer les employés des objectifs de l'entreprise et de ce que l'entreprise attend d'eux. Ce point est souvent négligé.

L'intégration et la cohésion dans l'entreprise sont à la limite acceptable. Les participants aux rencontres ne rendent pas compte toujours, aux agents, des informations collectives ni événementielles. Ajoutons à cela le fort degré de centralisation des décisions. Dans l'entreprise tout mène au directeur général. Aucun responsable n'est habilité à prendre des initiatives même d'ordres administratifs ou opérationnels. C'est cette situation de centralisation du processus de prise de décision et de rétention d'information qui explique le faible niveau de circulation de l'information, suscitant une solidarité négative entre le personnel.

L'importance de l'information informelle prend racine dans cette situation claire _obscure dans laquelle évolue l'entreprise. Cela pose le problème de fiabilité et de sincérité de l'information véhiculée.

Les flux d'informations doivent aller dans tous les sens et concernés tous les échelons. La direction doit aussi éviter les secrets inutiles. La décentralisation du pouvoir de décision doit être plus poussée. Car une bonne répartition du pouvoir de décision à travers les niveaux hiérarchiques et les unités de travail contribue à une meilleure gestion des ressources humaines.

Les conditions de travail des agents d'EMS Sénégal sont assez bonnes. La logistique est en place pour l'exécution normale du travail. Chaque agent possède son ordinateur, ce qui est important pour une entreprise de service. Mais les impressions lancées sont retirées au secrétariat du Directeur Général.

L'accessibilité difficile des fournitures de bureau est décriée par certains agents. Il n'est pas rare de voir un agent faire le tour des bureaux pour demander du papier pour faire une impression alors que le stock en fourniture de bureau existe dans l'entreprise. Mais c'est sa gestion équitable qui fait défaut.

L'accès à ces produits divers devrait être plus libre pour une qualité de service.

Le confort des salariés, les couleurs sur les de travail et la climatisation sont autant d'éléments qui sont pris en compte par la Direction Générale. Reste à veiller un peu plus sur l'ergonomie des postes de travail en dotant les agents, qui le souhaitent, des reposes pieds.

Le milieu trop fermé et peu aéré favorise un environnement de lumière où les lampes sont allumées toute la journée.

Par ailleurs les conditions d'hygiène et sécurité sont normales. Le défaut de seuil stratégique (50+1 personnes) pour l'installation d'un comité empêche les agents de mieux veiller sur ces conditions.

L'absence d'extincteur et boîte à pharmacie pour les premiers soins mérite d'être souligné. L'entreprise doit penser à un ensemble de mesures visant à prévenir la survenance de certaines éventualités et à organiser la garantie contre leurs conséquences.

La motivation des employés est un élément décisif de la compétitivité de l'entreprise. L'intéressement des agents peut se faire par différentes formes. En ce qui concerne la rémunération, les agents de EMS-Sénégal ne se plaignent pas beaucoup et cela depuis les reclassements effectués ces derniers temps. Ajoutons à cela que les agents reçoivent des primes et des avances diverses à l'approche des fêtes religieuses (Korité, Tabaski, Pâques), et un 13^{ème} mois. Seulement les prêts d'investissement comme le logement, l'équipement, le véhicule ne sont pas encore octroyés aux agents. Pourquoi pas une coopérative d'habitat pour les agents de EMS-Sénégal ?

La valorisation des employés se voit dans le choix, chaque année, du meilleur agent. Cette reconnaissance des efforts de l'agent élu pour la cause de l'entreprise est primée par une enveloppe de cinquante mille francs (50.000f) et la participation à une cérémonie organisée par la maison_ mère. Nous pensons que la consécration de cet agent qui s'est distingué durant toute l'année devrait se faire à travers une cérémonie organisée au niveau de l'entreprise même en présence de tous ses camarades.

Ce sera l'occasion pour la direction de vanter les mérites de l'agent devant tout le monde et de recueillir des témoignages sur sa personne. Ces pratiques ont un effet mobilisateur pour les agents de l'entreprise.

L'entreprise doit penser à mieux motiver ses agents pour les rendre plus performants.

Au total, La satisfaction au travail est un déterminant de la qualité de vie au travail. Car elle a un impact sur le rendement et la satisfaction au travail. Cet aspect de l'organisation doit faire l'objet d'une étude détaillée afin de cerner la dimension et les conséquences du climat organisationnel dans l'entreprise.

10) Les relations professionnelles

Nous savons que le code du travail reconnaît plus les délégués du personnel que le syndicat. Chaque entreprise comptant au moins onze agents (10+1) doit avoir des représentants du personnel comme le stipule le décret n° 67 _ 1360 qui définit le nombre de siège qui est proportionnel à l'effectif de l'entreprise.

Dans l'entreprise EMS Sénégal, nous notons deux délégués titulaires et deux suppléants. Ces délégués du personnel sont affiliés au syndicat national des travailleurs de la poste (syntp). Il faut reconnaître que les actions des délégués ne sont pas trop visibles. Pourtant les raisons d'intervention ne manquent pas. Nous avons été témoin durant notre séjour, d'une protestation individuelle d'un chauffeur en brassard rouge pour la dotation d'un véhicule de livraison fonctionnel. Cela sous le regard moqueur des autres agents. Nous pensons que cette revendication pouvait être prise en compte par les délégués du personnel.

Les rencontres périodiques entre les délégués et la direction générale ne sont pas effectives. Nous ne notons aucun calendrier de rencontre entre la direction et les représentants du personnel.

Dans le cadre de nos enquêtes, la direction de l'entreprise nous a interdit d'aborder certaines questions qui, pour elle, peuvent réveiller des velléités revendicatives chez les agents en général et délégués en particulier.

RECOMMANDATIONS

CEFRAG - BIBLIOTHEQUE

RECOMMANDATIONS

Après une analyse de la fonction ressources humaines de la filiale EMS Sénégal et la présentation des résultats, nous proposons les recommandations suivantes en vue d'une amélioration de la situation.

D'emblée, nous pensons que les moyens de services devraient être augmentés tant sur le plan humain que matériel, de même que l'utilisation adéquate des outils de gestion est souhaitée.

- ❖ Sur le plan humain nous savons que la taille du service du personnel varie selon la taille de l'entreprise. Le ratio avancé par Bernard Martory (et Daniel Crozet (de dans leur ouvrage commun (pilotage social et performances,) soutiennent que 1.8% peut être appliqué pour les petites entreprises.

Seulement le préalable pour le chef du département est de maîtriser, avant tout, son effectif tant permanent que contractuel. Avec la charge actuelle du travail et les perspectives de développement du contenu actuel de la fonction au niveau de l'entreprise, nous suggérons l'augmentation, qu'au moins, d'un élément spécialisé en la matière au département gestion du personnel. Ce renforcement de l'effectif en qualité et en nombre assurera une bonne gestion des agences, du département gestion du personnel, mais aussi contribuera à la création progressive d'une Direction des Ressources Humaines autonome pour cette entreprise de service en pleine expansion. Aussi, les agences peuvent être considérées comme des centres de profit dirigé par des cadres. Toutefois, le choix des personnes doit se fonder sur les caractéristiques bien définies par un cahier de charge. S'agissant des stagiaires, le protocole devrait être assuré et consigné dans un contrat de stage avec les avantages nécessaires.

- ❖ Sur le plan matériel : En raison des dossiers confidentiels et informations sensibles pour l'entreprise que gère ce département, nous pensons que la dotation en imprimante pour ce département est un impératif catégorique. Aussi l'acquisition de tous les logiciels de GRH est-elle toujours souhaitable pour une meilleure gestion des ressources humaines, ainsi que des documents spécialisés comme le code du travail, la convention collective nationale interprofessionnelle (CCNI), pour faciliter l'exécution quotidienne des tâches des responsables du personnel.

L'adoption et vulgarisation des documents de base comme le règlement intérieur et l'organigramme devrait être un préalable pour toute organisation. EMS_ Sénégal ne pas être l'exception.

En ce qui concerne la gestion du personnel de nos jours, il est très difficile de parler de la gestion du personnel dans une entreprise sans une utilisation adéquate des outils de GRH tels que la description de poste ou de fonction, la fiche de tâches, l'analyse des dossiers avant la détermination des responsabilités, tenir à jour les dossiers du personnel mis à disposition. L'élaboration des fiches de fonction et de tâches est nécessaire pour toutes les fonctions présentes et futures de l'entreprise. De même que l'affichage et la vulgarisation du règlement intérieur et de l'organigramme.

❖ Le système recrutement

Même si la conjoncture économique incite à diminuer le niveau des effectifs permanents et à rechercher des économies de salaires, les éléments mis à disposition doivent répondre aux besoins réels de l'entreprise ; de même que l'acceptation des stagiaires. A défaut de trouver le profil souhaité dans la maison mère, la recherche candidat doit s'effectuer à l'extérieur de l'entreprise. En d'autres termes, la convention sur le personnel ne doit pas être un obstacle pour l'acquisition des meilleurs éléments sur le marché de l'emploi, au risque de recourir à un personnel inadapté voire non qualifié venant toujours de la maison mère. En d'autres termes, l'entreprise gagnerait à lever ces entraves pour disposer d'éléments qualifiés et compétents partout où elle puisse les trouver, au lieu de procéder à des redéploiements du personnel formés sur le tas ou ne bénéficiant même d'expérience dans le domaine d'activité.

Par ailleurs, l'entreprise doit éviter l'usage abusif des contrats (Complément d'effectif au lieu d'un contrat de travail à durée déterminée) ce qui est souvent sources de baisse du savoir-faire collectif des équipes en raison de la rotation du personnel mais aussi de conflit.

Les stages doivent être rémunérés et l'encadrement de l'étudiant dans l'entreprise doit être confié à une personne maîtrisant le domaine d'activité pour un coaching performant.

La gestion des effectifs globaux doit incomber directement au chef du département gestion des ressources humaines et cela dans le respect de la législation du travail, alors que la direction doit s'occuper de politique que le département doit appliquer.

Ainsi l'adéquation emploi/poste doit être de rigueur pour éviter des situations de sous qualification ou de surqualification. L'exercice du leadership suppose que le chef d'entreprise aura fait un choix judicieux, qu'il n'aura pas confondu amitié et compétence dans le choix de ceux qui vont gérer les divers services.

Le recrutement d'un nouvel élément ou la mise à disposition d'un agent de la maison mère doit répondre à une description de poste ou de fonction mais le nouvel élément devra aussi,

avant de prendre service, l'agent devrait entrer en possession d'une fiche de tâche qui définit clairement le travail à effectuer.

Nous proposons un exemple de ces documents de base que sont la fiche de poste et la fiche de tâche, pour une bonne réalisation de la mission de l'agent dans l'entreprise.

Fiche de poste

Pour une assistante de direction dans un cabinet de conseil juridique filiale d'un groupe Américain basé à Dakar.

Tableau n°12

Caractéristiques	Indispensables	Essentielles	Souhaités ou utiles
Physique		Age minimum 30 ans maximum 35 ans	
Formation	BTS ou équivalence		Connaissances en droit
Langues	Bilingue : anglais /français	Traduction vocabulaire juridique	Espagnol ou allemand
Autres connaissances	Maîtrise logiciels Word, Excel, power point		
Expériences	5 ans dans le poste de secrétaire de direction	Dans un cabinet ou ONG internationale	
Traits de caractères	Sens de l'organisation, discrétion...	Capacité de travailler sous pression	Esprit d'initiative

Source : cours administration du personnel.

Fiche de tâches

Description de fonction pour une secrétaire

Tableau n°14

Principales missions	Activités
Assurer le secrétariat du service	en rédigeant les lettres standard en assurant la frappe du courrier en préparant les dossiers en préparant les déplacements des collaborateurs en réalisant le classement des dossiers
Assurer la communication du service	en recevant les messages internes et externes en les faisant parvenir à leur destinataire en se tenant informée des activités du service et de ses collaborateurs
Organiser les réunions de service	en faisant les convocations en préparant les dossiers en veillant à la logistique de la réunion en rédigeant les comptes rendus
Participer à l'organisation du service	en tenant à jour les plannings des collaborateurs en proposant des actions d'amélioration
Contribuer au développement de l'image du service à l'intérieur et à l'extérieur	en veillant à l'accueil dans le service en renseignant toute demande faite au service en veillant à la qualité des documents émis par le service.

Source : cours administration du personnel.

❖ **La gestion du temps de travail**

Le contrôle des états de présence doit être plus rigoureux dans l'entreprise car le pointage des états de présence dans l'entreprise nous permet d'avoir une idée sur le taux d'absentéisme, surtout l'absence dite compressible.

Nous trouvons inadmissible pour une entreprise de transfert de courrier express d'avoir des problèmes d'acheminement de son propre courrier. La non présence au poste de travail pour un personnel figurant dans l'effectif doit toujours être mentionnée. L'envoi régulier des feuilles d'émargement des agences vers le département gestion du personnel devrait être une exigence de la direction. A défaut, des sanctions à l'encontre du chef d'agence qui refuse d'obtempérer sont nécessaires.

Pour éviter tous ces désagréments, l'entreprise doit penser à l'automatisation des entrées et sorties pour un meilleur suivi du temps de travail et de gestion de l'absentéisme.

S'agissant de la mise à disponibilité qui aide le travailleur à faire face à certaines obligations à caractère personnel telle que le pèlerinage aux lieux saint...etc. même s'il doit avoir certains avantages financiers pour faciliter son voyage vers le lieu saint, l'agent ne doit pas bénéficier de congé payé, comme il est de règle dans l'entreprise.

En ce qui concerne les congés, le département gestion du personnel doit établir un planning des départs dès le début de l'année afin d'amener tous les agents à jouir annuellement de leur droit. Cela pour éviter les cumuls de congé allant de deux à trois ans mais encore donner l'opportunité aux responsables de bénéficier d'un repos par fractionnement de leur congé si une absence prolongée n'est pas possible.

L'entreprise devrait penser à payer une semaine de repos, au bord de la mer, pour ces cadres qui se donnent nuit et jour pour le développement de l'organisation.

Enfin la direction devrait arrêter de verser à tout agent une indemnité de congé en lieu et place du congé proprement dit. Cette pratique est interdite par la loi.

❖ **Amélioration du système d'évaluation**

La qualité et la compétence des ressources humaines constituent un facteur de plus en plus important de la compétitivité des entreprises. D'où le besoin croissant d'instruments destinés à évaluer les compétences sociales, techniques et la personnalité.

L'évaluation du personnel ne doit plus être considérée comme une simple formalité pour le supérieur hiérarchique.

L'amélioration du système d'évaluation passe aussi par une utilisation des fiches d'évaluation qui prennent en compte tous les critères à la fois personnel, professionnel, de créativité pour les cadres ou de capacité d'initiative pour les opérationnels...etc.

Veiller au bon déroulement des évaluations, c'est exiger une rencontre face à face entre le supérieur hiérarchique et son agent pour une évaluation objective des compétences, rendements, performances, comportements de l'agent. Cela dans des conditions optimales.

En outre, le chef du département doit informer les agents sur les conditions et modalités d'évaluation, mais aussi des tenants et aboutissants de l'évaluation et surtout des avantages qu'ils peuvent en tirer dans l'évolution de leur carrière.

Aujourd'hui, avec l'amélioration de la fiche de notation, dont la note entre dans le calcul de la prime de productivité de l'agent, l'entreprise devrait la compléter par une évaluation complète, même si c'est une fois par année. Car l'évaluation aujourd'hui n'est plus destinée seulement à rendre une bonne décision de recrutement mais a également pour objet de conseiller les individus sur l'évolution de leur carrière.

Par ailleurs, le choix du meilleur agent de l'année devrait émaner d'une évaluation objective de tous les agents concernés. Faire monter le suspense à l'heure du choix peut être une source de motivation pour tous les agents.

L'utilisation des fiches d'évaluation de la Poste dans des conditions idoines pourrait remédier à cette situation actuelle (cf. annexe).

❖ **La politique de formation**

Tout d'abord l'entreprise EMS_Sénégal doit prévoir un crédit pour la formation de ses agents, car la demande de formation est réelle dans l'entreprise. Mais sans une budgétisation de la formation, aucune politique dans ce sens ne peut être menée. Surtout pour cette entreprise qui pratique la promotion interne, la formation doit être un outil privilégié pour la direction générale afin d'éviter les situations de sous qualification dans l'occupation des postes de responsabilité. L'acquisition, le développement et la conservation doivent être au cœur de la stratégie de gestion des ressources humaines. Tandis que la formation occupe une place de choix dans la phase de développement. C'est aussi un moyen de fidélisation et de motivation de l'agent dans l'entreprise.

Le risque de perdre des agents qui payent eux mêmes leur formation, à la fin de leurs études dans les instituts de la place, est réel.

Par ailleurs, les cours de renforcement en anglais organisés au sein de l'entreprise devraient être confiés à un institut de formation pour une meilleure organisation ; cela aussi pour éviter

que les agents abandonnent leur poste de travail pour suivre des cours comme ils le font pour le cours d'anglais.

❖ **La gestion de la rémunération**

S'agissant de la gestion de la rémunération, le recrutement d'un assistant au moins pourrait décharger le chef du département de la gestion de la paie et des relations avec les organisations de protection sociale. Ainsi, les erreurs récurrentes dans la gestion de la rémunération, qui ne sont dues qu'au stress et la surcharge du travail au niveau du département gestion du personnel, seraient évitées.

Par ailleurs, une enquête de salaire devrait être menée au niveau des entreprises du même secteur d'activité pour une bonne analyse sociale dans le domaine de la rémunération. Si l'on sait que les revendications des agents sont souvent pécuniaires ; la stratégie de veille sociale, sur cette rubrique, est nécessaire.

En ce qui concerne les autres éléments de salaire, nos recommandations porteront surtout sur les heures supplémentaires, l'indemnité kilométrique, l'indemnité de transport.

Le calcul des heures supplémentaires doit se faire en vertu des dispositions de l'article 138 du code du travail, c'est-à-dire en fonction des heures effectuées au-delà de la durée légale hebdomadaire de travail de quarante heures. Le chef d'agence doit veiller au pointage et à l'envoi de fiches chaque fin de semaine, pour une compilation au niveau du responsable du personnel. Cette option permettra de payer à chaque agent les heures supplémentaires effectivement réalisées et d'éviter des collages abusifs de temps de travail.

L'entreprise doit arrêter de payer les heures supplémentaires de nuit aux chauffeurs qui ne sont pas dans les agences où le travail de nuit est effectué réellement. Seule l'agence de Dakar Yoff travaille la nuit, alors que tous les chauffeurs bénéficient de heures supplémentaires de nuit après un bref passage dans cette agence.

En somme, le calcul et le paiement des heures supplémentaires doivent être traités suivant les dispositions légales. A défaut, la direction générale doit sortir une note de service faisant bénéficier d'un forfait à tous agents intéressés pour les heures supplémentaires.

L'entreprise devrait éviter un double emploi en ce qui concerne l'indemnité kilométrique, en payant cette prime aux agents qui ne disposent pas de véhicule personnel, ni carte grise, pire, qui sont transportés aux frais de l'entreprise par les véhicules de service.

S'agissant de la prime de transport, l'entreprise ne doit pas s'aligner à 16.000f alors qu'elle donnait à ses agents 15.000f quand le barème était à 13.500f. Aujourd'hui les agents d'EMS-Sénégal peuvent s'attendre à 17.500f de prime de transport.

S'agissant de la prime de salissure, nous avons constaté que c'est seulement au mois de décembre que l'entreprise donne des sachet de lait et des morceaux de savons aux agents opérationnels (chauffeurs, distributeurs, agents de guichet et secrétaire).

Le mode distribution et la fréquence doivent être revus, car cette dotation doit être donnée chaque mois.

Nous suggérons aussi au DAFC de permettre au chef du personnel de veiller au reversement des montants aux organisations sociales (Ipres, Css) ; mieux c'est lui-même qui doit s'en charger.

❖ **La communication interne et externe**

Nous pensons dans ce sens que la communication interne de l'entreprise doit être plus accrue. Il faudra créer un département de communication directement rattaché au Directeur général. Les flux d'informations doivent aller vers tous les sens comme l'information descendante (du haut vers le bas), l'information ascendante (du bas vers le haut), l'information latérale (entre le DAFC et la DEX).

L'utilisation des techniques telles le briefing, les rencontres mensuelles au niveau des deux directions (Dafc, Exploitation), l'organisation d'une rencontre annuelle de face à face entre le Directeur général et tous les agents dans un cadre convivial, l'organisation d'une journée de détente tout cela est nécessaire pour créer un cadre d'échange et d'écoute : plus les personnes sont écoutées, moins elles se plaignent.

Il faut aussi veiller à l'affichage de toutes les informations concernant la vie de l'entreprise surtout l'information syndicale tout en évitant les secrets inutiles. tout cela pour créer un environnement de transparence et d'écoute.

Instaurer une communication institutionnelle qui véhicule l'image externe de l'entreprise en faisant des publireportages, sponsoring, mécénat...

❖ **Les activités sociales**

Diverses actions doivent être menées pour renforcer la cohésion, l'harmonie sociale et la solidarité dans l'entreprise. Dans ce cadre une colonie des vacances, avec seulement les enfants des employés d'EMS-Sénégal, renforcerait les liens d'amitié entre les enfants.

La redynamisation des activités des « Dahiras » présentent dans l'entreprise est aussi nécessaire.

D'autres activités récréatives comme la participation de l'entreprise aux activités corporatives à travers les équipes de football, de pétanque et scrabble...etc. seront bien appréciées.

Le sponsoring des activités sportives comme celles du comité national provisoire handisport ou le parrainage d'un club sont des voies à explorer pour mieux faire le marketing externe de l'entreprise.

La dotation des écoliers en manuels scolaire, la subvention des mosquées et « Daaras » sont autant d'actions sociales que l'entreprise peut faire.

A défaut d'un réfectoire approprié, la direction devrait servir de la boisson chaude (café, thé, chocolat au lait...) dans un espace aménagé, la salle spacieuse des informaticiens par exemple.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Dans cette étude qui est loin d'être exhaustive, nous avons tenté d'apporter notre modeste contribution pour une meilleure gestion des ressources humaines dans les entreprises filiales, en particulier EMS- Sénégal du groupe la Poste.

Nous savons que l'entreprise est constituée par un ensemble de potentiels humains combinant leur savoir-faire pour l'atteinte des objectifs fixés, mais au préalable, le responsable des ressources humaines se doit alors de mettre à la disposition de l'entreprise les moyens humains adéquats (compétents et motivés) partout où elle puisse les trouver.

La situation du personnel de EMS Sénégal, entreprise filiale, mis à disposition par la maison mère, a particulièrement retenu notre attention. Ainsi le choix stratégique de procéder exclusivement à une promotion interne pour l'occupation de tous les postes clés de l'entreprise nous a conforté dans notre idée de faire un diagnostic de la fonction personnel dans cette entreprise.

Cela nous a permis de mener une étude descriptive de la fonction du responsable du personnel en partant de sa lettre de mission qui spécifie les tâches qui lui sont assignées (cf. annexe). En référence aux outils théoriques acquis durant la formation, nous avons tenté de mesurer les écarts entre la législation du travail et la pratique réelle dans l'entreprise.

Nous avons eu à montrer les difficultés rencontrées dans la gestion des effectifs, mais aussi relever les facteurs de dysfonctionnement qui trouvent souvent leurs sources dans l'usage hérité de la maison mère qui n'est pas souvent en conformité avec la législation du travail en vigueur.

En outre, le modèle de management dans le processus de prise de décision trop centralisé au niveau de la maison mère, ne favorise pas une pleine participation des agents au développement de l'entreprise à travers l'initiative et la créativité. Encore moins, le responsable du département gestion du personnel qui voit ses prérogatives limitées et à la limite confisqués. Par ailleurs même le directeur général n'a pas le pouvoir de décision dans certains domaines de gestion. Ce constat nous conforte dans notre hypothèse que l'appartenance de l'entreprise à un groupe filiale limite le responsable du personnel à tâches d'administration du personnel et non gestion des ressources humaines dans toutes ses dimensions.

Des décisions prises à travers les niveaux hiérarchiques et les unités de travail, contribuent à une meilleure gestion des ressources humaines.

Le maintien d'un niveau adéquat de satisfaction des membres du personnel vis-à-vis du salaire, des conditions de travail, des relations sociales, de la communication, est une source de motivation sur laquelle la direction générale doit veiller. En fait, qui mieux que les hommes et les femmes au contact des clients et des problèmes, peuvent apporter leur réactivité nécessaire pour répondre à l'évolution de l'environnement et permettre ainsi aux entreprises de rester performantes.

Des propositions de solutions ont été avancées pour contribuer à l'amélioration de la fonction personnel dans l'entreprise.

L'inadéquation entre les besoins en ressources humaines et la main-d'œuvre disponible implique plus de soins dans le recrutement des nouveaux agents et, aussi, la formation continue de ceux qui sont déjà là.

La conformité stricte aux contraintes législatives et conventionnelles pour l'acquisition, la conservation et le développement des ressources devrait pousser l'entreprise à enlever toutes les barrières venant de la maison mère.

En phase de crise comme celle que nous vivons actuellement, il faut avoir une approche différenciée pour chacun de ces deux volets de la fonction à savoir: la gestion administrative des RH (enregistrement, déclaration, paie...etc.) et la gestion des carrières (recruter, impliquer, développer...etc.). Ne pas faire la différence pourrait nuire gravement l'entreprise.

Tout compte fait, l'acquisition d'une autonomie juridique prévue à l'horizon 2015 devra marquer un nouveau modèle de gestion du personnel dans la filiale.

L'approfondissement de ce travail doit s'orienter vers une étude fouillée et thématique du contenu de la fonction personnel dans cette entreprise filiale.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdou F. Diakhoumpa (2006), *Manuel Pratique De Droit Du Travail*, CREDAT
- Abdou F. Diakhoumpa (2006), *droit social approfondi*, cours, Cesag.
- Abdou Karim Lo (2006) *Condition des vie au travail et qualité de vie au travail*, cours, Cesag
- Attiba Tania C. (2005) *Ismène la politique de ressources humaines à la CNCA*, mémoire de fin de cycle, Cesag
- Badiola Séry Abdou Laurent (2004), *diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines à la banque de l'habitat du Sénégal*, mémoire fin de cycle, Cesag,
- Bassirou Soumaré (2005), *administration du personnel*, cours, Cesag.
- Boubacar Baidari (2005) *Théorie des organisations*, cours, Cesag.
- Christian Batal (2000), *la gestion des ressources humaines dans le secteur public, évaluer, ses ressources, anticiper ses besoins, construire des politiques de GRH*, éditions organisations, p.253
- Claude Levy Leboyer (2002) *évaluation du personnel, quels objectifs et quelles méthodes*, édition organisation, 288p.
- Henry Mahe de Boislandelle (1998), *GRH dans les PME*, 2^{ème} édition, economica, 486p
- Fombonne (J) (2001), *personnel et DRH : l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France 1830_1990)*, édition Viubert, paris,
- Haward Business Review (2000), *le management des hommes*, édition organisation, 297p
- Jean Brunet Lecomte et Dominique Fauconnier (1997), *oser la qualité en ressources humaines*, édition organisation, 197p
- Jean Marie Peretti (2001) tous DRH, *les responsabilités des ressources humaines, des cadres et dirigeants*, 2^{ème} édition_ éditions organisations, p. 479
- Jean Marie Peretti (2007), *ressources humaines et gestion du personnel* édition Vuibert, Paris, 224p
- Jean Michel Fourgas _ Brigitte Iturrade *mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, éditions organisations, 1991, P. 234
- José Allouche et Bruno Siré (1998) : *Ressources humaines : une gestion éclatée*, édition economica ,412p
- Nadine Jolis (2000), *la compétence au cœur de votre entreprise*, édition organisation, 288p
- Tijane Sylla (cours 2005) *Management des entreprises*, Cesag.

WEBOGRAPHIE

www.theses.fr/2002Ulaval

www.grh.com

www.ems.com

www.remi.lebond.free.fr

www.bibliothequecesag.sn

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE

QUESTIONNAIRE

Annexe

Identification de l'enquêté

Nom :

Prénom(s) :

Sexe :

Date et lieu de naissance :

Nationalité :

Niveau d'études :

Formation professionnelle :

Mode de recrutement :

Ancienneté dans l'entreprise :

Poste antérieur :

Poste actuel :

Ancienneté dans le poste :

Disposer vous d'une fiche de tâches ?

Oui ____ Non ____

Si oui, donnez-en nous les grandes lignes :

Si non qu'en pensez-vous ?

Normal ____

Anormal ____

Quelles appréciations faites _vous du système de promotion interne ?

Inexistant ____

A améliorer ____

Performant ____

En ce qui concerne votre salaire, pensez-vous être bien rémunéré ?

Oui ____ Non ____ Pourquoi ?

Faites vous une formation continue ?

Oui _____ laquelle _____

Non _____ pourquoi ? _____

Avez-vous un besoin en formation ?

Oui _____ laquelle ? _____

Non _____ Pourquoi ? _____

Quelles appréciations faites vous de la politique de formation ?

Inexistant _____ A améliorer _____ performant _____

Que pensez- vous du système d'évaluation ?

Mauvais _____ A améliorer _____ Bon _____

Si nécessaire donnez_ en une proposition :

Que pensez vous du système de sanction positive ou négative ?

Inexistant _____ A améliorer _____ Performant _____

Quels sont les avantages dont vous avez eu à bénéficier depuis votre arrivée à EMS ?

Prêt immobilier _____

Prêt équipement _____

Prêt véhicule _____

Avances diverses _____

Primes diverses _____

Autres avances _____ lesquelles :

XI_I En êtes_ vous satisfaites ?

Oui _____ Non _____

Quelles propositions faites vous ?

Pensez vous être suffisamment informé de ce qui se passe au niveau de l'entreprise ?

Pas du tout _____ Pas suffisamment _____ suffisamment _____

Vous sentez vous faire partie de votre entreprise ?

Je me sens réellement un des membres _____

Je ne fais que travailler ici _____

Parfois je me sens intégré, parfois c'est l'inverse _____

D'après votre expérience, qui vous le plus aidé à vous maintenir au courant des problèmes de l'entreprise ?

Le responsable hiérarchique _____

Le chef du département _____

Un camarade de travail _____

L'un des dirigeants _____

Avez-vous réussi à faire parvenir vos idées jusqu'à la direction ?

Presque toujours _____

Quelques fois _____

Jamais _____

Ça ne m'intéresse pas _____

Que pensez vous de vos conditions de travail ?

Bonne _____

A améliorer _____

Mauvaise _____

Faites vos propositions si nécessaires :

Que pensez vous des autres conditions de hygiène et de sécurité ?

Bonne _____

A améliorer _____

Mauvaise _____

XVIII_ En pratique trouvez vous une réelle satisfaction dans l'exécution quotidienne des tâches ?

INTERVIEW SEMI STRUCTURÉ (I S S)

Identification

Nom :

Prénom(s) :

Date et lieu de naissance :

Nationalité :

Niveau d'études :

Qualification :

Formation professionnelle :

Formation continue :

Mode de recrutement :

Ancienneté dans l'entreprise :

Poste antérieur :

Poste actuel :

Ancienneté dans le poste :

Demande de formation :

Check list

Service :

Mission de service :

Moyens de service :

_ Sur le plan humain : chef de service, personnel d'encadrement, personnel d'appui, exécutants.

Observations :

_Sur le plan matériel :

Observations :

_Sur le plan financier :

Observations :

Disposez vous d'un règlement intérieur ?

Oui _____ Non _____

Disposez vous d'un organigramme ?

Oui _____ Non _____

Comment s'est effectué le recrutement du personnel ?

Procédure formalisée par le règlement intérieur _____

Cabinet de recrutement _____

Choix motivé par la compétence _____, expérience _____, Document de référence _____

Mise en disposition _____, autres _____, justifier :

Le chef de service concerné par recrutement a-t-il une décision à prendre ?

Oui bien sûr _____ Non _____ Pourquoi

Le service du personnel est il associé au recrutement ?

Oui _____ Si non _____ pourquoi ?

Disposez vous des fiches de postes ?

Oui _____ Si non _____ pourquoi ?

7. Avez-vous une maîtrise de votre effectif global ?

Permanent :

Contractuel :

Stagiaire :

8. comment s'effectue le suivi du temps de travail ?

(Exécution et pointage des heures)

Comment faites vous pour contrôler le mouvement et les répartitions du personnel ?

Que pensez vous du système d'appréciation des agents ?

Inexistant _____ A améliorer _____ Performant _____

Vos observations :

Que pensez vous du système de promotion ?

Avancement :

Promotion :

Les sanctions sont elles courantes dans l'entreprise ?

Oui _____ Non _____

Donnez quelques motifs :

Comment se fait la gestion de la rémunération ?

Composition ?

Avez-vous un comité d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise ?

Oui _____ non _____ Pourquoi ?

Rencontrez vous les représentants du personnel régulièrement ?

Oui _____ non _____ pourquoi ?

Les renouvellements des instances se tiennent ils régulièrement ?

Si Oui, donnez nous la date des dernières élections des délégués du personnel.

Si non pourquoi ?

17. Donnez vos propositions pour une amélioration globale de la gestion des ressources humaines dans votre entreprise.

18_A quels niveaux pensez vous que les responsabilités du chef de département devraient être accrues pour une meilleure gestion du personnel dans l'entreprise ? (Évaluation), recrutement, encadrement, conservation des documents relatifs aux salariés, conditions de travail...).

Guide d'entretien

Identification

Nom :

Prénom(s) :

Date et lieu de naissance :

Nationalité :

Niveau d'études :

Qualification :

Formation professionnelle :

Formation continue :

Mode de recrutement :

Ancienneté dans l'entreprise :

Poste antérieur :

Poste actuel :

Ancienneté dans le poste :

Demande de formation :

2_pouvez vous nous donner les statistiques sur les arrivées et les départs de l'entreprise depuis 2005 ?

2.1 Arrivées et retours divers	2005	2006	2007
--------------------------------	------	------	------

Recrutements externes

Mutations entrantes

Contrats à durée déterminée

Total recrutement

2.2 Détachements et prêts

Disposition et congé sans traitement

Congés de formation

Autres

Total reprises d'activité

2.3 Départs définitifs et provisoires

Mutations sortantes

CDD

Retraites
Décès
Démissions (dont CDI)
Divers
Total départs

Détachements et prêts
Congés de longue durée
Congés formation
Total mis hors activité

Répartition socioprofessionnelle des agents

Catégories	2005	2006	2007
Cadres supérieurs			
Cadres			
Agents de maîtrise			
Employés et techniciens			
Total général			

5_ La rémunération

Salaire de base brut de décembre 2007 (cf. tableau résumé des états)

La grille des rémunérations en 2007

6_ les conditions d'hygiène et de sécurité

Les accidents du travail et de trajet

Accidents de travail	2005	2006	2007
----------------------	------	------	------

Accidents de trajet

Total

7_ La formation professionnelle

La répartition de la formation

	2005	2006	2007
--	------	------	------

Emploi nouveau

Formation complémentaire

Autres formations

Total

Les dépenses de formation

% de la masse salariale consacrée à la formation

8_ Le comité d'hygiène, de sécurité et les conditions de travail

	2005	2006	2007
--	------	------	------

Nombre de CHSCT

Nombre de réunions

9_ Les relations professionnelles

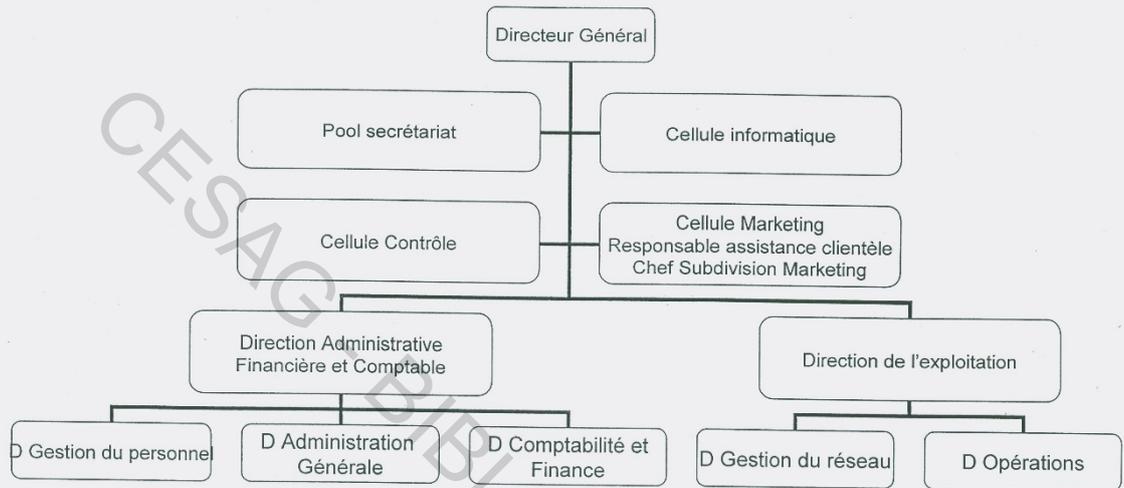
Nombre d'agents en décharge d'activités de service auprès des organisations syndicales ?

Nombre de perdus pour fait de grève ?

10_ En pratique trouvez-vous une réelle satisfaction dans l'exécution quotidienne des tâches ?

11_ A quels niveaux pensez-vous que les responsabilités du chef de département devraient être accrues pour une meilleure gestion du personnel dans l'entreprise ? (Évaluation, recrutement, encadrement, conservation des documents relatifs aux salariés)

ORGANIGRAMME EMS SENEGAL



1

2006

869 0A 0A

SARRE LATINE



❖ **DEPARTEMENT GESTION DU PERSONNEL**
(6/3)

Sous l'autorité du DAFC, il est chargé principalement de :

- la gestion administrative du personnel,
- la paie,
- préparer un état mensuel des salaires,
- tenir les carnets BRS et VRS et les déclarations IPRES et CSS,
- la programmation et du suivi des congés,
- le calcul des heures supplémentaires,
- la notation, sanctions et promotion,
- contrôler les présences,
- faire le suivi des mouvements des ressources humaines,
- tenir le registre du personnel,
- gérer les affaires sociales du personnel,
- et toute autre tâche demandée par le DAFC.



DIRECTION DES RESSOURCES
HUMAINES

DEPARTEMENT DE L'ADMINISTRATION
DU PERSONNEL

Decret 76-0122 du 3-2-76 portant règlement général d'application de la loi
72-80 du 26-7-72 fixant le régime général applicable au personnel des
établissements publics à caractère industriel et commercial.

FICHE DE NOTATION

Année/.....

IMPRIMERIE OPCE

Prénoms : Nom : Mlle Solde : Emploi date Classe : date Catégorie : date Date et lieu de naissance Fonctions : Date d'entrée en service : Interruption de service cause durée Titres universitaires : Connaissances accessoires : Décorations : Situation de famille : Nombre d'enfants : Adresse :	Emplacement réservé à l'agent noté																														
	L'intéressé peut donner, s'il le juge utile des indications sur sa situation et les fonctions ou affections qui lui paraîtraient les plus conformes à ses aptitudes : Date de la dernière promotion classe Date de la dernière promotion catégorie <p style="text-align: center;">Signature</p>																														
Emplacement réservé au chef notateur																															
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Éléments d'appréciations</th> <th style="width: 10%;">Notes sur 10</th> <th style="width: 10%;">Coeff</th> <th style="width: 20%;">Notes après application coefficients</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A - Rapidité d'exécution ou quantité du travail fourni</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>B - Qualité du travail fourni</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>C - Ponctualité dans la fourniture du travail</td> <td></td> <td style="text-align: center;">2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>D - Discipline et Relations humaines</td> <td></td> <td style="text-align: center;">2</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">10</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL des Notes :</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Éléments d'appréciations	Notes sur 10	Coeff	Notes après application coefficients	A - Rapidité d'exécution ou quantité du travail fourni		3		B - Qualité du travail fourni		3		C - Ponctualité dans la fourniture du travail		2		D - Discipline et Relations humaines		2				10		TOTAL des Notes :			
Éléments d'appréciations	Notes sur 10	Coeff	Notes après application coefficients																												
A - Rapidité d'exécution ou quantité du travail fourni		3																													
B - Qualité du travail fourni		3																													
C - Ponctualité dans la fourniture du travail		2																													
D - Discipline et Relations humaines		2																													
		10																													
TOTAL des Notes :																															
Indications à l'usage des notateurs																															
Sur proposition du supérieur hiérarchique immédiat de l'agent noté, le chef de service ayant pouvoir de notation indique la qualification de l'intéressé au regard de chacun des éléments d'appréciation selon un barème de 0 à 10 sans décimale. Les notes correspondent respectivement aux appréciations suivantes : Nul 0, Très mauvais 1, Mauvais 2, Très médiocre 3, Médiocre 4, Moyen 5, Assez bon 6, Bon 7, Très bon 8, Excellent 9, Parfait 10.																															
			T.S.V.P.																												

FICHE DE NOTATION

IMPRIMERIE OPCE

APPRECIATION GENERALE DU CHEF DIRECT

NOTA. - Cette appréciation ne doit pas faire double emploi avec les appréciations servant à l'établissement de la note chiffrée (au recto). Elle doit porter sur la valeur professionnelle et notamment sur les aptitudes de l'intéressé à l'exercice de certaines fonctions et plus spécialement des fonctions correspondant au grade supérieur.

A, le
Signature

Appréciations du

Propositions :

Cote

Date :

FICHE D'EVALUATION

PERSONNELS D'ETUDES, DE CONSEIL OU DE CONTROLE

ANNEE

Prénoms(s) :		NOM :	
Date et lieu de naissance :			
Situation matrimoniale :		Nombre d'enfants :	
Matricule de solde :		Fonction :	Date :
Grade ou Classe	Date	Echelon :	Date :
Date d'entrée Fonction Publique		Ancienneté dans le poste	
Connaissances accessoires			
Décorations :			
Adresse Civile :			

Nom, prénom(s) et qualité du Chef de service :

Critères d'exigences professionnelles	Coefficient	Note Chiffrée	Total
1. QUALITES PROFESSIONNELLES	2	/20	/40
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Maîtrise des connaissances techniques ❖ Mobilisation sur les objectifs de son unité ❖ Respect des délais ❖ Probité et conscience professionnelle ❖ Méthode et organisation du travail 			
2. COMPORTEMENT AU TRAVAIL	2	/20	40
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Qualité des relations (services et usagers) ❖ Assiduité ou absences fréquentes du service ❖ Soins apportés dans l'utilisation du matériel 			
3. RENDEMENT	3	/20	/60
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Degré d'atteinte des objectifs et des tâches ❖ Bonne utilisation des moyens disponibles 			
4. CREATIVITE	3	/20	/60
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacité à concevoir, à proposer des solutions appropriées 			
Total		/200	
Moyenne		/20	

SARR LAMINE G.R.H

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
Contexte général de la recherche	1
Problématique.....	2
Les objectifs de la recherche	4
Intérêts de la recherche.....	4
Méthodologie	5
Stratégie de la recherche	6
Plan de travail.....	7
PREMIERE PARTIE	
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Contexte général de la recherche	1
Problématique.....	2
Les objectifs de la recherche	4
Intérêts de la recherche.....	4
Méthodologie	5
Stratégie de la recherche	6
Plan de travail.....	7
PREMIERE PARTIE : Emergence et essor de la fonction personnel.....	8
CHAPITRE I : Evolution de la fonction personnel dans les organisations.....	9
1.1. L'émergence historique de la fonction personnel	9
I.2. la gestion de ressources humaines dans la théorie des organisations	10
I.3. Le contenu actuel de la gestion des ressources humaines.....	18
Chapitre II REVUE DE LA LITTERATURE	23
2.1 Revue de la littérature.....	23
2.2 Clarification Conceptuelle.....	28
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE ET RESULTATS	30

CHAPITRE I : ANALYSE DE LA FONCTION PERSONNEL	
DANS L'ENTREPRISE.....	31
1.1 : Présentation De EMS Sénégal	31
1.2 Analyse de la fonction personnel	34
1.2.1 L'EMPLOI	34
1.2.2. La gestion du temps de travail.....	41
1.2.3. Les Permissions Exceptionnelles	42
1.2.4. La Gestion des Congés	42
1.2.5. LA GESTION DES CARRIERES	44
1.2.5.1. Le Recrutement	44
1.2.5.3. Les Promotions.....	45
1.2.5.4. La Politique de Formation.....	46
1.2.6. La Gestion de la Rémunération.....	47
1.2.6.1. Composition	47
1.2.6.2. La Situation de la Masse Salariale	48
1.2.6.3. Analyse des éléments de salaire	49
1.2.7. Les accidents de travail et les accidents de trajet	55
1.2.8. Climat organisationnel et satisfaction au travail	56
1.2.9. Les activités sociales	56
CHAPITRE 2 : RESULTATS DE L'ANALYSE.....	58
RECOMMANDATIONS	69
CONCLUSION	78
BIBLIOGRAPHIE	i
ANNEXE.....	iii
TABLE DES MATIERES.....	1
: Emergence et essor de la fonction personnel.....	8
CHAPITRE I : Evolution de la fonction personnel dans les	
organisations.....	9
1.1. L'émergence historique de la fonction personnel	9
I.2. la gestion de ressources humaines dans la théorie des organisations	10
I.3. Le contenu actuel de la gestion des ressources humaines.....	18
Chapitre II REVUE DE LA LITTERATURE	23

2.1 Revue de la littérature.....	23
2.2 Clarification Conceptuelle.....	28
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE ET RESULTATS	30
CHAPITRE I : ANALYSE DE LA FONCTION PERSONNEL	
DANS L'ENTREPRISE.....	31
1.1 : Présentation De EMS Sénégal	31
1.2 Analyse de la fonction personnel	34
1.2.1 L'EMPLOI	34
1.2.2. La gestion du temps de travail.....	41
1.2.3. Les Permissions Exceptionnelles	42
1.2.4. La Gestion des Congés	42
1.2.5. LA GESTION DES CARRIERES	44
1.2.5.1. Le Recrutement	44
1.2.5.3. Les Promotions.....	45
1.2.5.4. La Politique de Formation.....	46
1.2.6. La Gestion de la Rémunération.....	47
1.2.6.1. Composition	47
1.2.6.2. La Situation de la Masse Salariale	48
1.2.6.3. Analyse des éléments de salaire.....	49
1.2.7. Les accidents de travail et les accidents de trajet	55
1.2.8. Climat organisationnel et satisfaction au travail	56
1.2.9. Les activités sociales	56
CHAPITRE 2 : RESULTATS DE L'ANALYSE.....	58
RECOMMANDATIONS.....	69
CONCLUSION	78
BIBLIOGRAPHIE	i
ANNEXE.....	iii
TABLE DES MATIERES.....	1