

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**  
**EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER**  
**Option : Sociologie du travail et des ressources humaines**

**Thème :**

**L'intégration socioprofessionnelle des nouveaux  
recrutés à l'entreprise**

**Cas pratique : Cévital spa**

**Réalisé par:**


**M: YATAGHANE TAYEB**

**Encadré par:**

**M: BEKAKRIA DJOUDI**

**Session : Juin 2013**

# REMERCIEMENTS

Je remercie dieu le tout puissant de m'avoir animé d'une volonté et santé pour mener à terme mon travail. 

Je remercie de tout mon cœur mon encadreur Mr : BEKAKRIA DJOUDI pour sa disponibilité affichée à diriger ce travail, m'écouter m'orienter et m'éclairer de ses précieux conseils.

Toute l'expression de mes profondes reconnaissances a l'ensemble du personnels de Cevital avec une mention particuliers a Mme BOUALIT NABILA et md KARIMA AOUMER pour l'aide qui m'ont accordée et l'intérêt réservé à mes investigations.

Je remercie également l'ensemble des enseignants de mon parcours pour leur profitable orientation, savoir et discipline communiqués.

Toutes mes fermes gratitude aussi à ce qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce modeste travail.

## DEDICACES

Je dédie ce modeste travail

- à mes chers parents qui m'ont fait connaître les portes du savoir, je vous remercie amplement pour votre générosité d'esprit, et votre patience.

-à mes aimables sœurs : Sabrina, Dalila, Hassiba.

-à mes oncles, mes tantes, leurs fils et filles ainsi qu'à mes deux grand-mères.

-à mes professeurs, assistants, enseignants et instituteurs dont ils beaucoup usé pour me transmettre de leur savoir.

-à mes amis : Aïmed, Rafik, Mustafa, Yacine, Rochdi, Idir. Et a tout ceux et celles que j'aime et que je n'ai pas cité.

-Enfin et surtout je dédie ce travail à la mémoire de mon grand père dont j'admire beaucoup en lui son courage et son sacrifice pour l'Algérie.

## **La liste des abréviations :**

ANEM/ Agence Nationale d'Emploi Algérie.

CDD / Contrat à Durée Déterminée.

CDI/ Contrat à Durée Indéterminée.

DG/ Directeur Général.

DRH/ Direction des Ressources Humaines.

FAF/ Fonds d'Assurances Formation.

SQL/ Structured Query Language.

RRH/ Responsable Ressources Humaines.

### La liste des tableaux

<b>NUMERO</b>	<b>LE TITRE</b>	<b>PAGE</b>
<b>01</b>	La répartition de notre échantillon d'étude selon le sexe	
<b>02</b>	La répartition de notre échantillon d'étude selon l'âge	
<b>03</b>	La répartition de notre échantillon d'étude selon leur situation matrimoniale	
<b>04</b>	La répartition de notre échantillon d'étude selon leur niveau d'instruction	
<b>05</b>	La répartition de notre échantillon d'étude selon l'année de recrutement	
<b>06</b>	La répartition de notre échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle	
<b>07</b>	La répartition de notre échantillon selon leur expérience acquise ailleurs que l'entreprise	
<b>08</b>	La répartition de notre échantillon d'étude selon le suivi d'une période d'essai au sein de l'entreprise	
<b>09</b>	La répartition de notre échantillon d'étude selon la prise en part à une formation chez l'entreprise	
<b>10</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et le nombre de formation suivie	
<b>11</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre l'année de recrutement et le sentiment d'amélioration à travers la formation	
<b>12</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et le contenu de la formation	

<b>13</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre l'âge et le résultat apporté par la formation	
<b>14</b>	La répartition de notre échantillon selon le déterminant de la réussite de la formation	
<b>15</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre le niveau d'instruction et les tâches accordées après la formation	
<b>16</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'implication des membres supérieurs hiérarchiques lors de la formation	
<b>17</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre le type de formation suivie et le sentiment engagé	
<b>18</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre le nombre de formation suivie et l'existence de différence de maîtrise avec ceux qui sont anciens	
<b>19</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre l'année de recrutement et l'évaluation poste formation	
<b>20</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre la correspondance des compétences acquises précédemment et les tâches accordées après la formation du nouveau embauché	
<b>21</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre la durée de la formation et le bénéfice d'une promotion dans le cadre de performances	
<b>22</b>	La répartition de l'échantillon selon d'étude selon le sentiment de satisfaction grâce à la formation sur le plan organisationnel	
<b>23</b>	La répartition de notre échantillon d'étude selon leur avis sur la suffisance de la formation comme moyen d'intégration	

<b>24</b>	La répartition de notre échantillon d'étude selon l'accueil réservé	
<b>25</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre l'année de recrutement et la forme de communication qui sévit	
<b>26</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'existence de conflit de groupe	
<b>27</b>	La répartition de notre échantillon d'étude selon la préférence du travail en groupe	
<b>28</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre la forme d'accueil et la relation développée	
<b>29</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre l'âge et l'utilité de l'aide venant des anciens de l'entreprise	
<b>30</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre l'état de la communication entre les deux groupes et la source d'aide des ces derniers	
<b>31</b>	La répartition de l'échantillon d'étude selon l'existence de normes spécifiques au groupe	
<b>32</b>	La répartition de l'échantillon selon la relation entre le sexe et la difficulté de collaborer avec les autres	
<b>33</b>	La répartition de notre échantillon d'étude selon le type d'aide reçue	

## Table des matières

### Liste des tableaux

### Liste des abréviations

### Introduction

### Chapitre I : L'approche méthodologique de la recherche.

1-	Les raisons du choix du sujet.....	05
2-	Les objectifs de la recherche.....	05
3-	La problématique.....	06
4-	Les hypothèses.....	08
5-	La définition des concepts clés.....	09
6-	La méthode.....	12
7-	La technique.....	13
8-	La population d'enquête.....	14
9-	L'enquête.....	15
10-	Les études antérieures.....	14
11-	les obstacles rencontrés.....	16

### Partie théorique.

### Chapitre II : le processus de recrutement.

#### Préambule

#### Section 01 : les raisons d'être et les préparatifs au recrutement.

1-	Les conditions et les modalités du recrutement.....	21
a-	L'équité.....	21
b-	Non discrimination.....	21
c-	Compétence.....	21
2-	La place de la procédure de recrutement dans l'organisation.....	22
a-	L'importance du recrutement.....	22
b-	Les objectifs du recrutement.....	23
3-	Etapas de processus de recrutement.....	24
3-1-	La définition du besoin.....	24
3-1-1-	La demande de recrutement.....	24
3-1-2-	La décision de recruter.....	24



3-2-La définition du poste .....	25
3-2-1-L'analyse du poste .....	25
3-2-2-La description du poste.....	26
3-2-3-La définition du profil .....	26

**Section 02 : L'exécution du plan de recrutement.**

1-La recherche du candidat.....	28
2-La campagne d'annonces du recrutement .....	29
a- La sélection des medias.....	30
b- La rédaction du texte de l'annonce .....	30
c- Le suivi des résultats de la campagne.....	30
3-La sélection des candidats.....	31
3-4-1-Les méthodes de sélection des candidats.....	32
a- L'analyse graphique .....	32
b- Les tests.....	32
c- L'entretien.....	34
3-4-2-Les objectifs de la sélection.....	34

**Conclusion**

**Chapitre III : le processus d'intégration.**

**Préambule**

**Section 01 : Les diapositifs ordinaires.**

1-La décision.....	39
2-La négociation de l'engagement .....	39
3-La signature du contrat.....	40
4-Préparation à l'accueil .....	41
5-L'accueil.....	41
6-L'intégration.....	42
6-1-Les étapes de l'intégration .....	43

7-L'embauche définitive .....	44
8-Les objectifs de l'accueil et de l'intégration .....	44
<b>Section 02 : cycle de formation du nouveau embauché.</b>	
1-L'utilité de la formation .....	45
2-Les objectifs de la formation dans l'entreprise.....	45
3-Le plan de formation .....	46
4-L'identification et l'analyse des besoins .....	47
5-les moyens de détermination des besoins en formation .....	48
6-Planification et conception de la formation.....	49
7-L'exécution du plan de formation .....	50
8-Rôle des différents acteurs dans le processus de formation .....	51
9-Typologie des actions de formations .....	52
10-Le contenu de la formation.....	53
11-La durée de la formation.....	53
12-Action de formation, technique et supports.....	54
13-Le suivi de la formation .....	54
14-L'évaluation de la formation.....	55

## **Conclusion**

### **Partie pratique**

#### **Chapitre IV : Analyse et interprétation des résultats.**

##### **Section 01 : Généralité sur l'organisme d'accueil.**

a-Historique et présentation de l'entreprise.....	61
1-historique .....	61
2-la situation géographique de Cevital.....	61
3-Les produits de Cevital .....	62
4-l'organisation générale de composantes et les missions des directions.....	63
b- Le processus de recrutement organisé par Cévital.....	69

## **Section 02 : Présentation et analyse des données.**

a-Présentation et analyse des données collectées .....	75
1- Les caractéristiques de la population d'enquête .....	76
2- L'apport de la formation sur l'intégration.....	83
3- Le rôle de l'accompagnement par les employés expérimentés dans l'intégration des nouveaux recrutés.....	100
b-Discussion des résultats partiels de la première hypothèse .....	110
c-Discussion des résultats partiels de la deuxième hypothèse.....	111
d-Les résultats finaux .....	112

## **Conclusion**

## **La liste bibliographique**

## **Annexe**

# Introduction

---

## **Introduction :**

Pour mener à bien les activités de l'entreprise, les responsables de cette organisme concernés sont tenu de combiner entre divers facteurs et ressources en essayant toutefois de trouver la meilleure façon de les rassembler et en mettant à chacune de ses ressources le système de gestion approprié. Parmi les ressources dans n'importe quel organisme disposé on trouve la composante humaine à laquelle il a été mis une structure chargée de s'occuper de cette dernière, étant donné l'importance et de la fragilité de ses personnes. L'activité de la gestion des ressources humaines ne cesse d'avoir alors de l'ampleur ce qui fait d'elle l'axe de gestion majeur de toutes entreprises qui essaient de s'approprier les meilleurs talents.

Mais cette ambition de faire de son effectif l'élément criant l'avantage par rapport aux autres elle doit débiter dès les premiers pas de ceux-ci à l'entreprise. Ce qui veut dire leur recrutement qui est l'un des piliers déterminant de l'activité du GRH dans l'optique de s'accaparer la main d'œuvre souhaitée à travers les différentes sources. Et en s'appuyant sur des méthodes rigoureuses s'étalant tout au long du processus se poursuivant jusqu'à l'arrivée du candidat sélectionné à travers les dispositifs d'accueil et d'intégration mis en place qui est une démarche déterminante puisque ce n'est qu'au terme de cette étape qu'on pourra juger le choix effectué.

En y restant dans cette même perspective et en tenant compte des caractéristiques de l'organisme ciblé qui se compose d'un effectif assez bien élevé et qui est en constante augmentation à travers les opérations de recrutement qu'effectue Cévitel, il nous a paru bien salubre de faire une étude sur les facteurs déterminants et favorisant l'intégration des nouveaux dans leur milieu de travail leur permettant d'effectuer leur tâche d'une manière autonome et vite opérationnelle pour l'employeur.

Pour ce faire nous avons réparti notre travail comme suit: le premier chapitre s'attelle en partie à l'approche méthodologique utilisée dans la recherche et en une autre traitant le côté théorique dont elle est composée à son tour de deux chapitres où l'on trouve en premier lieu le chapitre consacré au processus de recrutement et en deuxième le processus d'intégration et le cycle de formation des nouveaux embauchés.

Ensuite on a un chapitre dans lequel on a présenté l'organisme d'accueil (Cévitel) et le processus de recrutement et d'intégration organisé par l'entreprise pour ces futurs collaborateurs ainsi que la présentation des caractéristiques de notre population d'enquête et

# Introduction

---

l'analyse des données collectées au cours de notre enquête de terrain avec enfin l'interprétation de ses résultats.

**1-Les raisons du choix du sujet :**

Les raisons essentielles qui ont motivé notre choix de ce thème sont à la fois le contexte social économique de l'entreprise et l'activité professionnelle caractérisée par les entreprises de grande taille. Celles-ci sont en perpétuelle expansion et en concurrence ardue où la fonction ressources humaines doit avoir sa place face à ces mutations en y tentant de défendre la valeur humaine dans cet espace par de multiples activités et mesures. Parmi elles on trouve l'intégration des nouveaux recrutés à l'entreprise qui constitue le point de départ de la gestion des ressources humaines après celle du recrutement et le fondement de toute démarche personnelle ou organisationnelle.

**2-Les objectifs de la recherche :**

Comme toute recherche scientifique, le choix de ce thème d'étude est motivé par un ensemble de raisons qui sont les suivantes :

- Acquérir des connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines en général et particulièrement dans l'activité de recrutement et l'intégration.
- Connaître et savoir les dispositifs auxquels Cévital fait allégeance dans l'intégration de ses nouveaux embauchés.
- Mesurer l'impact de ses dispositifs sur la capacité d'intégration des nouveaux embauchés.
- Voir l'environnement et la réalité à laquelle est confronté le nouveau venu à l'entreprise.
- détecter comment les deux parties (nouveau et ancien) réagissent l'une pour l'autre.

### 3- La problématique :

Depuis bien un certain temps et avec l'évolution de l'histoire de la gestion des ressources humaines on constate souvent qu'une bonne stratégie de gestion de ce facteur humain conduit les dirigeants des entreprises aux conséquences souhaitées à travers les atteintes des objectifs économiques tels que (la productivité élevée, la dominance sur le marché ,les gains...etc.) ainsi qu'à l'obtention de la satisfaction des buts sociaux qui passent par la contribution de l'entreprise à répondre aux exigences de son environnement externe en proposant des produits de qualité à des tarifs jugés accessibles. Mais ces deux prérogatives ne peuvent être réalisées sans la détermination et l'implication de la composante humaine de l'entreprise à laquelle on reconnaît pas mal d'apport sur l'ensemble de l'organisation. Cependant cela est palpable que grâce à la maîtrise de la GRH dans son ensemble ainsi que dans ses tâches spécifiques.

C'est pour cette raison qu'il est amplement important de mettre en place la bonne équipe chargée de s'occuper et de prendre soin de ce facteur clé et en être à l'écoute de leur attentes et obligations. Mais cette stratégie doit rentrer en vigueur dès la première étape qui veut dire l'arrivée du nouveau embauché à la vie professionnelle soit après son recrutement jusqu'à la date de sa sortie en retraite de fin de carrière ou licenciement. Ainsi « le recrutement qui est perçu comme une opération de greffer un individu sur l'organisation, de caler son profil personnel sur un profil de poste »<sup>(1)</sup>, est certes un moyen de rajeunissement de ses effectifs et d'accroissement de la production quantitative et qualitative à travers l'apport de ces recrues. Cependant il y a à retenir le côté cruciale de la phase d'accueil et d'intégration du nouveau recruté et l'établissement d'une bonne politique de suivi, surtout quand il y a à faire aux nouveaux intégrés dans le monde du travail et de l'activité professionnelle. Si l'on estime qu'après leur recrutement on a fait le plus dur, la réussite de ces derniers s'exprime par la longévité et l'extension de la carrière des recrutés ajoutée leur rentabilité maximale. Face à ces deux éléments essentiels, l'organisme employeur est tenu de rassembler tous les moyens possibles afin de garantir le bon déroulement de la phase d'accueil et d'intégration, « puisque on dit souvent que la première impression que l'on se fait d'une situation, d'une visite ou d'une rencontre, influence nos gestes subséquents ».<sup>(2)</sup>

Si on reste dans le même contexte en prenant l'exemple de l'Algérie qui a connu toute une série de bouleversements politico-économiques et en jetant un aperçu sur l'histoire de

---

<sup>(1)</sup> Soutenain. J. F-Farçet. P. Organisation et gestion de l'entreprise, édit Berti, Alger, 2007, p 285.

<sup>(2)</sup> Coté. M. La gestion des ressources humaines, édit Guérin, Montréal, 1975, p118.

l'entreprise algérienne on s'aperçoit qu'elle a eu à faire à différentes formes suivant le courant politique établi. Même les politiques de travail et d'embauche ont accompagné ces évolutions, ainsi il y a eu à dire auparavant on privilège l'embauche massive sans aucune planification afin de satisfaire l'objectif social avant celui de la rentabilité. L'ouvrier nouvellement recruté ne se soucie guère de sa prise en charge ni de son avenir vu la disponibilité des postes de travail et le niveau de tolérance que procure l'entreprise publique. Mais à partir des années 90 les mentalités ont changé avec l'ouverture économique du pays et l'adoption progressive de la privatisation. Un tout autre climat s'installe, infecte les dispositifs d'embauche et les modalités de recrutement qui ne sont plus les mêmes.

Le nouveau recruté n'est plus couvert par ses proches et réseaux familiaux, maintenant il doit faire face et subir tout seul dans un environnement inconnu et rude. Ce pessimisme est encore aggravé par le fait quand il s'agit d'un jeune ou d'une personne plus ou moins illettrée appelé à accomplir ses premiers pas dans le monde du travail dit alors de nombreux questionnements se profilèrent à l'horizon de cette personne. Le doute sur les réactions de ses collaborateurs s'émerge et la pression vient de l'organisme employeur incitant sur l'efficacité dans la période la plus courte possible sans tenir compte de leur obligation d'y mettre en place de bonnes conditions d'accueil, d'intégration et le temps que cela nécessite. Car n'est pas dit qu'un individu possédant toutes les qualités requises pour réussir s'adaptera miraculeusement.

Souvent on remarque l'échec rapide de l'aventure professionnelle des nouveaux embauchés l'on s'interroge sur l'origine de ces ruptures et les freins empêchant ces personnes de construire une vraie carrière à l'identique de leurs prédécesseurs. C'est ainsi que notre recherche s'articule sur la problématique d'intégration des nouveaux embauchés dans un milieu socioprofessionnel privé. Afin de concrétiser ce thème sur le terrain on opte pour l'entreprise Cevital qui est l'un des fleurons de l'industrie nationale et leader incontesté dans son domaine employant des centaines de personnes soit directement ou indirectement. Ainsi Cevital a procédé à la démarche du recrutement selon ses besoins et ses stratégies, mais comment arrive-t-elle à favoriser l'intégration de ses nouvelles recrues ?

C'est ce phénomène qui attire notre attention et suscite notre curiosité de réaliser une étude sociologique pour cela j'ai choisi de formuler les questions suivantes :

-Est-ce qu'il existe des dispositifs utilisés comme aide à l'intégration des nouveaux recrutés à Cevital ?



-Est ce que les employés expérimentés ont un rôle dans la réussite de l'intégration des nouveaux embauchés ?

#### **4-Les hypothèses :**

Afin de tenter de répondre aux deux questions posées, il est utile de proposer des hypothèses

#### **L'hypothèse 01 :**

La formation dispensée par l'entreprise aide à l'intégration des nouveaux recrutés.

#### **Discussion :**

L'arrivée des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise n'est pas prise à la légère, puisque afin de faciliter ou plus accélérer l'intégration de ces nouveaux arrivants, l'entreprise procède non seulement à un aménagement adéquat d'un poste avec tous les moyens nécessaires ainsi que le document essentiel pour se familiariser avec l'entreprise, mais aussi elle leur propose des formations ainsi que des stages d'accompagnement selon le degré de besoin du recruté et la complexité de la tâche à laquelle il doit faire face. Ce qui lui vaudra l'accumulation de connaissances et la maîtrise de sa tâche ajoutée à la confiance qu'il va englober qui faciliteront son intégration.

#### **L'hypothèse 02:**

L'accompagnement effectué par les travailleurs expérimentés facilite l'intégration des nouveaux recrutés.

#### **Discussion :**

Pour qu'une nouvelle recrue puisse avoir toute les chances de s'intégrer dans sa nouvelle sphère il faut rassembler plusieurs facteurs qui influencent directement ou indirectement ce processus. Parmi ceux-ci on trouve l'importance des bonnes relations de groupe de travail auxquelles le nouveau doit agencer et cohabiter. Puisque le bon accueil, les bonnes communications et les échanges avec les collègues de travail ont leur importance dans le processus et la capacité d'intégration des nouveaux embauchés, c'est pour cela qu'il ne suffit pas d'être compétent pour s'intégrer quand on a à faire à un environnement opposé ou mal conçu.

## 5-La définition des concepts clés:

Le concept est l'élément essentiel dans toute démarche de recherche car il se dit de lui que « ce n'est pas le phénomène lui même, c'est une abstraction, une pensée, un moyen de connaissance »<sup>(1)</sup>. Ainsi pour l'élaboration de notre thème de recherche, il est utile d'abord de présenter quelques définitions des concepts employés dans nos hypothèses.

Les concepts à définir sont :

La formation, l'entreprise, l'intégration, les nouveaux recrutés, l'accompagnement, les travailleurs expérimentés.

### 5-1-La définition de la formation :

La notion de formation est polysémique, elle renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif du processus de socialisation<sup>(2)</sup>.

\*Selon cette définition la formation recouvre la globalité des connaissances et du savoir général et spécifique liée à un domaine précis, ajoutée à la disposition et réaction développée par la personne appelée à effectuer cette tâche, qui lui servira non seulement comme un support de familiarisation professionnelle mais aussi avec l'environnement social.

Elle est définie aussi « comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements nécessaires à la fois, pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels afin de s'adapter à leur environnement et effectuer leurs tâches actuelles et futures »<sup>(3)</sup>

\*A travers cette définition on comprend que la formation est un outil privilégié pour toute entreprise désireuse de voir ses membres atteindre la satisfaction personnelle et organisationnelle, à partir de la mise au point d'un programme bien adapté.

---

<sup>(1)</sup> Grawitz. M. Méthodes des sciences sociales, 10ème éd, Dalloz, 1996 Paris, p 17.

<sup>(2)</sup> Ferrol. G. et autres. Dictionnaire de sociologie, 3ème édit, Armand colin, Paris, 2004, p 81.

<sup>(3)</sup> Peretti. J.M. Ressources humaines et gestion des personnes, 6ème édit, Vuibert, Paris, 2007, p 99.

### 5-2-La définition de l'entreprise :

D'après BOUYACOUB FAROUK « l'entreprise est considérée comme un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques, financiers, pour extraire, transformer, transporter, distribuer, des richesses ou produire des services, conformément à des objectifs définis par une direction personnelle ou collégiale, en faisant intervenir à des degrés divers les motivations de profits et d'utilités sociales »<sup>(1)</sup>

\*A partir de cette définition on comprend que l'entreprise repose sur une combinaison bien structurée de moyens et des personnes nécessaires pour maîtriser le processus de production de richesses tout en se référant aux buts établis par l'organisme et les exigences sociales.

Une autre définition de l'entreprise « qui combine des métiers premiers, du matériel, des moyens financiers et des ressources humaines dans le but de produire des biens et / ou des services. Ces produits sont destinés à être vendus sur un marché de telle sorte que le prix de vente soit supérieur aux coûts engagés. L'activité de l'entreprise se compose d'un certain nombre d'opérations allant de l'acquisition de moyens à la commercialisation de sa production. »<sup>(2)</sup>

\*Selon cette définition on s'aperçoit que pour y arriver à produire et à créer de la richesse, l'entreprise est tenue de bien exploiter ses ressources (matériels, financiers, humains). On trouve ici l'importance du facteur humain dans ce processus général.

### 5-3-Définition de l'intégration :

Elle recouvre donc une période d'apprentissage et de familiarisation qui peut être plus ou moins longue selon les fonctions, le degré de complexité des tâches et la capacité du salarié à les « digérer »<sup>(3)</sup>.

Une autre définition de l'intégration « le concept d'intégration a servi à distinguer soit le processus de socialisation dans son ensemble, soit une composante de ce processus. L'autre étant la régulation, la **seconde** acceptation ici est retenue. Un groupe est fortement intègre

---

<sup>(1)</sup> Bouyacoub. F. Entreprise et financement bancaire, édit Casbah, Alger, 2003, p 37.

<sup>(2)</sup> Soutenain. J. F-Farçet. P, op.cit, p 10.

<sup>(3)</sup> Chévalier. A. et autres, Gestion RH des PME/PMI, édit Liasons, Paris, 2004, p 42.

lorsque ses membres sont en interaction permanente, qu'ils ont des passions identiques et partagent des buts communs.»<sup>(1)</sup>

\*on comprend de ces deux définitions que le concept d'intégration représente la manière par laquelle une personne plus au moins un groupe se familiarise avec la majorité ou son nouvel environnement ainsi les tâches qui lui sont affectées.

On entend dire par « l'intégration dans l'entreprise le processus par lequel une personne extérieure devient un membre à part entière de son personnel, alors que les premières études avancent que cette intégration portait essentiellement sur les indicateurs d'adaptation tels que la satisfaction au travail et le rendement. »<sup>(2)</sup>

\*Selon cette définition la mesure de l'intégration repose sur le degré de satisfaction et de contentement complété par l'efficacité de ces personnes dans l'accomplissement de leurs tâches et activités.

#### **5-4-Définition du nouveau recruté :**

Pour Bruno. A. l'employé est défini comme un « actif occupant un emploi, le contrat de travail est fondé sur une relation de subordination à un employeur. L'employé loue sa force de travail à l'employeur en échange d'une rémunération appelée salaire »<sup>(3)</sup>

\*l'employé est une personne faisant des prestations pour lesquelles il reçoit une contre partie. Durant les premiers jours de l'engagement de l'employé avec son employeur, il est considéré comme nouveau tout au long de cette période il bénéficie de certaines mesures favorisant son adaptation.

#### **5-5-Définition de l'accompagnement :**

LE BOTERF (1993) considère l'accompagnement comme une fonction pédagogique et définit cette activité à partir de trois objectifs précis :

-aider le sujet accompagné à verbaliser ses actions et à déceler les problèmes qu'il rencontre dans la pratique.

---

<sup>(1)</sup> Akoun. A. Ansart. P. Dictionnaire de sociologie, édit Le Robert, Tours, 1999, p 288.

<sup>(2)</sup> Stelman. J.M Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, BIT Bureau international du travail, Genève, 2000 p 34.

<sup>(3)</sup> Bruno. A. Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, édit Elipses, Paris, 2005, p 415.

-orienter le sujet accompagné vers les ressources et les connaissances qui lui sont utiles dans la résolution de ses difficultés.

-aider le sujet accompagné à s'auto-évaluer en faisant le point sur sa démarche et sa progression.

LE BOTERF conçoit l'accompagnement comme une intervention visant l'autonomie de la personne accompagnée. On peut déduire de son approche qu'un accompagnateur est un professionnel qui devrait orienter le cheminement de résolutions de problèmes et non trouver la solution à la place de la personne accompagnée.

Pour sa part, BOURGEAULT (2002) aborde le concept d'accompagnement dans une perspective éthique. Pour lui, un accompagnateur est un intervenant qui doit avant tout adopter une posture éthique de partage et de proposition, s'appuyant sur sa propre expérience d'enseignement et de formateur chevronné.<sup>(1)</sup>

### **5-6-définition opérationnel du concept employé expérimenté :**

Le travailleur expérimenté est une catégorie d'employés ayant une habilité manuelle et intellectuelle, et des savoirs faire et savoir à être distinctif dont il les acquit au fil du temps. Il est donc juste d'affirmer que l'âge et l'ancienneté sont des éléments constitutifs de l'expérience au travail.

### **6-La méthode :**

Dans le but d'obtenir des données utiles par rapport à l'objectif visé et la vérification des hypothèses : le premier est la formation dispensée par l'entreprise aidant à l'intégration des nouveaux recrutés, le second est l'accompagnement réservé par les travailleurs expérimentés facilitant l'intégration des nouveaux recrutés.

Afin d'atteindre notre objectif, il est opportun d'employer un moyen et un cheminement, c'est ainsi qu'on fait appel à une méthode pour y arriver.

Pour MADLEINE GRAWITZ « la méthode est un ensemble concret d'opérations mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs. »<sup>(2)</sup>

---

<sup>(1)</sup> Thurler. G. M- Manlini. O. Organisation du travail scolaire, Presses de l'université de Québec, Québec, 2007, p 316, p 318.

<sup>(2)</sup> Grawitz. M. Méthodes des sciences sociales, 11ème édit Dalloz, Paris, 2001, p 352.

On trouve aussi OMAR AKTOUF qui la considère comme « une procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et ses théorisations soit clairs, évidents et irréfutables. »<sup>(1)</sup>

Dans notre présente étude on a opté pour la méthode quantitative qui est « un ensemble de procédures pour mesurer le phénomène à l'étude »<sup>(2)</sup>. La démarche quantitative permet de dire que les données observables constituent bien des variables directement exprimables en chiffre. La méthode quantitative est une procédure utilisée afin de nous permettre de décrire, d'analyser puis d'expliquer notre thème et plus précisément répondre aux hypothèses formulées en expliquant les relations entre les variables les hypothèses et liens existants.

### **7-La technique utilisée :**

Pour arriver à collecter et à rassembler les données sur l'objet d'étude et la population étudiée, il est indispensable de procéder par une enquête, pour MADLEINE GRAWITZ « elle représente les étapes d'opérations limitées, liées à des éléments pratiques, concrets, adaptées à un but défini. »<sup>(3)</sup>

Dans notre présente recherche nous avons procédé par un questionnaire considéré par OMAR AKTOUF comme « des sortes de tests, ayant une perspective unitaire et globale (détecter telles motivations ou telles attitudes, telles opinions ...) composés d'un certain nombre de questions et généralement proposés par écrit à un ensemble plus au moins élevé d'individus ; ceux-ci portent sur leurs goûts, leurs opinions, leurs sentiments, leurs intérêts... »<sup>(4)</sup>. Ainsi il nous permet de joindre un plus grand nombre de personnes en si peu de temps, de plus « il vise la vérification d'hypothèses théoriques et l'examen de corrélation que ses hypothèses suggèrent »<sup>(5)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> Aktouf. O. Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, édit Les presses de l'université de Québec, Montréal, 1987, p 27.

<sup>(2)</sup> Angers. M. La démarche scientifique en sciences humaines, édit Casbah. Alger, 1997. P 60.

<sup>(3)</sup> Grawitz. M. Op.cit., p 352.

<sup>(4)</sup> Aktouf. O. Op.cit. p 94.

<sup>(5)</sup> Quivy. R. Van compenhoudt. L. Manuel de recherche en sciences sociales, 3eme édit, Dunod, Paris, 1995 . p 171.

## 8-La population de l'enquête :

Etant donné l'impossibilité d'interroger la totalité de la population concernée dite mère qui est de l'ordre de 512 nouvelles recrues qu'a procédé Cévital durant ces quatre dernières années s'étalant de 2010 à l'année en cours 2013 dont aussi il est inclus les trois catégories à savoir les cadres, les agents de maîtrise et ceux d'exécution ,nous avons opté par échantillonnage que OMAR AKTOUF définit « comme étant une petite quantité d'un produit destiné à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen »<sup>(1)</sup>. Dans notre présente recherche nous avons procédé par une technique probabiliste qui se « caractérise par le fait qu'en les utilisant chaque unité de la population mère a la même chance qu'une autre d'être choisie au sein de l'échantillon »<sup>(2)</sup> .Il s'agit particulièrement de l'échantillon stratifié dans lequel la population mère est divisée en strates (catégories homogènes selon un ou plusieurs critères) ,puis dans chaque catégorie on tire un échantillon probabiliste. Ainsi nous avons prélevé un échantillon de 20% de la population mère équivalent à 102 salariés toutes catégorie confondues, et à l'intérieur de chaque catégorie nous avons pris le même pourcentage soit pour 64 cadres on a pris 12 personnes, pour 149 agents de maîtrise on a pris 29 personnes, et finalement sur 299 ouvriers on en a pris 59 personnes.

## 9-L'enquête :

Une enquête est une démarche intellectuelle qui a pour but la découverte du fait, l'amélioration des connaissances, la résolution des problèmes et la levée des doutes. Concrètement il s'agit d'une recherche poussée d'informations, avec le but de l'exhaustivité dans la découverte des informations inconnues au début de l'enquête.

Notre enquête à été effectuée au sein de l'entreprise privée qui est « Cévital » pendant une durée d'un mois, elle a été réalisée du 15 avril au 15 mai 2013. Cette enquête s'est déroulée dans des conditions favorables et l'ensemble du personnel de l'entreprise nous a fourni toutes les informations souhaitées ainsi que l'ouverture d'accès aux différents lieux de travail.

---

<sup>(1)</sup> Aktouf. O. Op.cit.p72.

<sup>(2)</sup> Dépellieu. F. La démarche d'une recherche en science humaines, édit De boeck, Québec, 2000, p 215.

**10-Les études antérieures :**

L'individu recruté va intégrer une organisation, de là de nombreux chercheurs se sont posés la question de sa socialisation dans son nouveau milieu de travail et de son adaptation aux différentes facettes de la vie professionnelle (tâche, groupe de travail, normes et valeurs).

**a-une orientation descriptive :**

Elle réunit des recherches qui s'emploient à décrire la phase de socialisation. Wanous (1992) à examiné quatre modèles descriptifs (Buchanan, 1974 ; Feldman, 1976 par exemple). Il révèle qu'au niveau des premières phases de socialisation, ces modèles comportent des similitudes. Il souligne en effet que le nouvel arrivant voit ses attentes se confronter à la réalité organisationnelle, qu'il doit se familiariser avec sa tâche et établir des relations avec ses pairs et sa hiérarchie. Wanous intègre alors ces différents modèles en considérant que la socialisation comporte quatre étapes :

- une étape de confrontation et d'acceptation de la réalité organisationnelle (les attentes de l'individu rencontrent la réalité organisationnelle) ;
- une étape de clarification du rôle (familiarisation avec la tâche, définition des rôles et des relations avec les autres) ;
- une étape de positionnement dans l'ensemble de l'organisation (apprentissage des comportements acceptés, intégration des valeurs) ;
- une étape finale (sentiment de réussite de l'insertion, acceptation partagée).

**b-Une orientation centrée sur les dispositifs d'insertion :**

Les organisations peuvent mettre en œuvre des procédures susceptibles de favoriser l'intégration des nouveaux. Van Maanen et Schein (1979) ont proposé une classification de ces tactiques en prenant en compte six dimensions (exemples : leur caractère individuel ou collectif, formel ou informel, le caractère programmé ou non des étapes). Des recherches ont testé le rôle de ces différents dispositifs. Elles montrent l'efficacité des dispositifs institutionnalisés qui réduisent les ambiguïtés et les conflits de rôle et augmentent la satisfaction et l'implication. Dans la logique de cette approche, Delobbe et vandenberghé (2002) ont plus particulièrement analysé le rôle des dispositifs de formation en entreprise dans la socialisation organisationnelle de nouvelle recrue. L'étude, qui a été menée dans quatre



grandes banques Belges, à porté sur 201 nouveaux entrants. Elle à testé quatre dispositifs de formation (les cours de perfectionnement, le tutorat, l'autoformation, les stages).

Delobbe et Vandenberghe, à partir d'une analyse de toute la littérature, considèrent que le processus de socialisation est facilité dans les situations et les dispositifs à forte composante sociale (caractérisé par une interaction de groupe ou interpersonnelle) et intervenant dans les situations de travail et pas en dehors. Dans ces conditions, le stage constituerait le dispositif de formation le plus performant. Viennent ensuite par ordre décroissant d'efficacité les cours, le tutorat et enfin les dispositifs d'autoformation. Les résultats montrent que les cours et les stages s'accompagnent d'une augmentation significative de l'engagement organisationnel et de la satisfaction.

### **c-Une orientation centrée sur le nouvel entrant considéré comme un acteur :**

Dans cette approche on considère les stratégies développées par les nouveaux venus dans l'organisation, ainsi Morrison (1993) avancera le concept de productivité pour rendre compte des initiatives prises par les salariés en cours de socialisation. Cet auteur relève que la socialisation comporte plusieurs facettes différentes (maîtrise de la tâche, définition du rôle, acculturation et enfin intégration sociale). Elle considère que des informations spécifiques sont nécessaires pour chacun de ces aspects. La recherche d'information facilitera dans ces conditions la socialisation organisationnelle. En réalisant des observations sur plusieurs nouveaux recrutés, il déduit que par son activité de recherche d'information, l'individu joue un rôle actif dans son ajustement à un nouveau contexte de travail. Par exemple, la maîtrise de la tâche qui constitue un aspect de la socialisation organisationnelle est liée à la recherche d'informations techniques et à la recherche de feed-back sur la performance. <sup>(1)</sup>

### **11-Les obstacles rencontrés :**

- le retard pris pour trouver un organisme de lieu de stage.
- la difficulté rencontrée au moment de l'enquête se réfère à l'indisponibilité de certaines personnes à répondre à notre questionnaire et la non considération d'autres malgré leur utilité.
- la non transparence de certains de nos enquêtés en répondant au questionnaire distribué avec parfois un certain comportement d'évitement de fournir la réalité des choses.

---

<sup>(1)</sup> Louche. C. Introduction à la psychologie du travail et des organisations, Paris, 2007, p 84, p 85, p 86.

-vu le nombre d'effectif auquel on a à faire il est difficile de distinguer entre tel ou tel salarié concernant leur nouveauté dans l'entreprise afin de les interroger.

### **Préambule :**

La démarche du recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines, en plus cette pratique est indispensable pour toute organisation dans la mesure où c'est à travers le recrutement que cette dernière aura la possibilité de rajeunir son effectif ou élever son niveau de compétence. Et afin de répondre au double objectif qui consiste à embaucher une main d'œuvre compétente et les affecter à des postes où ils seront efficaces et satisfaisants, les dirigeants doivent se doter d'outils concrets et définir clairement les politiques à suivre en la matière afin de cibler les bons candidats.

Parallèlement, une politique de recrutement judicieuse, des programmes d'embauches bien conduits contribue à renforcer l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi.

A cet égard il revient au chargé de recrutement de bien mener ce processus puisque la démarche de recrutement est composée de plusieurs étapes nécessaires et obligatoires.

**Section 01 : les raisons d'être et les préparatifs au recrutement.****1-Les conditions et les modalités du recrutement****Le respect de la législation et de la déontologie :**

On peut rappeler que le recrutement doit respecter à la fois le cadre juridique de l'évaluation et le cadre déontologique de la profession qui exige le respect d'autrui et de sa vie privée et le refus d'atteinte à la dignité de la personne.<sup>(1)</sup>

**a-Equité :**

La législation est un ensemble de normes juridiques qui touchent ce qui est juste raisonnable et équitable dans un pays et/ou dans un domaine spécifique. L'activité de recrutement concerne directement le domaine du travail pour lequel le législateur fixe des règles qui sont essentielles de connaître, et même pour recruter à temps partiels.

La législation vise à fixer des dispositions clairement identifiées respectant le principe d'un traitement équitable pour les candidats concernant les postes à pourvoir. Les candidats devraient avoir accès à tous les emplois offerts et cela, sans aucune distinction (de race, sexe, religion,... etc.) et dont effet et d'empêcher l'inégalité de chances.

**b-Non discrimination :**

Une législation peut inciter et/ou contraindre les employeurs à ne pas exercer de discrimination lorsqu'ils effectuent leur recrutement. Les formes de discrimination varient et s'exercent différemment d'un pays à un autre, d'une région à une autre, d'un employeur à l'autre. Les comportements de discrimination peuvent prendre leur source dans plusieurs éléments, tels que les préjugés, la manière de penser, les habitudes, les règles, les coutumes et pratiques qui se développent à l'intérieur des conditions économiques et particulières de certains pays.

**c-Compétence :**

Il ne faut pas considérer la distinction, l'exclusion ou la préférence pour le poste à pourvoir comme discriminatoire lors du recrutement d'un candidat. La compétence exigée est spécifiée

---

<sup>(1)</sup> Hagel. A. Toute la fonction ressources humaines, 2ème, édit, Dunod, Paris, 2010, p102.

d'avance pour un poste à pourvoir, c'est le seul critère qui peut favoriser un candidat par rapport à un autre. Ainsi, l'élimination d'un candidat fondée sur les antécédents judiciaires n'a pas de raison d'être si le postulant a la compétence exigée par le poste à pourvoir. Une élimination fondée sur la compétence est nécessaire afin de favoriser la croissance de l'organisation et par conséquent le progrès de la collectivité. <sup>(1)</sup>

## **2-La place de la procédure du recrutement dans l'organisation:**

### **a- L'importance du recrutement :**

L'importance de la phase de recrutement peut s'expliquer par divers motifs :

**-Le cout de la main-d'œuvre.** Le recrutement doit prendre en compte l'ensemble des coûts liés à la préparation et à la recherche de candidats. Ce coût varie selon les postes à pourvoir.

**-La stabilité de la main d'œuvre.** Actuellement, l'état du marché de travail ne permet plus aux salariés de prétendre à un emploi à vie. Ils seront amenés à changer d'organisation plusieurs fois au cours de leur carrière. Cette instabilité de la main-d'œuvre a également un coût que les ressources humaines doivent apprécier et tenter de prévoir en fonction de l'état de la conjoncture économique.

**-la qualification exigée des RH :** l'accroissement du niveau de qualification et d'études des salariés induit une augmentation du vivier potentiel de candidats mais, a pour effet pervers, une hausse des coûts salariaux.

**-la présence syndicale.** La présence de syndicats dans les entreprises a pour effet de garantir aux salariés une bonne application de leurs droits et une vigilance accrue quant à la qualité des conditions de travail. Les conventions collectives sont de plus en plus une source de droit du travail et viennent compléter les contrats de travail. Du fait de leur mission et dans le souci de l'amélioration des conditions de travail, les syndicats peuvent influencer l'aspect quantitatif du recrutement.

**-les changements technologiques.** Les changements technologiques ont modifié les besoins quantitatifs et qualitatifs des entreprises. Les besoins en recrutement varient en

---

<sup>(1)</sup> Sekiou. L. -Perretti. J.M. Gestion des ressources humaines, 2ème, édit De boeck, Bruxelles, 2004, p232, p 234.

fonction des évolutions technologiques. Ainsi, on a vu l'outil informatique remplacer progressivement les hommes pour réduire leur nombre et leurs fonctions au strict minimum. Cette mutation technologique s'observe également auprès des services généraux (comptabilité, gestion des paies...) grâce à l'apport des logiciels de plus en plus perfectionnés.

**-la législation du travail.** La législation française du travail tente de protéger au mieux les salariés qui sont susceptibles de se retrouver dans un état de dépendance économique vis-à-vis de leur employeur. L'application de ces législations devient de plus en plus complexe et nécessite des compétences et des connaissances de la part des services RH lors du recrutement.

**-la conjoncture économique :** lorsque la conjoncture économique est peu favorable, les candidats sollicitent des emplois pour lesquels ils sont souvent surqualifiés ou sous-qualifiés. En cas de surqualification, le recruteur doit éviter de se laisser tenter par des effets d'aubaine et doit surveiller en permanence l'adéquation entre les limites du poste et les possibilités du titulaire<sup>(1)</sup>

### **b-Les objectifs du recrutement :**

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les RH nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux. Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent s'énumérer ainsi :

a-Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent car leurs compétences est la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la GRH.

b-Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur cout possible.

c-Augmenter la banque des candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à niveau du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées.

---

<sup>(1)</sup> Lethielleux. L. L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5ème édit, Lextenx, Paris, 2011, p 57, p 58.

d-Contribuer à titre préventif à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.<sup>(1)</sup>

### **3-Etapes du processus de recrutement :**

Le processus de recrutement se réfère à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature. Le processus de sélection est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis. Finalement l'embauche, est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté et sélectionné.

Les recrutements les plus réussis se font avec l'appui des dirigeants de l'organisation et des spécialistes qui connaissent le poste à pourvoir et cela depuis la planification initiale jusqu'à la décision du candidat à retenir. Pour effectuer adéquatement le processus, il faut réserver quatre à six semaines avant la date prévue d'entrée en fonction du candidat. Cette période offre le temps nécessaire pour passer au travers les six étapes de la démarche et ainsi embaucher le meilleur candidat.<sup>(2)</sup>

#### **3-1-La définition du besoin :**

##### **3-1-1-La demande de recrutement :**

Elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné.

L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou pour un poste supplémentaire

##### **3-1-2-La décision de recruter :**

Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions

---

<sup>(1)</sup> Roussel .J. *Economie et management de l'entreprise*, édit L'harmattan, Paris, 2011, p 160.

<sup>(2)</sup> Belaid. M.C. *Guide pratique pour la gestion des ressources humaines*, édit, Page bleue, Québec, 2009, p 22.

d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrats à durée déterminée, personnels mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance...etc.) sont également envisagées. Toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté. La décision de procéder à un recrutement est généralement prise au plus haut niveau. La décision précise la nature du contrat envisagé (cdi ou non) et les horaires (temps plein ou non) <sup>(1)</sup>

### **3-2-La définition du poste :**

En général, il s'agit ici de définir le besoin, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. Si une définition de poste existe déjà (emploi classique dans l'entreprise, autre recrutement récemment même pour le même emploi...), il convient de vérifier si ladite définition est encore valable (problème de vieillissement, d'évolution rapide des emplois) ou qu'elle s'applique bien au poste pour lequel on recrute. Souvent le besoin doit être précisé avec le demandeur qui est généralement le supérieur hiérarchique.

#### **3-2-1-L'analyse du poste :**

L'analyse du poste est une des clés de voute de la GRH. Elle présente une large gamme d'utilisation au delà du recrutement (notamment pour déterminer la rémunération de base)

L'analyse respecte deux principes. Elle s'attache :

-à ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il l'est et non à tel qu'il devrait l'être)

-aux tâches (non à la personne)

Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, dans le cadre d'une évolution de l'organisation, la phase d'analyse est très délicate pour cerner les tâches et activités qui seront effectivement celles du poste. <sup>(2)</sup>

---

<sup>(1)</sup> Perétti J. M. Gestion des ressources humaines, 15<sup>ème</sup>, édit Vuibert, Paris, 2008, p 65, p 67

<sup>(2)</sup> Cadin. L. et autres. Gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup>, édit, Dunod, Paris, 2007, p 324, p325.



### 3-2-2-La description du poste :

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences de poste comprennent plusieurs rubriques : <sup>(1)</sup>

-identification de l'emploi c'est-à-dire l'intitulé du poste ou le titre.

-missions du poste : la définition de la finalité du poste ne doit pas être confondue avec la discrimination des tâches à opérer. Il s'agit ici de situer le poste dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

-situation dans la structure : il importe de positionner le poste à pourvoir dans son environnement.

-description des activités : cette étape décrit en détail ce que le titulaire aura à réaliser et la façon de la réaliser, généralement les principales activités sont définies dans un ordre chronologique.

-la rémunération ou inventaire des attributions.

-moyens humain, matériels : nous trouverons le type de contrat de travail, la classification, le temps de travail, les horaires, les lieux et les clauses particulières comme la mobilité ou la non concurrence. <sup>(2)</sup>

### 3-2-3-La définition du profil :

Rédiger le profil du poste consiste à définir les activités liées à l'emploi, la rémunération prévue et l'établissement du profil du candidat recherché. De même, les exigences de base doivent être clarifiées : la formation et l'expérience souhaitées, la connaissance des langues utilisées.

Le profil du poste est très important dans la planification des projets et l'organisation du travail. De plus, il constitue un aide mémoire précieux en ce qui a trait à l'appréciation du rendement car il présente les résultats attendus. <sup>(3)</sup> La définition du profil est opérée aussi bien pour un poste unique que pour un poste multiple. En effet même s'il n'a pas été nécessaire

---

<sup>(1)</sup> Perriti. J. M. Op.cit.p 67.

<sup>(2)</sup> Martory. B. Crozet .D. Gestion des ressources humaines, 6ème, édit, Dunod, Paris, 2005, p43, p44.

<sup>(3)</sup> Belaid. M. C. Op.cit. p23.

d'établir une définition du poste, il est toujours utile de réfléchir sur le profil du candidat recherché.

La définition de profil peut être considérée comme la première étape de la gestion de carrière d'un salarié. Cet exercice conduit à décrire le candidat « idéal » ; celui-ci, bien sur n'existe pas dans la réalité c'est pour quoi il est essentiel de classer chaque élément du profil dans l'une des trois catégories suivantes :

-indispensable : un candidat qui ne présenterait pas cette caractéristique ne peut occuper le poste.

-essentielle : caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction.

-souhaitée : caractéristique désirée. Mais non nécessaire, pour remplir correctement la fonction.

Le classement des caractéristiques dans ces trois catégories doit être aussi objectif que possible ; on défiera d'une tendance fréquemment observée parmi les supérieurs hiérarchiques, qui consiste à surélever les caractéristiques nécessaires et essentielles.

Les éléments examinés sont, en général, les suivants :

-caractéristiques physiques : santé, présentation, âge...

-expérience : en années, dans le même poste, un poste voisin, un poste reparatoire.

-compétence spécifique : connaissance technique, niveau de savoir.

-motivation, en termes de désir d'évolution, de recruté, de revenu, de pouvoir de perfectionnement.<sup>(1)</sup>

-trait des caractères : impact sur les autres, adaptation aussi au différent milieu, aptitude au travail de groupe.

---

<sup>(1)</sup> Matory. B . Crozet. D. Op.cit. p45.

**Section 02 : L'exécution du plan de recrutement.****1-La recherche du candidat :**

Une fois que l'on définit le poste soigneusement, on détecte le profil adéquat du candidat, l'entreprise peut alors entamer la campagne de recrutement qui se fait sur le marché interne et sur le marché externe.

L'entreprise peut procéder à un recrutement interne en premier lieu parce que les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise. Le recrutement interne est plus souvent rendu possible en recourant aux opportunités qu'offre le système de mutation et de promotion. Le choix du recrutement peut s'expliquer par l'attachement de l'entreprise à des valeurs, des pratiques qui mettent en avant le recrutement interne comme outil de cohésion sociale et de motivation des salariés. En outre le recrutement en interne présente d'indéniables avantages / couts sur le recrutement externe. L'entreprise a plus de références sur les candidats internes que sur les candidats externes. En conséquence ce sont les procédures de sélection peuvent être légères pour les recrutements internes.

Les postes de travail faisant l'objet d'un recrutement interne sont communiqués au sein de l'entreprise sous forme d'affichage et sur internet de l'entreprise, ou bien au niveau hiérarchique concerné, qui se chargera de transformer l'info aux collaborateurs qui sont susceptibles de convenir.<sup>(1)</sup>

Candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés internes et externes du travail.

-Répondrai au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport des jeunes diplômés ou de collaborateurs ayant englobé de l'expérience ailleurs.

-L'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original.<sup>(2)</sup>

A l'instant où l'entreprise fait le choix de recruter l'externe, les postulants pour un poste peuvent avoir des origines très nombreuses.

---

<sup>(1)</sup> Roussel. J. Op.cit. p 160.

<sup>(2)</sup> Perretti. J. Op.cit. p 69, p 70.

**\*les candidatures spontanées externes :**

Elles sont en nombre croissant. L'abondance des candidatures spontanées est une mesure de l'image externe auprès du public ciblé, le marché de l'emploi et dans son environnement.

**\*les cooptations :** candidatures présentées par des membres du personnel, elles sont en général bien adaptées aux postes à pourvoir et permettent une adaptation très rapide des nouveaux embauchés à des conditions de travail qu'ils connaissent indirectement.

**\*les candidatures en portefeuille :** certaines ne sont pas retenues parce qu'elles ne sont pas adaptés au poste, mais elles sont de qualité et il est donc intéressant de les conserver en portefeuille.

**\*Appel aux organismes officiels :** suivant les moyens dont disposent les responsables locaux de ces organismes et le temps consacré par l'entreprise à cette forme de recrutement, elle peut constituer une voie plus ou moins intéressante et plus ou moins adaptée aux besoins de l'unité.

**\*Les candidatures suscitées auprès des écoles et organismes de formation :** si l'entreprise décide de recruter des débutants en vue de pourvoir un certain nombre de postes, les contacts avec les écoles et organismes de formations sont un excellent moyen de susciter des candidatures, ils peuvent être :

- Des rencontres avec les étudiants au cours de conférences de présentation de l'entreprise.
- Des cours assurés par les membres de l'entreprise dans les écoles ou organismes de formation.
- Des contacts avec les bureaux des élèves qui peuvent amener les candidatures de débutants et aussi d'anciens élèves.

**2-La campagne d'annonces du recrutement :**

Elle a pour objectif de susciter des candidatures pour le poste à pourvoir. Dans les grandes unités, l'élaboration d'une campagne d'annonce de recrutement peut s'apparenter à celle d'une campagne de publicité dans la mesure où elle participe à la construction de l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi elle se compose :

-De l'identification des cibles : qui veut dire le candidat idéal caractérisé par la définition du profil.

-De détermination de la durée de la campagne et indécences des annonces : très souvent, une seule annonce est prévue, ce qui peut se révéler très limité, il convient alors d'organiser une campagne s'étalant sur plusieurs semaines et comprenant plusieurs parutions.

**a-La sélection des medias** : le média choisi doit évidemment être adapté au type de poste à pourvoir. En outre, la combinaison entre la durée de la campagne, les dates de parutions et le nombre de médias utilisés doivent être étudiés pour atteindre la plus grande efficacité.

**b-La rédaction du texte de l'annonce** : qui doit attirer l'attention des postulants sans survendre le poste : elle doit informer sur les critères de sélection sans multiplier les barrages aux candidatures.

**c-Le suivi des résultats de la campagne** : toute campagne, quelle que soit son importance, doit faire l'objet d'un suivi statistique :

\*des flux de réponses au jour le jour.

\*du nombre des candidatures retenues.

\*du nombre de présentation à l'encadrement et de poste pourvus.<sup>(1)</sup>

**\*la recherche par les medias :**

Quand on parle de ce type de recherche c'est-à-dire à travers les médias c'est que l'on utilise les moyens de communications afin de clarifier l'offre et la synthétiser dans l'optique de cibler directement les candidats concernés.

Ainsi le recours de l'entreprise aux agences de communications ou aux cabinets de recrutement est alimenté par le désir de cette dernière de profiter des avantages qu'elle procure à savoir la rédaction soignée du message afin d'attirer les candidats dont on trouve :

**\*la presse** : la presse quotidienne régionale privilégie la localisation des postes en provenance, celle-ci pouvant parfois être le meilleur support sur la zone concernée, il s'agit alors du support généraliste.

---

<sup>(1)</sup> Matory. B. Crozet. D. Op.cit.p 48, p 50, p 51.

**\*les sites internet :** c'est un outil naturel pour les gens qui évoluent dans ce domaine d'activité, le web permet donc de joindre aisément et rapidement un grand nombre de candidats potentiel et de simplifier d'autant le processus de recrutement.

### 3-La sélection des candidats :

Quelques jours après la parution des annonces, l'entreprise fait face à l'afflux des candidatures jusqu'à plusieurs centaines. Il convient alors d'établir une sélection, phase la plus délicate au cours de laquelle la rigueur ne peut s'appuyer sur des méthodes scientifiques de choix.<sup>(1)</sup>

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature et des curriculum vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'entreprise a une élimination importante.

Une première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses retenues font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de candidats pour la suite du processus.

Cette première élimination se fait par comparaisons entre les exigences du poste et les caractéristiques du postulant (âge, formation, expérience, potentiel...). Ce sont les éléments contenus dans la lettre et le curriculum vitae ainsi que la qualité de leur présentation qui a un impact décisif.<sup>(2)</sup>

L'objectif de cette étape est de les classer en trois catégories :

- Refus définitifs dans le cas où les éléments indispensables du profil sont absents.
- Mise en portefeuille de candidatures pour d'autres postes.
- Possibilité de participer à la suite de la sélection.

---

<sup>(1)</sup> Ibid. p 54.

<sup>(2)</sup> Perritt. J. M. Op.cit p 76.

### **3-1-Les méthodes de sélection des candidats :**

Divers méthodes sont disponibles pour aider à la sélection des candidats. Elles peuvent être employées seules ou en combinaison. Il est toutefois essentiel de révéler que l'ensemble des spécialistes qui les conçoivent ou les mettent en œuvre s'accordent sur les trois points suivants :

-Ces méthodes ne constituent que des aides à la décision permettant de réduire le champ de la subjectivité qui existe dans toute procédure d'embauche.

-Elles doivent être définies, mises en œuvre, exploitées par des spécialistes, si possible en groupe de façon à limiter encore le poids des interprétations personnelles.

-Elles débouchent au mieux sur des classements ordinaux des aptitudes des postulants et non sur des valorisations cardinales des aptitudes individuelles.<sup>(1)</sup>

Il est important de citer que lors de cette phase du recrutement que la jurisprudence a censuré les questions indiscretes de l'employeur. Elle a également admis la non-révélation d'information ne portant pas sur les aptitudes professionnelles.

Depuis 1993, la loi prévoit que les informations demandées aux candidats sous quelle forme que ce soit doivent avoir un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé et le candidat est tenu d'y répondre avec une bonne précision. Le candidat est informé des méthodes et des techniques d'aide au recrutement.

#### **a- L'analyse graphique :**

Elles sont considérées, surtout en France d'ailleurs, comme une information dans le processus de sélection. Mise en œuvre par des spécialistes possédant une longue expérience elle pourrait permettre de déterminer quels sont les traits dominants d'une personnalité.

#### **b- Les tests :**

Les tests peuvent être définis comme des épreuves permettant une description quantifiée des aptitudes des individus par référence à des individus placés dans la même situation. L'épreuve est standardisée, étalonnée et validée par un grand nombre d'expérience. L'utilisation des tests se fonde sur le postulat suivant tout ce qui existe est quantifiable est

---

<sup>(1)</sup> Matroy. B. Crozet. D. Op.cit. p59.

donc mesurable. <sup>(1)</sup> Ainsi les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double :

-Faire apparaître les points faibles éventuels peut constituer des contre-indications pour le poste.

-Classer les aptitudes des candidats parmi lesquelles choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste. <sup>(2)</sup>

Depuis les années 90, un certain nombre d'entreprise ont recommencé à avoir recours à des tests pour recruter leur personnel quelque soit le niveau.

Cette tendance peut s'expliquer par plusieurs raisons :

-La prise de conscience du cout réel d'un mauvais recrutement pour l'entreprise.

-Les limites inhérentes à la technique d'entretien lorsque elle est utilisée seule ou mal maîtrisée.

-La volonté d'identifier les possibilités réelles de performances dans un environnement changeant rapidement et / ou l'expérience passée n'est plus l'unique garantie de succès. <sup>(3)</sup>

Les tests peuvent être classés en plusieurs catégories :

- **Les tests d'aptitudes** : pour une tâche donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises, et en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Les tests d'intelligences et de connaissances entent dans cette catégorie.
- **Les tests de personnalité** : ils visent à cerner la personnalité du candidat. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées. Ainsi, l'inventaire de tempérament de GUILFORD-ZIMMERMAN comprend trois cent questions relatives au dynamisme, à la sociabilité...etc.

L'utilisation des tests, notamment de personnalité, suscite des questions portant sur :

---

<sup>(1)</sup> Matory. B. Crozet. D. Op.cit .p 59.

<sup>(2)</sup> Perritti. J. M. Op.cit.p78.

<sup>(3)</sup> Matory. B. Crozet .D. Op.cit. p62.



-Leur validité : le test ne mesure pas ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude.

-Leur caractère statistique : le test est une photographie à un moment précis.

-Leur capacité prédictive.

### **c- L'entretien :**

L'analyse du dossier de candidature n'est pas suffisante et un ou plusieurs entretiens sont organisés avec un double but :

-informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques.

-lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'information sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir. C'est l'occasion pour défendre ses points de vue et présenter ses expériences avec des arguments convaincants.

La réussite de l'entretien implique qu'il se déroule dans des bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewé ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.<sup>(1)</sup>

### **3-4-2-Les objectifs de la sélection :**

L'objectif général de la sélection est le choix, parmi les candidats, de celui ou de ceux qui sont supposés correspondre le mieux à l'image que s'en fait l'organisation.

La démarche la plus courante est la recherche d'un profil qui offre la meilleure adéquation avec les exigences du poste à pourvoir.

Outre cette concordance, des employeurs attachent de l'importance à la recherche de candidats dont la mentalité et valeurs sont conformes à la culture de l'organisation.

Certains privilégient les candidats bénéficiant d'une expérience professionnelle et dès lors directement et rapidement opérationnels, d'autres préfèrent des jeunes en misant sur leur potentiel d'évolution.

---

<sup>(1)</sup> Perritti. J. M. Op.cit .p 77, p 78, p79.

Une autre orientation, plus rare, concerne des candidats ne répondent pas à toutes les conditions requises mais qui grâce à des compétences exceptionnelles sont susceptibles d'apporter du sang neuf à l'organisation.

Certain employeurs n'hésitant pas à ajuster le poste concerné, voire à modifier la structure existante.

D'autres objectifs sont liés à la situation particulière peuvent intervenir. L'essentiel est de ne pas accumuler démesurément les exigences : à force de rechercher le candidat idéal, on risque de laisser échapper des occasions de s'assurer des collaborations intéressantes. En outre, l'embauche d'un candidat surqualifié peut aboutir à court terme à une démotivation de ce dernier estimant que ses compétences sont sous-utilisées. <sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> Amiel. M. Bonnet. F. Recruter sans trop d'erreurs, édit De boeck, Bruxelles, 2002, p 73.

### **Conclusion :**

Tout recrutement qui se fait en respectant l'ensemble de ces étapes et qui est bâti sur des critères objectifs a toutes les chances d'aboutir au résultat souhaité, cela offrira au candidat toutes les chances d'être choisi et de l'autre côté l'entreprise aura la possibilité de choisir. Ainsi, les signes d'un bon recrutement ne s'attardent pas à se divulguer mais ils restent symbolisés par une durée qui reflète le bon choix.

**Préambules :**

Dans certaines situations on trouve que les dirigeants des entreprises focalisent toute leur intention sur la maîtrise de la procédure du recrutement étape par étape, en attirant les bonnes candidatures et en retenant les plus adéquates. Certes cela est bénéfique à priori pour les deux à court terme dans la mesure où le recrutement ne s'arrête pas à l'acquisition de la main d'œuvre souhaitée mais il se poursuit d'avantage à l'arrivée du nouveau rentrant. D'où la nécessité d'établir des mesures d'accueil et des dispositifs d'intégration des nouveaux recrutés. Puisque l'accueil et la prise du poste conditionnent de façon souvent décisive la capacité des collaborateurs à être rapidement efficace dans sa nouvelle mission et au-delà, garantissant le bon fonctionnement du système de management de qualité ainsi que le respect des exigences clients, ainsi que de garantir son implication durable et éviter les nombreux dysfonctionnements ayant pour origine la carence du processus d'intégration et la sous-estimation de cette phase. Au contraire elle doit être une des préoccupations majeures de toute organisation et être prête à transmettre rapidement les valeurs et attentes de l'entreprise et de s'assurer l'adhésion à la mission de l'entreprise

**Section 01 : Les dispositifs ordinaires.****1-La décision :**

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus.

La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité des pronostics. <sup>(1)</sup>

Avant de prendre toute décision finale, il est nécessaire de vérifier les références de la personne. Ainsi, il est important de faire signer au candidat une formule de consentement autorisant un membre du comité de sélection à contacter les employeurs antérieurs. Cet entretien avec eux vise à confirmer l'exactitude des réponses fournies par le candidat et à recueillir une opinion supplémentaire. <sup>(2)</sup>

Les supérieurs hiérarchiques contrôlant le poste à pourvoir opérant cette dernière sélection : ce sont eux en effet qui connaissent l'environnement dans lequel aura à s'exprimer le potentiel du candidat. <sup>(3)</sup>

**2-La négociation de l'engagement :**

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise.

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet. <sup>(4)</sup>

---

<sup>(1)</sup> Perritti . J. M. Op.cit. p80.

<sup>(2)</sup> Belaid. M. J. Op.cit.p45.

<sup>(3)</sup> Matory. B. Crozet. D.Op .cit.p65.

<sup>(4)</sup> Perritti. J. M. Op.cit.p80.p81.

**3-La signature du contrat :**

Le rapport du travail naît à la signature du contrat du travail. Celui-ci est un document légal et les différentes clauses peuvent varier en fonction des lois en vigueur, c'est pour cela qu'il faut se référer au code de travail ou consulter un professionnel.

Pour un juriste, trois éléments caractérisent le contrat de travail, le travail, le salaire, et le lien de subordination. L'absence d'un quelconque détail de ces trois éléments modifie la nature de relation. Ainsi accomplir un travail contre une rémunération sans lien de subordination, c'est-à-dire sans être dirigé, peut être un contrat de service vendu par un artisan à un particulier, ou une œuvre de l'esprit.

Le lien de subordination entre le salarié et son employeur est donc caractéristique de la relation de travail. Il caractérise le pouvoir de l'employeur, celui de direction et le pouvoir disciplinaire.<sup>(1)</sup>

Ainsi les entreprises sont dans l'obligation de délivrer aux salariés, dans les deux mois suivant l'embauche, un document indiquant l'identité des parties, le lien de travail, le titre du salarié ou la description sommaire du travail, la date de début du contrat, la durée du travail journalier ou hebdomadaire.

Le contrat est nécessairement écrit dans certains cas :

- contrat à durée déterminée.
- contrat de travail temporaire.
- contrat à temps partiel.
- contrat d'apprentissage.
- contrat de professionnalisation, etc.

Certaines conventions exigent la rédaction d'un contrat écrit.<sup>(2)</sup>

---

<sup>(1)</sup> Belaid. M.C. Op.cit. p49.

<sup>(2)</sup> Perritti. J. M. Op.cit.p81.

**4-Préparation à l'accueil :**

Organiser l'arrivée du salarié dans l'entreprise avant de recevoir le nouveau embauché, vous annoncerez son arrivée aux salariés de l'entreprise en les réunissant ou en les informant via internet. Il est toujours utile, par soucis de transparence de précisez les raisons de son recrutement, ses objectifs et ses missions, sa place au sein de l'équipe et son parcours professionnel. Ce sera également l'occasion de demander à vos collaborateurs d'accueillir le nouveau salarié avec convivialité.

Un « livret d'accueil », dans lequel sont présentés l'historique de l'entreprise, la nature d'activité, le ou les dirigeants, les différents actionnaires, les stratégies, les résultats financiers, les principaux clients et fournisseurs, la culture d'entreprise etc...., constitue un excellent support pour aider le nouveau salarié dans sa connaissance de l'entreprise. La rédaction d'un document spécifique ne se justifie toutefois que si les embauches sont nombreuses et récurrentes. Si non, il vous suffira de remettre une pochette dans laquelle vous réunirez quelques documents, telles que la ou les plaquettes, le dernier bilan, une liste de fournisseurs, la présentation des produits, etc.

Pour aider le nouveau salarié à se situer dans son nouvel environnement et lui montrer qu'il est attendu, vous aménagerez son poste de travail et mettrez à sa disposition des moyens matériels (bureau, téléphone, poste informatique, carte de visite...).

Le jour de son arrivée, un entretien individuel sera fortement utile pour lui communiquer les informations importantes concernant le poste et l'équipe, lui présenter ses collègues et lui faire visiter les locaux.<sup>(1)</sup>

**5-L'accueil :**

Une fois la décision de recruter le candidat, il faut à la date convenue faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration.

Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles.

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et de suivi de l'adaptation, ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente

---

<sup>(1)</sup> Chevalier. A. et autres. Op.cit. p41, p42.

souvent un cout élevé qui s'ajoute au cout du recrutement. Les entreprises mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouveaux embauchés.

Certaines choisissent l'institution du tutorat. Le tutorat est chargé de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation. Il vérifie en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus rapidement possible avec son milieu de travail. Il aide l'intéressé à résoudre les problèmes pratiques ou psychologiques. Il présente l'intéressé aux cadres. Il lui fait visiter les différents secteurs de l'établissement. Il lui fournit toute documentation utile. Il le met en contact avec toute personne susceptible de faciliter son adaptation pratique et général. Il se tient à la disposition de l'intéressé pour tout aide ou conseil à apporter aussi longtemps que cela est nécessaire.<sup>(1)</sup>

### **6-L'intégration :**

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habitudes, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu. C'est le parrain (ou l'artisan) qui accompagne l'employé au cours de cette étape. Le nouvel arrivant peut ainsi s'intégrer dans l'équipe et connaitre ce qui est attendu de lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.<sup>(2)</sup>

La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte relation, on constate que les départs des nouvelles embauches, très nombreuses pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année. C'est-à dire que le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans le système d'appréciation général. Ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretiens individuels : un entretien après trois mois, six mois et un an, par exemple.

Certaines entreprises organisent également un suivi collectif, constituent dès l'embauche un groupe de personnes qui bénéficient ensemble d'une partie de la procédure d'accueil et qui, périodiquement, se retrouvent pour faire le point, avec un responsable de la fonction personnel, de leur intégration.

---

<sup>(1)</sup> Perritti. J. M. Op. cit .p 81p 82.

<sup>(2)</sup> Belaid. M.C. p61.



Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai puisque durant ce laps de temps, les deux parties peuvent revenir sur leur décision.

Pendant la durée de l'essai, les parties en présence sont soumises à toutes les règles qui régissent les rapports entre employeur et salarié.

La période et sa durée doivent être fixées dans le contrat. La durée n'est pas réglementaire par les textes légaux, elle est fonction des usages et des conventions collectives. En l'absence de conventions collectives ou d'usage, les parties conservent leur liberté pour la fixer.<sup>(1)</sup>

### **6-1-Les étapes de l'intégration :**

Quel que soit l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste donné passe nécessairement par trois phases.

La phase d'information : débute lors de l'entrée dans la société et correspond à la période que le nouvel arrivant consacre à la prise de connaissance des dossiers de son prédécesseur ou du service, aux présentations aux personnes avec lesquelles il sera amené à travailler, ainsi qu'aux stages d'information sur l'entreprise ou sur la fonction qu'il aura à remplir. Durant cette première phase, la personne joue un rôle essentiellement passif, son efficacité sera donc considérée comme faible.

La seconde phase correspond à l'apprentissage du métier : sur le terrain. Le nouvel arrivant commence la tâche pour laquelle il a été embauché. Elle dure jusqu'au moment où il a acquis une connaissance pratique de son métier, c'est-à-dire le moment où il peut effectuer sa tâche par lui-même, en évitant les principales erreurs.

La troisième est celle de l'apport personnel :

Le nouvel arrivant acquiert l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et à l'initiative. C'est au cours de cette troisième phase que le nouveau collaborateur a la possibilité de constater les premiers résultats de sa tâche et donc, de rectifier les erreurs qu'il aurait pu commettre. Eviter un échec de l'opération de recrutement. Le turnover des nouveaux embauchés peut se produire jusque dans les deux ans suivant la date d'embauche il fait perdre à l'entreprise les compétences qu'elle souhaite acquérir, lui fait supporter des pertes de temps et des charges d'exploitation et l'oblige à renouveler sa campagne de recrutement.

---

<sup>(1)</sup> Perritti. J. M .Op. cit. p 82, p83.

Le suivi de l'intégration se fait par des entretiens périodiques qui permettent de révéler les difficultés d'intégration du salarié, quel que soit l'ordre professionnel ou social et y remédier par une meilleure communication entre le nouveau salarié et son environnement de travail. Pour cela, le nouveau salarié rencontre régulièrement un salarié expérimenté appelé tuteur, parrain coach, pour faire le point sur ses éventuels problèmes et trouver des solutions. <sup>(1)</sup>

### **7-L'embauche définitive :**

C'est la dernière décision de ce processus. Elle est aussi celle qui vous engage durablement dans une relation professionnelle, elle est prise en fonction des données et informations complémentaire collectées tout au long de la période d'essai. <sup>(2)</sup>

### **8-Les objectifs de l'accueil et de l'intégration :**

\*Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail.

\*démontrer au nouvel employé la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation.

\*permettre à l'employé d'obtenir des réponses à ses interrogations et avoir accès à l'information pertinente.

\*Soutenir l'employé afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible.

\* Vérifier si l'employé comprend bien les attentes relatives à ses tâches, rôles et responsabilités.

\*S'assurer que l'employé connaisse les normes et les politiques de l'entreprise.

\*Familiariser l'employé avec la culture et les valeurs de l'organisation.

\*Faire connaître l'entreprise et contribuer au développement de son image. <sup>(3)</sup>

---

<sup>(1)</sup> Perritti. J .M . Gestion des ressources humaines, 6ème édit, Vuibert, Paris, 2007, p 86.

<sup>(2)</sup> Allégré. C. B- Andéeassian .A .D. Gestion des ressources humaines, 1er édit, De boeck, Bruxelles, 2008, p51.

<sup>(3)</sup> Belaid. M .C. Op. p55.

**Section 02 : Cycle de formation du nouveau embauché.****1-L'utilité de la formation.**

La formation continue est l'un des moyens dont dispose le management pour que le niveau des compétences des hommes et des équipes soit au niveau des exigences des clients. C'est aussi un moyen pour les salariés de réussir leur projet propre professionnel et d'évoluer professionnellement. <sup>(1)</sup> La formation professionnelle contenue constitue l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines.

Si trente ans après la mise en œuvre du dispositif législatif, la formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce que l'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et de compétences de tous salariés.

Les différentes évolutions (culturelles, économiques, et technologiques), créent sans cesse de nouvelles exigences et doivent stimuler l'enrichissement des connaissances et des savoir-faire. La formation se doit donc d'apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développement de l'entreprise et de ses salariés. <sup>(2)</sup>

**2-Les objectifs de la formation dans l'entreprise :**

- assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- adapter les salariés à des tâches bien déterminées et aux changements dans l'emploi.
- maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- améliorer le statut des salariés par la promotion.
- favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeants.
- favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelle.

---

<sup>(1)</sup> Perritti. J.M. Tous DRH, 2ème, édit Organisation, Paris, 2001, p220.

<sup>(2)</sup> Citeau. J.P. Gestion des ressources humaines, 4 éme, édit Dalloz, Paris, p113.

-créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail.

-aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment. <sup>(1)</sup>

### **3-Le plan de formation :**

#### **\* En tant qu'outil de gestion**

Lorsque il existe, le plan de formation traduit un mode de gestion de la formation du personnel de par l'employeur et l'existence des choix de l'entreprise quant aux objectifs à atteindre pour améliorer les savoirs et les pratiques des salariés, finalement les performances de l'entreprise.

A travers le plan de formation, la notion d'emploi pourra être appréhendée, non pas de façon statique (c'est -à- dire à travers le poste de travail ayant donné lieu à la conclusion initiale du contrat), mais de façon dynamique c'est-à-dire selon une approche évolutive, susceptible d'adaptation en fonction des changements techniques, technologiques ou même structurels de l'entreprise.

Les compétences des salariés devant être gérés par l'employeur ou la personne en charge de la formation (DRH, responsable de la formation, etc.) pourra s'assurer que l'entreprise remplit bien ses obligations légales, mais il pourra aussi, et surtout, faire une série de constats et d'ajustement, regrouper les intitulés de formation au contenu approchant et identifier les organismes susceptibles d'apporter les bonnes prestations, comparer les coûts d'une formation selon que celle-ci a eu lieu dans ou hors temps de travail, affiner le budget prévisionnel etc.

#### **\* En temps qu'outil de communication :**

Les représentants du personnel et tout particulièrement le comité d'entreprise ont aujourd'hui un rôle important dans l'élaboration et la mise en place d'une politique de formation dans l'entreprise. Dès lors, avec le plan de formation, on voit toute l'utilité que peut représenter un tel outil lors des différentes discussions auxquelles l'élaboration de cette politique donne lieu.

---

<sup>(1)</sup>Sekiou .L. Perritti. J.M. Op.cit. p337.

En établissant un document clair et précis, l'employeur peut transmettre aux représentants du personnel un support de travail efficace dans le cadre des consultations obligatoires de ces derniers.

En communiquant son document, l'employeur témoigne de l'intérêt qu'il marque pour la reconnaissance et l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise ce qui sera généralement apprécié par les salariés et leurs représentants, dès lors la présentation effectuée sera sincère et efficace. Même si le contenu du document peut éventuellement être source de certains conflits, le plan de formation constitue un bon exemple de sujet sur lequel un consensus peut généralement être assez facilement trouvé entre le chef de l'entreprise et le représentant du personnel. <sup>(1)</sup>

### **4-L'identification et l'analyse des besoins :**

La formation n'est pas une fin en soi, elle n'est qu'un levier de régulation permettant d'ajuster au mieux les compétences disponibles avec les exigences des emplois, les potentiels et les aspirations de chacun avec les opportunités de carrière.

Il faut donc identifier précisément l'ensemble des décalages réels ou virtuels qui risquent à terme d'accuser certains dysfonctionnements, afin de prendre les mesures de formation qui paraîtront appropriées.

- Le niveau « institutionnel », qui s'inscrit étroitement dans la logique de fonctionnement et de développement de l'entreprise et de ses ressources humaines.
- Le niveau « sectoriel », qui ne concerne qu'un métier de l'entreprise, qu'un aspect de ses activités, qu'une unité de travail,
- Le niveau « individuel », qui concerne les situations particulières de tel ou tel salarié.

Le travail du responsable de formation consistera à répertorier tous ces besoins, selon des méthodes différenciées, auprès des acteurs de l'entreprise, concernés par ces trois niveaux, en les aidant le cas échéant à formuler leurs besoins et à définir leurs priorités. Le chargé de formation devra au préalable assurer la diffusion des informations et des outils nécessaires à l'expression des besoins. <sup>(2)</sup>

---

<sup>(1)</sup>Burnel. P. *Formation professionnelle continue*/1, édit Lamy, Paris, 2010, p 119, p 120, p 121.

<sup>(2)</sup> Citeau.J .P. Op.cit. p118, p 119.

**5-les moyens de détermination des besoins en formation :****➤ Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel :**

Dans tous les cas où existe une gestion prévisionnelle des ressources humaines, celle-ci constitue évidemment un outil privilégié de détermination des besoins de formation. Rappelons le que la formation est un moyen de régulation à deux niveaux.

-elle permet d'ajuster les ressources internes aux besoins : c'est l'hypothèse d'une formation d'adaptation et de reconversion.

-elle permet d'ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe) aux besoins : c'est l'hypothèse d'une formation préalable à la prise de poste.

**➤ enquêtes informelles ou formelles**

Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, des études systémiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

L'expérience montre que la voie la plus employée, et la plus efficace, consiste dans le dialogue avec les cadres qui les amène à définir ce qu'ils considèrent être les besoins les plus pressants de l'unité en matière de formation : ils connaissent la formation et seront en mesure d'apporter leur aide s'ils ont contribué à dessiner les lignes d'action.

La seconde voie d'enquête consiste à réaliser des questionnaires à choix multiples remplis anonymement par l'ensemble du personnel et portant sur les conditions de travail, l'encadrement, la sécurité, l'amélioration du travail... souvent une plage est laissée afin que l'employé s'exprime librement sur n'importe quel sujet concernant la vie de l'entreprise.

**➤ L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte :**

Certaines données peuvent témoigner de l'existence d'un malaise au sein du personnel sans toutefois être significatives d'un seul besoin de formation : généralement, en effet, toute dégradation des conditions de travail absolue ou relative provoque des effets voisins. Parmi les indicateurs significatifs, citons en exemple :

-les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts.

-le niveau de déchets, des erreurs, des pièces manquées.

-le nombre d'accidents de travail.

-le degré de turn-over, d'absentéisme, de retards.

-le niveau de réclamation, des actions disciplinaires ...

➤ **Au niveau individuel : l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés.**

La comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel. Dans la plus part des cas, en effet, on tentera de combler par la formation l'écart existant entre les compétences observées des titulaires des postes en forte évolution et les compétences indispensables pour les tenir, maintenant ou dans un proche avenir.<sup>(1)</sup>

## **6-Planification et conception de la formation**

- **Planification :**

La planification signifie que l'entreprise identifie ses priorités pour les prochains mois. Voici trois exemples de priorités :

Priorité n°1 : Effectuer une meilleure gestion de nos projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes.

Priorité n°2 : Sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise.

Priorité n° 3 : Développer des compétences spécifiques aux bases de données SQL sur une interface web en vue du nouveau projet.

L'établissement des priorités peut être effectué par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise ou seulement par la direction.

---

<sup>(1)</sup> Matory. B. Crozet. D. Op.cit. p95, p 96, p 97.

- **Conception :**

Pour la conception de la formation, les entreprises peuvent requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu spécifique de formation. La formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formations assistées par ordinateurs, etc. <sup>(1)</sup>

### **7-L'exécution du plan de formation :**

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et de les évaluer.

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. En fonction de la programmation des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

L'envoi et/ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions (convocations, conventions de stage, dossier de prise en charge par un FAF, conventions de formation, déplacement et hébergement des stagiaires, etc.).

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableaux de bord, progiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions. Cette comptabilité de données peut servir en effet à alimenter le tableau de bord du responsable de formation, tableau sur lequel il pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.

Dans ce tableau de bord de la formation, on trouvera des données relatives :

-aux dépenses de formation, et leur traduction en pourcentage de la masse salariale,

-à la ventilation des frais engagés pour les différentes actions de formation,

---

<sup>(1)</sup> Belaid. M. C. Op.cit. p 84, p 86.



- au nombre de stagiaires en formation, ainsi que leur répartition par catégories de personnel,
- au nombre d'heures de formation, ainsi que leur répartition par nature et type d'action,
- au cout des actions de formations rapportées aux prévisions budgétaires,
- au cout moyen de « l'heure stagiaire ». <sup>(1)</sup>

### **8-Rôle des différents acteurs dans le processus de formation :**

Cette évolution logique de formation, ne concerne pas seulement la démarche. Elle doit aussi concerner les acteurs.

#### **Le rôle du collaborateur :**

Le stagiaire est au centre du dispositif. Pour une réelle efficacité, il est nécessaire de lui donner les moyens d'être réellement actif aux différentes étapes de la démarche : diagnostic, apprentissage, évaluation, ainsi que dans la régulation et l'organisation matérielle de son propre cursus.

Cette démarche responsabilisée donne de l'autonomie au salarié : au-delà de son travail quotidien, il devient responsable de ses choix stratégiques portant sur ses perspectives professionnelles. Il a une latitude dans le choix des temps de formation, ce qui suppose une gestion du temps responsable et rigoureuse.

Afin d'éviter que la formation ne soit subie, qu'à l'inverse, elle devienne un véritable facteur d'augmentation de l'initiative et d'autonomie, il faut que le salarié en ait les moyens temporels et matériels. La DRH, et les managers sont en charge d'établir et de garantir ce cadre en coopération avec le salarié.

#### **Le rôle du manager :**

Les managers sont amenés à jouer un rôle de plus en plus important dans la mise en œuvre des actions d'adaptation, en particulier en matière de formation, en tant que corécepteurs (en concrétisation avec leur collaborateurs) mais aussi en tant que coréalisateur chaque fois que les actions de formation sont greffées sur la pratique professionnelle.

---

<sup>(1)</sup> Citeau. P. Op.cit. p121.

Pour que la formation devienne un véritable outil de management, le manager doit s'appropriier l'ensemble des démarches et intervenir aux différentes étapes du processus.

Son travail se trouve enrichi à trois niveaux :

- Le diagnostic : cette démarche demande au manager d'être capable d'effectuer un diagnostic du savoir faire et choisir la formation appropriée pour son collaborateur. Le manager opérationnel devient donc le « 1<sup>er</sup> formateur ».
- La formation : le manager doit savoir accompagner son collaborateur dans son apprentissage, notamment par la mise en situation. Cette démarche permet d'améliorer et d'entretenir une véritable relation de coaching entre le manager et le salarié.
- La gestion et le suivi : ce sont les managers qui construisent les parcours de formation de chaque salarié (en collaboration avec le pôle formation de l'entreprise). En outre, ils deviennent les responsables et les gestionnaires du temps de formation de leurs collaborateurs. Ils doivent également avoir une disponibilité permanente pour traiter les points de blocage.

La formation multi canal favorise donc le renforcement du rôle du manager. Il devient ainsi véritablement le premier relais RH par sa capacité à mettre à la disposition du collaborateur des moyens et des outils de formation. <sup>(1)</sup>

### **9-Typologie des actions de formations :**

Les types d'actions de formation dont peuvent bénéficier les salariés dans le cadre de la formation professionnelle continue sont les suivantes :

Les actions d'adaptation au poste de travail qui se déroulent pendant le temps de travail avec maintien de la rémunération.

Les actions d'évolution ou maintien dans l'emploi qui se déroulent sur le temps de travail avec maintien du salaire. Si la formation a lieu en dépassement d'horaire, le salarié perçoit sa rémunération habituelle sans majoration dans la limite de 50 heures par an (après accord du salarié).

---

<sup>(1)</sup>Thévenet. M. et autres. Fonction ressources RH, édit Pearson, Paris, 2007, p 180, p 181.

Les actions de développement des compétences qui se déroulent sur le temps de travail ou hors travail dans la limite de 80 heures par an. Le salarié dont la formation se déroule hors temps de travail est indemnisé à travers une allocation de formation. <sup>(1)</sup>

### **10-Le contenu de la formation :**

Le contenu d'un programme de formation varie selon les besoins des salariés et la taille des organisations. Les organisations de grande taille offrent des programmes de formations sur divers sujets, comme le comportement organisationnel les techniques opérationnelles, ou administratives, etc. De nos jours, les programmes de formations sont mieux conçus, car on dispose de moyens techniques de transmission plus pointus, par exemple le tournage vidéo ou l'internet, et peut produire d'excellents documents à peu de frais. En outre, les actions de formation de chaque groupe de participants peuvent être confiées à une personne ressource identifiée à l'interne pour sa maîtrise technique et qui n'est pas nécessairement le supérieur immédiat.

### **11-La durée de la formation :**

Le temps à consacrer à la formation dépend du contenu à transmettre. L'expérience démontre que si on veut orienter la formation vers des problèmes humains ou si on désire changer de comportement dans l'emploi, la formation se répartit sur des séances plus longues et continues. Par ailleurs, il est essentiel d'analyser le pour et le contre avant de décider si les participants exerceront ou non leurs activités quotidiennes lors de la formation.

Deux formules semblent avantageuses :

- a) le séminaire résidentiel, puisque il place les participants dans un contexte qui favorise la concertation.
- b) Les conférences périodiques, car elles n'affectent pas l'exercice des tâches quotidiennes. Par contre, les stages à mi temps et les stages à temps complet peuvent exiger le remplacement des participants. Chaque organisation détermine le nombre de jours suffisants pour la durée de la formation. Celle-ci varie selon ses objectifs poursuivis par le programme de formation ainsi que selon les supports et les techniques utilisées.

---

<sup>(1)</sup>Campoy, E. et autres .Gestion des ressources humaines, édit Pearson, Paris, 2008, p 148.

La durée de formation est généralement choisie par l'organisation en fonction de ses moyens financiers et de son degré de responsabilité sociale vis-à-vis de ses salariés

## **12-Action de formation, technique et supports.**

### **A l'interne :**

Les actions de formations à l'interne s'adressent uniquement aux salariés d'une organisation donnée elles sont supportées de plusieurs manières (couts, locaux, etc....). Elles peuvent améliorer à court terme la performance d'un salarié dans un domaine spécifique.

Les actions de formations à l'interne se présentent sous diverses formes :

**La formation en session** : elle regroupe plusieurs participants afin de leur transmettre des connaissances pratiques ou théoriques dans un domaine spécifique et dans un délai bien déterminé.

**La formation en cours d'emploi** : comme la démonstration, la rotation des postes, le coaching, le mentorat. Les organisations qui passent par cette forme de formation accordent la responsabilité de la formation aux supérieurs hiérarchiques ou a un salarié compétent en la matière.

### **A l'externe :**

#### **Action des organismes de formation :**

Des cours, des séminaires et des congés-formation sont organisés par des agents impliqués dans la formation comme des institutions d'enseignement, des firmes de consultants, des associations commerciales, professionnelles et industrielles, des agences gouvernementales. Comme les actions internes, les actions externes cherchent à améliorer certaines habitudes chez les salariés, à leur donner des connaissances. <sup>(1)</sup>

## **13-Le suivi de la formation :**

Au même titre que la formation des participants est évaluée en amont de l'action, elle le sera en aval, le suivi de la formation est souvent considéré comme l'ensemble des démarches

---

<sup>(1)</sup> Sekiou. L. Perritti. J.M. Op.cit. p 353 , p 355.

mises en œuvre à l'issue de la formation pour en améliorer l'efficacité. Ce suivi des participants et le suivi des actions.

Le suivi des participant doit permettre :

**L'application** : mettre en œuvre et transférer les connaissances acquises en compétences maîtrisées et appliquées ;

**La capitalisation** : poursuivre et pérenniser la formation au-delà même du stage, tout au long de sa vie professionnelle ; le stage n'est qu'un commencement, une annonce et doit être considéré comme tel et non comme une fin

**La mutualisation** : diffuser les connaissances acquises à l'ensemble d'une équipe voir d'une organisation ; c'est passer les individus apprenant à l'organisation appante.

Le suivi de la formation doit organiser et envisager durant la phase de conception, c'est-à-dire en amont de la performance, trois principes clés prévalent.

Impliquer les acteurs et les managements dans le suivi de la formation et des participants ;

Adapter le suivi en formation du type de formation et des contenus ;

Concevoir le suivi de la formation dès l'ingénierie du stage et informer de la démarche.<sup>(1)</sup>

### **14-L'évaluation de la formation :**

La question d'évaluation est loin d'être la plus sensible en matière de formation. En effet, si l'évaluation est désormais une pratique courante dans le processus de gestion de l'entreprise au point d'être institutionnalisée, elle interroge foncièrement l'efficacité et la rentabilité de l'action de formation menées par l'entreprise.

#### **\*les objectifs de l'évaluation :**

La démarche d'évaluation répond à plusieurs objectifs :

---

<sup>(1)</sup> Parmentier. C. L'essentiel de la formation, 2ème, édit d'Organisation, Paris, 2005, p 275.

-Elle permet de mesurer les effets de la formation dans le temps (à chaud/à froid) quels que soient les objectifs et les acteurs de la formation.

-Elle permet d'identifier les causes de dysfonctionnement à l'intérieur du processus de formation par un recueil des avis systématiques.

-Elle permet de travailler sur la dimension globale de la formation, que ce soit au niveau d'une action de formation professionnelle, d'une famille de modules ou d'un plan de formation. <sup>(1)</sup>

Les modalités d'évaluation de la formation doivent être élaborées en amont du processus. Cette évaluation concerne l'efficacité du dispositif formation, les acquis de la formation, sa mise en pratique ...Elle vise à déterminer si les objectifs du plan de formation ont été atteints. Elle permettra de faire évaluer la politique de formation en modifiant les erreurs survenues lors du recensement des besoins et les incohérences aperçues lors de la mise en œuvre du dispositif.

Quatre niveaux d'évaluation peuvent être distingués :

-L'évaluation des réactions permet de connaître le degré de satisfaction des stagiaires. Elle prend généralement la forme d'un questionnaire écrit. Si elle indique en rien le degré d'acquisition des compétences, elle permet de savoir si un des objectifs visés par la formation (la rétribution des salaires) est atteint. Elle permet au formateur de s'améliorer sur certains points.

-l'évaluation des acquis permet d'identifier les connaissances les compétences qui ont été acquises par les stagiaires au cours de la formation. Cela suppose que les objectifs de formation aient été extrêmement bien définis. Cette évaluation ne peut être effectuée sur papier quand il s'agit de juger l'acquisition de certains savoir faire.

-l'évaluation des activités de travail correspond à l'analyse des effets de la formation sur le travail du collaborateur. Il faut donc que les façons de faire aient été évaluées en amont et que le manager soit capable d'analyser et d'évaluer les évolutions des façons de faire et des performances de ses collaborateurs. Ainsi, les attentes de formations formulées par les commanditaires ne doivent pas être formalisées en termes de formations mais plutôt de performances attendues

---

<sup>(1)</sup> Campoy, E. et autres .Op. cit. p 148.

-l'évaluation des effets organisationnels identifie les évolutions d'un service, d'un département en matière de quantité, de qualité, de couts, de délai, etc. au retour de la formation des salariées du service. Il faut donc que des mesures sur ces variables aient été définies avant l'envoi en formation. <sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> Thévenet. M. et autres. Op.cit. p 188, p 189.

**Conclusion :**

Il faut dire que l'environnement actuel de l'entreprise où règne un climat de concurrence et de lutte sans partage sur le marché, ne va pas faire oublier l'importance des acteurs dont elle se constitue. Particulièrement le sort réservé à ceux qui viennent de rentrer dans l'organisation, autrement dit la manière dont cette catégorie a été accueillie et intégrée. Puisque ces deux éléments conditionnent le succès future dans le poste, il apparait donc comme indispensable pour le responsable d'y consacrer le nécessaire pour aider la nouvelle recrue à se situer dans son nouveau cadre de référence professionnel tout en donnant un sens à son travail. Condition requise à un investissement plein et entier, ainsi on pourra compter sur eux comme les autres et espérer un engagement direct et surtout continuels à travers le temps, et garantir une satisfaction maximale.

Donc on peut affirmer que la procédure d'accueil et d'intégration et les dispositifs mis en vigueur dont on trouve la formation d'intégration ne sont pas déterminantes seulement pour le nouveau venu au travail mais même pour ceux qui ont déjà fait part d'une expérience ailleurs, du coup elle est obligatoire à tous ceux qui viennent de rentrer dans un nouvel environnement.



## **Section : généralités sur l'organisme d'accueil.**

### **a-Historique et présentation de l'entreprise :**

#### **1-Historique**

CEVITAL est une société par actions au capital privé de 68,760 milliards de DA.

Elle a été créée en mai 1998.

Elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de productions équipées de matériels nés de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 4379 salariés en 2010.

#### **2-La situation géographique de Cevital :**

A L'arrière port de Bejaia à 200ML du quai : ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible à été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

##### **. A Bejaia :**

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre<sup>1</sup>

##### **. A El kseur :**

---

<sup>1</sup> Document interne non publié.

Une unité de production jus de fruits Cojek a été rachetée par le groupe Cévital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits cojek. Sa capacité de production est de 14 400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

. A Tizi ouzou :

. A Agouni gueghrane : au pied du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

-L'unité d'eau minérale Lalla khedidja a été inaugurée en juin 2007.

### **3-Les produits de Cévital :**

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. Huiles végétales.
2. Margarinerie et graisse végétale.
3. Sucre blanc.
4. Sucre liquide.
5. Silos portuaires.
6. Boissons.

#### **3-1-Huile Végétale :**

\*Les huiles de table : elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial (plus) : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).

(Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contenant de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

-Capacité de production : 570 000 tonnes /an.

-Part du marché national : 70%

-Exportation vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

### **3-2-Margarinerie et graisse végétales :**

Cévital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et fleurial. D'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ».

-Capacité de production : 180.000 tonnes /an / .Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen- Orient.

### **3-3-Sucre Blanc**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les boissons de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

-Entrée en production : 2eme semestre 2009.

-Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1800 000 tonnes/an.

Part du marché national : 85 %.

-Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

### **3-4-Sucre liquide :**

Capacité de production : matière sache : 219 000 tonnes /an

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

### **3-5-Silos portuaires :**

Existant :

Le complexe Cévital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure

Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000 T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silos horizontaux.

La capacité de stockage horizon au 1<sup>er</sup> trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

### **3-6-Boissons :**

Eau minérale, jus de fruits, sodas.

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés du Djurdjura culminant à plus de 2300 mètres qui, en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla Khdidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

. Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla khedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

.réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « El kseur ».

### **4-L'organisation générale de composantes et les missions des directions :**

. a/Structure de l'encadrement : organigramme (présentation page suivante).

. b/Missions et services des composantes de la DG :

. L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

. **La direction générale** : est composée d'un secrétariat et de 19 directions :

➤ **La direction marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publicitaire sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des ventes & commerciales :**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction système d'information :**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaire pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens d'informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des finances et comptabilité :**

Ses missions :

- Préparer et mettre à jour les budgets.
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes.
- Pratiquer le contrôle de gestion.
- faire le Reporting périodique.

➤ **La direction industrielle :**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et budget de chaque site.

Analyser les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation....) et rechercher les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et les conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité.

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des ressources humaines :**

Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food.

Pilote les activités du social.

Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

Assure le recrutement.

Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

Gestion de la performance et des rémunérations.

Formation du personnel

Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.

Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

➤ **La direction approvisionnement :**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matières et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de ventes.

➤ **La direction logistique :**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, eau minérale, ...) dont cela consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistiques.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de Cévital), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de productions en quelques matières premières. Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Directions Projet, NUMIDIS, ...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et régionaux (Alger, Oran, Sétif).

➤ **La direction des silos**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;

Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient maintient en état de services les installations des unités silos.

➤ **La direction des boissons :**

Le pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (wilaya de Tizi ousou) a pour vocation principale la production d'eau minérale et boissons carbonatées à partir de la célèbre source LLK.

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des boissons en emballages pour les produits de Margarine, huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJAK, implanté dans la zone industrielle d'El kseur, cojek est une spa filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation des fruits et légumes frais en jus, Nectars et conserves. Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

➤ **La direction Corps Gras :**

Le pôle gras est constitué des unités de productions suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement de 2200 T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification- hydrogénation- pâte chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarinerie et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **La direction pôle sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de productions : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J qui est mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels, aux particuliers, pour le marché local et à l'export.



➤ **La direction QHSE :**

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de managements et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.

Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité.

Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations.

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de Cevital et réponse aux exigences clients.

➤ **La direction Energie et Utilités :**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : d'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'électricité Haute tension, Moyenne tension et basse tension, avec une capacité de 50MW/.

➤ **La direction maintenance et travaux neufs :**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés.

Planifié et assure la maintenance pour l'ensemble des installations.

Gere et déploie avec le directeur industriel avec les directeurs de pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)

Rédiger les cahiers de charges en interne.

Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

## **b- Le processus de recrutement organisé par Cévital**

### **Expression et validation des besoins :**

-Etat des besoins annuel valorisés.

-Plan des effectifs pour l'année.

-Budget des effectifs.

Documents validés par les DG et présentés par les DRH/filiales à la DRH groupe avant le 30 octobre de l'année n-1

**Validation et valorisation des besoins du groupe :**

Plan des effectifs pour l'année consolidée groupe masse salariale prévisionnelle /consolidée groupe<sup>2</sup>

**La DRH groupe :**

-valide, après examen, les états et présente la synthèse des besoins et du budget des effectifs pour validation finale à la DG / groupe avant le 15 décembre de l'année n-1.

-communique le plan des effectifs avant le 31 décembre de l'année n-1 à chaque filiale pour la mise en œuvre.

**Mise en œuvre du processus recrutement :****\*demande de recrutement :**

La demande de recrutement validée par la structure commanditaire est présentée à la DRH/filiale 45 jours avant la date prévue du recrutement.

**\*fiche du poste :**

Toute demande de recrutement est accompagnée d'une fiche de poste définie par le responsable n+1, validé par le n+2 et approuvée par le DRH filiale pour les grades inférieurs à 15 et le DRH groupe pour les grades de 15 et plus.

**\*cotation du poste :**

La DRH groupe/comité de pesée procède à la cotation du poste à la demande de la DRH/filiale au plus tard 48h après sa réception (la pesée se fait sur la fiche du poste).

**\*recherche de candidatures :**

Priorité au recrutement interne pour tout recrutement à CEVITAL. La DRH groupe se réserve le droit de ne pas recourir aux candidatures internes pour certains postes.

---

<sup>2</sup> Document interne non publié.

**a-Recrutement interne** : la mobilité interne (intra et inter filiales)

Le recrutement intra filiale concerne les grades de 6 à 17 par contre le recrutement inter filiales (tout profil) : il concerne tout recrutement aux postes de managers 18 et plus.

**b-Marché national** : on s'appuie soit sur le dispositif de L'ANEM ou à travers le vivier de candidature groupe ou finalement par une recherche externe.

**b.1-Dispositif réglementaire (dispositif ANEM)** : transmission de l'offre à l'ANEM après avoir épuisé dans toutes ses ressources de procédés par voix d'un recrutement interne, l'entreprise reçoit et traite les candidatures reçues selon le processus habituel.

### **b.2-Vivier de candidatures groupe :**

-Fichier des candidatures (spontanées) : un fichier informatisé est tenu au niveau de chaque filiale et au niveau de groupe regroupant toutes les candidatures potentielles reçues.

-Annonces de presse : le contenu de l'annonce est réalisé et validé, conjointement par le DRH filiale et le responsable recrutement groupe. L'infographiste se charge de la maquette et de l'insertion.

-Site web du groupe : consultation et présélection des candidatures reçues par le biais du site web de l'entreprise (tests ouverts aux candidats spontanées).

-Organisation portes ouvertes/Cévitel : le DRH groupe organise en cas de besoin, des portes ouvertes et des campagnes de recrutement propres au groupe.

-Cooptation par un collaborateur Cévitel : le collaborateur présente le candidat à la DRH filiale ou au responsable recrutement du groupe contre signature d'une lettre d'engagement/recommandation, il peut bénéficier d'une prime d'un montant fixé selon barème.

**b.3-Recherche externe : elle se fait à travers :**

- Cabinet de recrutement : la DRH groupe choisit les cabinets de recrutement et signe les conventions de prestations.
- Sites web spécialisés : mise en ligne d'offres d'emploi sur les sites spécialisés ou consultation de candidatures disponibles.
- Instituts et grandes écoles : la DRH groupe élabore et signe les conventions avec les instituts et autres écoles.
- Associations de cadres à la recherche d'emploi : la DRH groupe peut signer des conventions ou accords avec les associations nationales ou internationales activant pour l'emploi, notamment des cadres...
- Participation aux foires et porte ouvertes RH : le groupe retient le principe de participation aux foires et salons nationaux de recrutement et RH.

**C-Marché international (expatriés et binationaux) :**

Le recours aux candidatures étrangères et binationales est du ressort exclusif de la DRH groupe après épuisement d'une recherche national. Cela ce passe en s'appuyant sur :

- Une approche directe, puisque certains postes de haute expertise ou management peuvent recommander l'approche directe du candidat...
- Cabinets de recrutement spécialisés : la DRH groupe identifie les sous traitants spécialisés et signent avec eux des conventions.
- Revue et sites web spécialisés : annonces sur revues et sites spécialisées.
- Evénement officiels et non officiels : participation aux événement officiels et non officiels ciblant cette catégorie de personnel.

**Sélection des candidats :****a-Sélection interne :**

-présélection sur dossiers : une présélection sur dossier est réalisée par le responsable du recrutement filiale pour les grades de 6 à 17 et celui du groupe pour les grades de 18 et plus.

-entretien préliminaire avec DRH : le DRH de la filiale ou le DRH groupe selon le grade assure l'entretien préliminaire avec les candidats présélectionnés sur dossiers.

-entretiens et tests (techniques) : les entretiens et les tests professionnels sont réalisés, dirigés par le directeur de la structure utilisatrice.

-tests psychotechniques : des tests généralistes sont ouverts sur le site web du groupe. Les tests spécifiques sont ouverts avec code d'accès.

**b-sélection externe :**

-processus de sélection adapté au poste offerts (Cévitel peut recommander le type de tests à utiliser).

c- la short List : la short List regroupe trois candidatures potentielles pour chaque poste à pourvoir.

d- entretien de sélection définitive : le candidat se présente muni obligatoirement des pièces ci après :

-copies légalisées des diplômes.

-trois derniers bulletins de paie.

-attestation de travail du dernier organisme employeur.

**Choix du candidat retenu :**

-proposition de recrutement selon la politique de rémunération : le DRH filiale ou celui du groupe selon le cas, adresse une offre comprenant le package du poste au candidat retenu dans quarante huit heures suivant sa sélection.

-proposition de contrat de travail : après acceptation (par écrit) de l'offre par le candidat retenu, il lui est remis un projet de contrat de travail par e-mail.

### **Installation/intégration :**

-installation avant intégration : préparation de bureau, équipement de bureau, fournitures, avantages en nature, (véhicule, téléphone mobile).

-installation après intégration : installation par un supérieur hiérarchique, note d'information interne par le directeur de la structure de rattachement, mise à disposition de moyen de travail.

-gestion du personnel : le personnel relevant des grades 6 à 17 sont gérés au niveau filiales et ceux des grades 18 et plus ainsi que tous les étrangers sont gérés au niveau groupe. Dossiers administratif, déclaration sociale, registre légal, fichier du personnel, immatriculation et affectation, paie.

-intégration : l'intégration est suivie par le gestionnaire des carrières filiales pour les grades de 6 à 17 et celui du groupe de 18 et plus en respectant la check List.

-période d'essai : la période d'essai est de six (6) mois pour les grades 15 et plus et de trois (3) mois pour les grades de 6 à 14. Pour les CDD, la période est de trois (3) mois. Dans tous les cas la période d'essai pourra être renouvelée une fois si nécessaire.

**III-1 Présentation et analyse des données collectées :**

Dans n'importe quelle recherche scientifique l'investigateur est soumis d'emprunter un certain cheminement pour y parvenir à ces fins voulues. Durant ce parcours celui-ci emploie des procédés et des techniques alimentés selon ses objectifs et fixés par la nature du terrain et les caractéristiques de la population concernée par l'étude. Ainsi pour confirmer ou infirmer les suppositions établies il doit faire une investigation sur les sujets ciblés afin de recueillir ce qui lui semble utile mais aussi analyser ces mêmes données.

En se mettant dans la même procédure à travers ce chapitre on va présenter les différentes caractéristiques de notre échantillon ainsi que l'analyse des données collectées à savoir l'impact de la formation sur l'intégration des nouveaux embauchés et le rôle des employés expérimentés dans l'intégration de ces nouveaux.

**1- Les caractéristiques de notre échantillon d'enquête :**

Les tableaux suivants traitent les caractéristiques personnelles de notre échantillon d'études à savoir le sexe, l'âge, la situation matrimoniale, le niveau d'instruction, l'année de recrutement etc.

**Tableau N°01 : La répartition de notre échantillon d'étude selon le sexe.**

<b>Sexe</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Hommes</b>	72	83.72
<b>Femmes</b>	14	16.27
<b>Total</b>	86	100

A travers les données du tableau ci-dessus on remarque que notre échantillon est constitué à majorité d'une population masculine de l'ordre de 83.72% de notre population étudiée alors que 16.27% représente le sexe féminin.

Ceci s'explique par la politique et la stratégie de l'entreprise ainsi que les exigences de certains postes de travail qui demandent beaucoup plus de responsabilité, d'un certain engagement physique et de disponibilité à chaque moment et besoin comme le travail jusqu'aux heures tardives ou le travail posté qui reste non toléré dans notre société, et cela est expliqué aussi par le manque de compétences et d'intérêts de celles-ci à certains postes que l'entreprise Cevital propose à ses candidates.



**Tableau N°02** : La répartition de notre échantillon d'études selon l'âge

<b>Age</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Moins de 25 ans</b>	12	13.95
<b>] 25-35]</b>	50	58.13
<b>] 35-45]</b>	24	27.90
<b>Total</b>	86	100

D'après les données contenues dans ce tableau on constate que la plus part des personnes enquêtées est d'un âge se situant entre 25 et 35 ans représentant 58.13% de la population étudiée. Ceux de la tranche d'âge comprise entre 35 et 45 ans occupent la deuxième place avec un taux de 27.90% .En troisième position se trouvent la tranche de moins de 25 ans avec un taux de 13.95% seulement.

Nous expliquons à travers ces données que l'âge maximal d'un recrutement ne dépasse pas les 40 ans, mais cet âge tardif en concerne les postes dotés de grande responsabilité et d'une pratique autoritaire dominante. Notre échantillon est jeune, ce qui explique la volonté de l'entreprise à vouloir rajeunir ses effectifs afin de tenir tête à la cadence du travail.

**Tableau N°03** : La répartition de notre échantillon d'étude selon leur situation matrimoniale.

<b>Situation matrimoniale</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Mariés</b>	41	47
<b>Divorcés</b>	02	02
<b>Célibataires</b>	43	50
<b>Total</b>	86	100

D'après les résultats affichés, on remarque que la plus part des personnes enquêtées sont célibataires avec un taux de 50% contre 47% de mariées et enfin 02% de divorcés.

Ces taux équilibrés entre célibataires et mariés renvoient pour les premiers au fait qu'ils soient instables avant leur recrutement chez Cevital et leur jeune âge. Pour les seconds cela met en évidence leur stabilité socioprofessionnelle et leur bonne rémunération pour lesquelles ils ont œuvré. Cela met en évidence les réelles conditions de vie meilleures offertes par l'entreprise à ses recrues.

**Tableau N°04** : La répartition de notre échantillon d'étude selon leur niveau d'instruction.

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Primaire</b>	16	18.6
<b>Secondaire</b>	40	46.51
<b>Universitaire</b>	30	34.88
<b>Total</b>	86	100

D'après les données réparties dans ce tableau, on constate que notre échantillon est constitué de personnes qui sont dotées d'un niveau secondaire avec un pourcentage égal à 46.51% suivie de celles disposant d'un niveau universitaire en deuxième position avec 34.88% et enfin la couche pourvue d'un niveau inférieur avec un taux de 18.06%.

Cela trouve son explication dans la nature de l'activité de l'entreprise et les besoins appropriés de recrutement ainsi que le type de poste auquel sera affectée la nouvelle recrue. Etant donné que l'entreprise avec son caractère productif fait beaucoup appel à une main d'œuvre de niveau moyen ou secondaire et vu que la majorité des postes sont proposés à la production, l'entretien, l'hygiène, l'approvisionnement cela n'empêche pas l'entreprise de s'octroyer une main d'œuvre d'un niveau supérieur selon ses perspectives diverses (économiques, industrielles, sociales, commerciales etc....).

**Tableau N°05** : La répartition de notre échantillon d'étude selon l'année de recrutement.

<b>Année de recrutement</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>2010</b>	10	11.62
<b>2011</b>	44	51.16
<b>2012</b>	21	24.41
<b>2013</b>	11	12.76
<b>Total</b>	86	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la majorité des recrutements sont effectués en 2011 avec un taux de 51.16% suit 2012 avec 24.41% puis 2013 avec 12.76% et enfin 2010 avec 11.62%.

Le taux élevé des nouvelles recrues de l'année 2011 peut s'expliquer par le regain d'activité de l'entreprise avec le lancement de nouveaux produits (tels le sucre) et l'extension pour ceux qui sont produits déjà ; c'est dans cette dynamique et désir que Cevital compte à la fois répondre à la demande et y faire face à la concurrence.

**Tableau N°06** : La répartition de notre échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.

<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Agent d'exécution</b>	52	60.46
<b>Agent de maitrise</b>	22	25.58
<b>Cadre</b>	12	13.95
<b>Total</b>	86	100

D'après les données recueillies dans ce tableau, on constate que la majorité de notre échantillon est constituée d'agents d'exécution avec un taux de 60.46% suivie de 25.58% pour les agents de maitrise et enfin 13.95% pour les cadres seulement.

On peut expliquer le taux élevé d'agents d'exécution par la nature de l'activité de l'entreprise dans ses dimensions productives (agent de production, conducteur d'engin, hygiène et sécurité...) répartie dans différents pôles de production et ateliers ainsi que dans les diverses chaînes de production, entretien des machines et lieux de travail.

**Tableau N°07** : la répartition de notre échantillon d'étude selon l'expérience acquise hors entreprise.

<b>Expérience acquise ailleurs</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	42	48.83
<b>Non</b>	44	51.16
<b>Total</b>	86	100

D'après les données réparties dans ce tableau, on remarque que 51.16% de notre échantillon étudié n'ont jamais eu d'expérience professionnelle antérieurement et ce quelle que soit le poste ou l'activité, tandis que les 48.83% autres ont déclaré avoir déjà travaillé ailleurs. Ce taux élevé des inexpérimentés s'explique par leur jeune âge et par leur récente obtention de titres universitaires pour certains ou diplômes pour d'autres issus des centres de formations professionnelles.

**2- L'apport de la formation sur l'intégration des nouveaux embauchés :**

Dans ce qui suit on démontrera ce que la formation dispose aux nouvelles recrues et tout ce qu'elle leur rapporte pour leur intégration au sein de l'entreprise.

**Tableau N°08 :** la répartition de notre échantillon d'étude selon le suivi d'une période d'essai.

<b>Le suivi d'une période d'essai</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	84	97,67
<b>Non</b>	2	2,32
<b>Total</b>	86	100

Conformément aux données recueillies ci-dessus, on constate que 97,67% de notre échantillon qui déclarent avoir suivi une période d'essai à leur arrivée à l'entreprise contre seulement 2,32% qui disent le contraire.

A partir de là on constate que la majorité écrasante des nouvelles recrues ont subi une période d'essai, pare ce qu'à travers celle ci les responsables de Cevital visent à détecter les besoins en formation du futur collaborateur en vérifiant son aptitudes face à ce qui l'attend et l'ajuster adéquatement avec le poste où il sera implanté grâce à la formation dispensée au sein de l'entreprise ou en dehors (organisme spécialisé).

**Tableau N°09:** la répartition de notre échantillon d'étude selon leur prise en part à une formation au sein de l'entreprise.

<b>Prise en part à une formation</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	80	93.02
<b>Non</b>	06	6.97
<b>Total</b>	86	100

D'après les données recueillies dans ce tableau, on constate que la majorité écrasante de notre échantillon d'enquête a bénéficié d'une formation au moment de son embauche ce qui donne un taux de 93.02% contre 6.97% ayant déclaré ne pas bénéficier.

Ce taux élevé des nouvelles recrues formées à leur arrivée par l'entreprise s'explique par la volonté de l'employeur de leur inculquer toutes les orientations ayant trait à leurs missions en vue de mener à bien leurs tâches dans les courts délais possibles et s'adapter à leur travail et l'environnement professionnel en général.



**Tableau N°10:** La répartition de l'échantillon selon la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et le nombre de formations suivies.

Nombre de formation suivi  catégorie socioprofessionnelle	beaucoup		Moyen		Peu		Aucune Réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	3	25	06	50	03	25	00	00	12	100
<b>Agent de maitrise</b>	01	4.54	00	00	19	86.36	02	9.09	22	100
<b>Agent d'exécution</b>	07	19.46	02	3.84	40	76.92	03	5.76	52	100
<b>Total</b>	11	12.79	08	9.30	62	72.09	05	5.81	86	100

D'après les données recueillies dans ce tableau, on constate que 72,09% de notre échantillon des trois catégories socioprofessionnelles accordent qu'il ont peu bénéficié de formations à leur arrivée à l'entreprise, contre 12,79% de ceux qui estiment avoir bénéficié d'un nombre important de formation, et 9,30% de ceux ayant eu un nombre moyen de formations. La généralité des catégories socioprofessionnelles suit l'exemple de l'échantillon à l'exceptions des cadres dont on trouve 50% qui disent avoir subi un nombre acceptable de formation à l'entreprise contre 25% pour ceux qui disent avoir eu peu de formations idem pour beaucoup.

De ce fait on déduit que la majorité des interrogées ont eu un nombre restreint de formations, cela est expliqué par la courte période entre la date de leur recrutement et le moment où ils ont été interrogés (nouveaux recrutés). Et cela est expliqué aussi par la nature et le contenu de la tache pour certains répétitifs. Pour d'autres qui n'évoluent pas et ne connaissant aucun changement cela concerne les agents d'exécution et ceux de la maitrise. Pour expliquer le taux élevé et variable des cadres par apport aux autres c'est par le fait que Cévital cherche à ce que ces cadres bénéficient d'un maximum de connaissances nouvelles et

procédés actuels : les informaticiens avec les nouveaux logiciels ainsi pour faire face au flux des différentes contraintes internes et externes. L'explication du taux variable du nombre de formations suivies par les cadres, réside en fait dans leur différence d'années de recrutement, le plus ancien à priori à dû avoir plus de formations, ainsi que dans leurs différences en termes de responsabilités et missions.

**Tableau N°11** : la répartition de l'échantillon selon la relation entre l'année de recrutement et le sentiment d'amélioration à travers les formations.

<b>Sentiment d'amélioration</b> <b>Année du Recrutement</b>	<b>Oui</b>		<b>Non</b>		<b>Total</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>2010</b>	10	100	00	00	10	100
<b>2011</b>	40	90.9	04	9.09	44	100
<b>2012</b>	21	100	00	00	21	100
<b>2013</b>	11	100	00	00	11	100
<b>Total</b>	82	95.34	04	4.65	86	100

D'après les données obtenues, on remarque que 95% de nos enquêtés estiment avoir eu un sentiment d'amélioration a travers la formation subie contre 4.65%qui estiment le contraire. Pour ceux ayant le sentiment de cette amélioration ils se repartissent comme suit :

100% font partie des recrues de 2012, aussi bien 100% de ceux de 2013 que de 2010, contre 90% des nouvelles recrues de 2011. Pour la frange non concernée par cette amélioration elle se mesure comme suit : 9.09% font partie des nouvelles recrues de l'année 2011 et néant pour les autres années.

De cela on déduit que l'extrême majorité a eu un sentiment de progrès et de satisfaction quelque soit l'année de son recrutement .Ce fait est attribué a la volonté de l'entreprise de voir ses nouveau arrivés acquérir vite et durablement .Ceci résulte d'une politique de formation

rigoureuse engagée par le responsable suivie dans les besoins et dans ses ajustements au temps opportun.

Cela ne peut mettre en doute la volonté et les efforts de cette catégorie d'agents d'acquérir des connaissances à la maîtrise de leurs futures missions et ainsi rejoindre leurs nouveaux collègues après leur confirmation aux postes.

**Tableau N°12:** La répartition de l'échantillon selon la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et le contenu de la formation.

Contenu de la formation  Catégorie socioprofessionnel	Excellent		Très bon		bon		Mauvais		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	01	8.33	05	41.66	05	41.66	01	8.33	12	100
<b>Agent de maîtrise</b>	02	9.09	11	50	09	40.90	00	00	22	100
<b>Agent d'exécution</b>	02	3.84	21	40.38	29	55.76	00	00	52	100
<b>Total</b>	05	5.81	37	43.02	43	50	01	1.16	86	100

D'après les données recueillies dans ce tableau, on constate que 50% de notre échantillon regroupant les trois catégories socioprofessionnelles estiment que le contenu de leurs formations lors de leur intégration au sein de l'entreprise est satisfaisant, contre 43.02% le considérant comme très bon tant dis que 5.81% l'estiment comme excellent.

De ce fait on en déduit que la moitié des nouvelles recrues indépendamment de sa catégorie socioprofessionnelle apprécie la formation que l'entreprise leur en dispose. Ce sentiment de satisfaction s'explique par le fait que l'entreprise Cevital s'appuie non seulement sur la formation comme dispositif d'aide et de perfectionnement de ses nouvelles recrues mais aussi tente de leur transmettre un contenu de qualité pour les trois catégories sans distinction aucune. Cette stratégie d'agir avec équité entre les trois catégories montre tout le respect et la reconnaissance de l'entreprise envers eux et surtout le désir de les voir coopérer avec

constance et harmonie. D'un autre point de vue cela dénote tout le progrès que la formation leur a apporté avec en prime l'anéantissement de toutes les suspensions.

**Tableau N°13 :** La répartition de l'échantillon selon la relation entre l'âge et le résultat apporté par la formation.

résultat apporté  l'âge	Maîtrise de la  Tache		Nouvelle compétence		Travail et plus		Rien du tout		Aucune réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Moins de 25 ans</b>	10	55.55	0.8	44.44	00	00	00	00	00	00	18	100
<b>] 25-35]</b>	26	46.42	11	19.64	05	8.92	03	5.35	11	19.64	56	100
<b>] 35-45[</b>	14	56.00	03	12	03	12	00	00	05	20	25	100
<b>Total</b>	50	50.50	22	22.22	08	8.08	03	3.03	16	16.16	99*	100

\*certains enquêtés ont fait plus d'un choix.

D'après les données obtenues dans ce tableau, on remarque que 50.50% de notre population étudiée afférente aux trois catégories d'âge que le résultat apporté par la formation est la maîtrise de la tâche, contre 22.22% estimant qu'elle apportera de nouvelles compétences et enfin 8.08% attestant son apport sur le travail et plus.

L'explication : de tout cela on pourra déduire que la formation initiée par l'entreprise aux nouveaux embauchés offre à la moitié des concernés une meilleure possibilité d'adaptation à leur travail à travers la transmission à ces derniers de toutes les manières et procédés d'exécution de leurs tâches (meilleurs gestes, position idéale, temps imparti, etc...). En outre elle leur offre une possibilité d'enrichir leur savoir à travers la découverte du monde inconnu et la levée des doutes à travers les informations et connaissances acquises d'un point de vue théorique.

La formation est aussi l'occasion de s'extérioriser et de tisser des liens et relations humaines de valeurs indispensable pour quiconque afin de pouvoir s'adapter dans un milieu partagé avec ces ouvriers.

**Tableau N°14** : La répartition de notre échantillon d'étude selon le déterminant de la réussite de la formation.

<b>le déterminant</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Une promotion au travail</b>	27	27,27
<b>Maitrise de la tâche</b>	60	60,60
<b>Une meilleure socialisation</b>	07	7,07
<b>Autres</b>	05	5,05
<b>Total</b>	99*	100

\*Certain enquêtés en fait plus d'un choix.

Conformément aux données répartis dans ce tableau on remarque que 60,60% de notre population d'enquête estiment que la maîtrise de leur tâche est le déterminant de la réussite de la formation contre 27,27% , pour la promotion au travail et 7,07% considèrent qu'elle permet une meilleure socialisation.

Nous pouvons constater que la majorité de nos enquêtés trouvent la formation comme un moyen de maîtrise de la tâche par ce qu'elle aura permis avant tout de s'adapter à leur poste et elle aura montré à leur doute et curiosité la façon de procéder au travail. Pour ceux qui la considèrent selon sa capacité de leur permettre d'évoluer graduellement dans leur travail ceci est expliqué par l'aptitude de la formation à faire développer chez le recruté des compétences ce qui lui permet de s'adapter dans son poste. Pour ceux estimant que la formation réussit est permet une meilleure socialisation ils sont convaincus qu'elle aide aussi à tisser des liens, des contacts avec les autres favorisant ainsi leur adaptation.

**Tableau N°15** : La répartition de l'échantillon selon la relation entre le niveau d'instruction et les tâches accordées après la formation.

Tache accordée  Niveau D'instruction	Responsabilité		monotone		Prise de décision		Aucune		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Primaire</b>	05	27.77	09	50	02	11.11	02	11.11	18	100
<b>Secondaire</b>	13	29.54	14	31.81	05	11.36	12	27.27	44	100
<b>Universitaire</b>	09	27.27	03	9.09	04	12.12	17	51.51	33	100
<b>Total</b>	27	28.42	26	27.36	11	11.57	31	32.63	95*	100

\*certains enquêtés ont fait plus d'un choix

D'après les données récoltées dans ce tableau, on s'aperçoit que 28.42% de notre population d'enquête regroupant les trois catégories d'âge déclarent remplir leur tâche de responsabilité après leur formation contre 27.36% qui avancent avoir exécuté des tâches monotones alors que 11.57% estiment avoir pris part à des décisions et 32.63% déclarent n'avoir rien fait.

A partir de là on déduit que le nombre élevé d'agents dans nos enquêtes estimant n'avoir eu à faire à aucune de ces tâches explique la non maturité de ces nouveaux embauchés d'y faire face à certaines décisions et tâches de lourdes conséquences ainsi en est la liberté d'opérer seul. Pour ceux qui estiment avoir pris part à ces tâches cela s'explique par leurs liens directs avec la nature monotones de ces celles –ci. Les opérateurs, conducteurs d'engins et ceux ayant une responsabilité pour le poste administratif et tous ceux ayant pris des décisions concernant le responsable d'équipe, de production et d'entretien.

Ainsi on conclue que quelque soit le niveau avec lequel les nouvelles recrues intègrent l'entreprise et le motif pour lequel elles ont été embauchées Cevital s'efforce de transmettre à ceux-ci toutes les qualités et les mécanismes d'exercices afin de les rendre plus dynamiques et confiants dans l'accomplissement de leur taches. L'entreprise forge ses agents à se distinguer aussi dans la prise des décisions, à jouir d'une autonomie totale et instaurer en soi-même toute une assurance et confiance professionnelle. C'est en sorte le but recherché par Cevital dans l'instauration du dispositif de formation à ses travailleurs

**Tableau N°16** : La répartition de l'échantillon selon la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'implication des membres supérieurs hiérarchiques lors de la formation.

<b>Implication de la hiérarchie</b>  <b>catégorie socioprofessionnelles</b>	<b>Oui</b>		<b>Non</b>		<b>Total</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	08	66.66	04	33.33	12	100
<b>Agent de maitrise</b>	06	27.27	16	72.72	22	100
<b>Agent d'exécution</b>	31	59.61	21	40.38	52	100
<b>Total</b>	45	52.32	41	47.67	86	00

A la lecture des données reparties dans le tableau on constate que 52.32% de notre échantillon des trois catégories socio professionnelles associées déclarent avoir vu l'implication de leurs supérieurs hiérarchiques lors de leurs formation contre 47.67% affirmant le contraire (pas d'implication de leurs hiérarchies). En s'intéressant de près à cette frange d'agents estimant l'implication de leur hiérarchie elle se compte comme suit :

66.66% sont des cadres ,59.61% sont des agents d'exécution et enfin 27.27% sont agents de maitrise. Par contre ceux qui attestent le contraire c'est-à-dire la non implication de leurs hiérarchies ils se subdivisent comme ci-après : 72.72% sont agents de maitrise, 40.38% sont agents d'exécution et enfin 33.33% sont des cadres.

Nous pouvons constater que plus de la moitié de notre population déclare l'implication de leurs responsables au cours de leurs formations post recrutement. Ce qui nous pousse à dire qu'il y a une prise de conscience de leur part à faire passer les informations en suivant un processus convenablement étudié les mettant en position d'indispensable, engagés et disponibles.

**Tableau N°17** : La répartition de l'échantillon selon la relation entre le type de formation suivie et le sentiment engagé.

Sentiment engagé Type de formation	Satisfaction		Motivation		Engagement		Aucune		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Interne</b>	41	58.37	13	18.57	05	7.14	11	15.71	70	100
<b>Externe</b>	21	47.72	17	38.63	04	9.09	02	4.54	44	100
<b>Total</b>	62	54.38	30	26.31	09	7.89	13	11.4	114*	100

. \*certains enquêtés ont fait plus d'un choix.

D'après les résultats contenus dans ce tableau, on constate que 54.38% des interrogés regroupant les deux régimes sont satisfaits contre 26.31% de ceux s'estimant être motivés après leur formation et 7,89% éprouvant un sentiment d'engagement. Pour les satisfaits ils sont repartis comme suit : 58.57% font une formation interne contre 47.72% de ceux la poursuivant à l'extérieur. Quant à ceux se considérant motivés d'avantage par la formation suivie ils se distinguent comme suit : 38.63% ont suivi une formation externe et 18.57% interne. Pour ceux exprimant un sentiment d'engagement on les retrouve repartis comme tel : 9.09% sont imprégnés du mode de formation externe contre 7.14% du type interne.

A partir de là on déduit qu'en mettant à la disposition du nouveau embauché une formation quelconque (interne ou externe) on arrive toujours à stimuler le sujet par sensation il développe des comportements positifs se répercutant sur l'organisme employeur et sur lui-même.



Pour ceux s'estimant satisfaits après leur formation, il se démontre que grâce cette formation assurée par Cevital son impact est conséquent sur ces agents dont elle leur offre un complément de connaissance, une assurance et le regain de confiance en soi. Pour les motivés il s'affiche une certaine loyauté chez les nouvelles recrues et une détermination à exécuter leur taches et mission en surmontant les obstacles sur champ et aussi s'adapter vite au poste requis. Quant à ceux éprouvant un effet d'engagement ils se montrent à travers la formation que ces personnes ont adhéré aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise. Ils sont en mesure d'y apporter plus et mieux à l'entreprise ce qui démontre le rôle de la formation dans l'intégration du nouveau embauché.

**Tableau N°18 :** La répartition de l'échantillon selon la relation entre le nombre de formation suivi et l'existence de différence de maitrise avec ceux qui sont anciens.

<b>Existence de différence</b>  <b>nombre de formation</b>	<b>Oui</b>		<b>Non</b>		<b>Total</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Beaucoup</b>	00	00	11	100	11	100
<b>Moyen</b>	03	37,5	05	62,5	08	100
<b>Peu</b>	10	16,12	52	83,87	62	100
<b>Aucune</b>	01	20	04	80	05	100
<b>Total</b>	14	16,27	72	80,72	86	100

D'après les données collectées on constate 83,72% de nos enquêtés pensent qu'il n'ya pas de différence de maitrise après la formation quelque soit le nombre de formations avec ceux qualifié d'anciens, contre 16,27% de ceux qui estiment sentir une différence et écart de maitrise avec les anciens. Pour ceux qui considèrent ne pas avoir de différence de maitrise ils sont répartis comme suit : 100% de ceux ayant bénéficié d'un nombre important de formations et 83, 87% de ceux qui estiment avoir eu peu de formation. Et pour ceux qui estiment sentir une différence avec les autres ils sont répartis comme suit: 37,5% de ceux

ayant fait part à un nombre moyen de formations à l'entreprise et 20% de ceux ayant pas bénéficié.

A partir de là on déduit que la plus part des nouvelles recrues pensent qu'il n'ya pas de différence ou de fossé entre eux et ceux qui de leur présence à l'entreprise et dotés en terme de capacité à remplir leur tâche convenablement. Cela renvoie certes à leur compétence acquises initialement, mais surtout à la formation dispensée par l'entreprise dont le nombre varie selon le degré de complexité du poste et de la responsabilité affectée. Mais ceci reste toujours indispensable pour tout nouvel arrivant afin de l'adapter à la structure et aux outils confiés. Donc la formation est un moyen de faire combler l'écart entre les compétences acquises et celle requise pour l'exercice de ses fonctions. Enfin on peut dire que le nombre de formations peut être déterminant dans la capacité de manipuler sa tache mais pas toujours significatif comme le démontre les données du tableau, cela s'explique par la qualité et la manière dont est projeté cette formation.

**Tableau N°19 : La répartition de l'échantillon selon la relation entre l'année de recrutement et évaluation post formation**

<b>Evaluation</b> <b>Année de Recrutement</b>	<b>Oui</b>		<b>Non</b>		<b>Total</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>2010</b>	05	50	05	50	10	100
<b>2011</b>	23	52.27	21	47.72	44	100
<b>2012</b>	10	47.61	11	52.38	21	100
<b>2013</b>	10	90.90	01	9.09	11	100
<b>Total</b>	48	55.81	38	44.18	86	100

D'après les données retenues dans ce tableau, on s'aperçoit que 55.81% de nos ménages interrogés des quatre années de leur recrutement déclarent avoir fait part à une évaluation post formation contre 44.18% de ceux affirmant ne pas être évalués après leur formation. On constate un taux de 90.90% de ceux faisant part à une évaluation parmi les recrutés de 2013 et

52.27% des recrues de 2011. Concernant ceux qui n'ont pas eu cette évaluation ils se définissent comme suivant : 52.38% des recrutés de 2012 ,50.00% de ceux de 2010.

A partir de là on comprend que la plupart des gens de notre enquête déclare être évaluée après avoir été envoyée en formation. Au vu du taux élevé de ces derniers l'explication réside dans la volonté de l'entreprise de voir se confirmer ces personnes après les avoir soumis à des tests pratiques au regard du progrès que la formation leur a apportée et la détection de tout éventuel manquement ou dysfonctionnement. A travers cela on peut déduire que l'évaluation post formation est un dispositif qui a été pris au sérieux par Cevital pour vérifier le degré de capacité fonctionnel de l'intéressé et pour en déterminer ensuite l'adaptation de celui-ci au poste auquel il est affecté. Cela indique le niveau d'intégration.

Pour ceux déclarant ne pas avoir été évalué après leur formation, cela s'explique par la nature de la formation qu'ils ont suivie (recyclage) et par le simple fait que certains ont déjà conquis de l'expérience dans ce poste ailleurs , ou par la nature de la tâche qui va dans le sens de leur compétences précédemment acquises(nouvelles recrues où le poste occupé est inférieur à leur acquis initial.).

**Tableau N°20 :** La répartition de l'échantillon selon la relation entre la correspondance des compétences acquises précédemment et les tâches accordées après la formation du nouveau embauché.

Tache accordé la correspondance des compétences	De responsabilité		Monotone		Décision		Aucune		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Oui</b>	21	28,76	21	28,76	10	13,69	21	28,76	73	100
<b>Non</b>	06	26,08	06	26,08	01	4,34	10	43,47	23	100
<b>Total</b>	27	28,12	27	28,12	11	11,45	31	32,29	96*	100

\*certains enquêtés ont fait plus d'un choix.

Conformément aux données collectées dans ce tableau, on constate 32,29% de nos interrogés déclarent qu'on leur accorde aucune de ces tâches quelque soit la correspondance ou pas de compétences acquises auparavant contre 28,12% de ceux qui font part à des tâches de responsabilités après leur formation idem pour les tâches monotones.

Pour ceux qui disent ne pas effectuer aucune de ces tâches ils sont répartis comme suite : 43,47% de ceux qui estiment que leur compétence ne corresponde pas au poste occupé et 28,76% de ceux estiment l'existence d'une correspondance.

A propos de ceci on déduit, que la plus part des nouveaux recrutés dont le poste occupé corresponde ou pas à leur compétence disent ne pas remplir aucune de ces tâches. Cela est dû à leur manque d'expérience et l'existence dans l'enceinte de l'entreprise de ceux qui ont des années derrières eux dans le domaine. Ils ont prouvé par leur qualité que l'entreprise peut compter sur eux pour mener à bien la stratégie de l'entreprise. Cela est dû aussi à la volonté de l'entreprise de laisser le temps au nouveau d'apprendre de se familiariser d'avantage avec sa tâche et ses collègues.

Concernant ceux qui déclarent avoir à faire à ces tâches cela est expliqué par l'apport de la formation sur leurs compétences et les changements effectués, ce qui démontre une fois encore les bienfaits de la formation qui développent chez eux le sens de responsabilité et de l'initiative de prendre des décisions ainsi que la capacité de compter sur soi même.

**Tableau N°21** : La répartition de l'échantillon selon la relation entre la durée de la formation et le bénéfice d'une promotion dans le cadre des performances.

<b>Promotion au travail</b> <b>duré de formation</b>	<b>Oui</b>		<b>Non</b>		<b>Total</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Des jours</b>	28	35,89	50	64,10	78	100
<b>Des semaines</b>	06	66,66	03	33,33	09	100
<b>Total</b>	32	36,78	53	60,91	87	100

\*certain enquêtés on fait plus d'un choix.

Conformément aux données réparties dans ce tableau on constate 60,91% de notre échantillon déclarent ne pas bénéficier d'une promotion contre 36,78% de ceux qui en bénéficient.

Nous pouvons constater que la majorité de nos enquêtés n'ont pas eu aucune promotion dans le cadre de leur performance après leur formation. Cela est dû à leur récente arrivée à l'entreprise mais aussi à la politique de mobilité interne de Cevital basée sur l'expérience et le rendement et les dates d'entrée à l'entreprise. Et pour ceux qui déclarent avoir part à une promotion cela s'explique par leurs performances réalisées dans leur travail après leur formation. C'est l'effet de la formation où le postulant apprend plus sûrement ce qu'il doit faire. Ce qui illustre une fois encore l'apport du dispositif de la formation dans l'adaptation et encore l'épanouissement de la nouvelle recrue.

**Tableau N°22** : La répartition de notre échantillon d'étude selon le sentiment engagé après leur formation sur le plan organisationnel.

<b>Le résultat marquant</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Satisfait</b>	61	70,93
<b>Insatisfait</b>	23	26,74
<b>Je ne sais pas</b>	02	2,32
<b>Total</b>	86	100

D'après les données collectées, on constate 70,93% de notre population d'enquête estiment qu'ils sont satisfaits du plan organisationnel après leur formation, contre 26,74% de ceux qui éprouvent un sentiment d'insatisfaction, et 2,32% qui restent sans avis sur ce sujet.

A partir de cela on déduit que Cevital vise à travers la formation des nouveaux embauchés à leur induire l'ensemble des connaissances sur le mode de fonctionnement et processus organisationnel de sorte que ces derniers à l'achèvement de leur formation sachent déjà quoi faire et comment faire en maîtrisant ce processus continu de façon qu'il ne constitue pas le point faible de celui-ci.

**Tableau N°23** : la répartition de notre échantillon d'étude selon leur avis sur la suffisance de la formation comme moyen d'intégration.

<b>La formation comme moyen d'intégration</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Suffisante</b>	54	62,79
<b>Insuffisante</b>	32	37,20
<b>Total</b>	86	100

D'après les données recueillies dans ce tableau, on remarque un peu plus de la majorité estime que la formation suivie est suffisante comme moyen d'intégration soit à 62,79 % contre 37,20 % qui la perçoivent insuffisante.

A partir de là, on déduit que la formation constitue l'une des opportunités sur laquelle doit s'appuyer à la fois le nouveau entrant et l'entreprise dans leurs perspectives d'être à la hauteur de la tâche confiée. Pour le premier c'est l'adaptation rapide et la rentabilité optimale de ses composantes pour les seconds. Ceux qui la considère insuffisante cela s'explique par le rôle que peut jouer les autres facteurs dans leur l'intégration comme le sérieux de la personne concernée, sa volonté personnelle, son expérience dans le domaine, et l'entourage.

### 3- Le rôle de l'accompagnement effectué par les employés expérimentés dans l'intégration des nouveaux recrutés.

Dans cette partie on va analyser l'impact de l'accompagnement réservé par les collègues anciens aux nouveaux.

**Tableau N°24:** La répartition de notre échantillon selon l'accueil réservé.

<b>L'accueil réservé</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Très chaleureux</b>	18	20,93
<b>chaleureux</b>	50	58,13
<b>normal</b>	01	1,16
<b>Peu chaleureux</b>	17	19,76
<b>Total</b>	86	100

D'après les données collectées dans ce tableau, on constate que la moitié des nouvelles recrues a eu un accueil chaleureux avec 58,13%, contre 20,93% qui ont eu un accueil très chaleureux et 19,76% qui récoltent un accueil peu chaleureux.

Nous expliquons ce taux élevé de ceux qui estiment avoir eu un très bon ou un bon accueil par l'esprit d'ouverture social dont disposent ces salariés expérimentés qui acceptent tout nouveau embauché. Celui-ci est vu par ses collègues comme un collaborateur non comme un potentiel rival, ce qui permet au nouvel entrant d'avoir une confiance en soi qui se répercute positivement sur ses chances d'intégration.



**Tableau N°25** : La répartition de l'échantillon selon la relation entre l'année de recrutement et la forme de communication qui sévit.

Type de communication	excellente		bonne		moyenne		mauvaise		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Année de Recrutement</b>										
<b>2010</b>	02	20	06	60	01	10	01	10	10	100
<b>2011</b>	09	19,56	29	63,04	06	13,04	02	4,34	46	100
<b>2012</b>	01	4,76	14	66,66	04	19,04	02	9,52	21	100
<b>2013</b>	02	18,18	07	63,63	02	18,18	00	00	11	100
<b>Total</b>	14	15,90	56	63,63	13	14,77	05	5,68	88*	100

\*certains enquêtés on fait plus d'un choix.

D'après les données recueillies dans ce tableau, on remarque 63,63% de nos enquêtés des quatre années disent avoir une bonne communication avec les anciens de l'entreprise contre 15,90% qui affirment excellente et 14,71% qui la déclarent moyenne.

Nous expliquons ce taux élevé de ceux qui déclarent avoir une bonne communication par le fait du bon climat de travail qui y règne et par référence à l'année d'entrée, ils collaborent tous ensemble sans aucun sentiment de supériorité ou de maîtrise de la part des anciens. Cela est dû à la bonne initiative des responsable de l'entreprise de les mêler chose qui crée un état d'esprit à part où l'ancien apporte au nouveau de l'aide à travers les conseils et l'orientation et le nouveau à l'ancien un mode de travail jusque là inconnu.

**Tableau N°26** : La répartition de l'échantillon selon la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'existence de conflit de groupe.

Existence de conflits catégorie socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
cadre	03	25	09	75	12	100
Agent de Maitrise	06	27,27	16	72,72	22	100
Agent d'exécution	13	25	39	75	52	100
<b>Total</b>	22	25,58	64	74,41	86	100

D'après les de données collectées, on remarque que la majorité de notre échantillon disent ne pas avoir de conflits avec les autres pour les trois catégories soit à 74,41%, contre 25,58% de oui. La généralité des catégories socioprofessionnelles suit l'ensemble de l'échantillon.

A partir de la, on déduit que les cadres et les agents de maitrise avec leurs niveau d'étude sachent comment faire éviter ou gérer les éventuels conflits qui peuvent se déclenché au travail surtout entre un nouveau venu et un ancien et pour les agents d'exécution cela est expliquer par l'excellente entente des deux groupe travaillant comme une seule équipe n'ayant aucun point de distinction et partage les même aspirations et objectifs à l'égard d'eux même mais aussi de l'entreprise, même si ces conflits existe ça reste dans le cadre du travail et de la réalisation de leur taches ce qui montre leur implication et leur volonté et l'esprit de participation au différent opinions et décisions au sein du groupe, montrant avec des signes d'intégration.

**Tableau N°27** : La répartition de l'échantillon selon leur préférence de travailler en groupe.

<b>Travail en groupe</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Préfère</b>	77	89,53
<b>Ne préfère pas</b>	09	10,46
<b>Total</b>	86	100

D'après les données recueillis dans ce tableau, on remarque que la majorité de notre population d'enquête déclarent qu'ils préfèrent travailler en groupe avec 77% contre 09% de ceux qui ne préfèrent pas.

Nous expliquons ce taux élevé de ceux qui préfèrent travailler en groupe par la capacité de ces nouvelles recrues à évolués avec les autres sans aucune hésitations et à partagé leur précédents acquits avec les anciens de l'entreprise, ceux-ci est expliquer par la prédisposition de ces derniers à écouté et à suivre les autres afin de parachevé leur apprentissage, mais aussi par le désir de Cévital d'intégrer le nouveau dans un groupe en lui fournissant tout les moyens nécessaires pour accomplir son devoir professionnel. Ce qui l'incitera à s'efforcé pour s'adapter soi même.

**Tableau N°28** : La répartition de l'échantillon selon la relation entre la forme d'accueil et la relation développée.

Relation développée / Forme d'accueil	Professionnelle		Amical		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Très chaleureux</b>	17	65,38	09	34,61	26	100
<b>Chaleureux</b>	41	66,12	21	33,87	62	100
<b>Normal</b>	01	100	00	00	01	100
<b>Peu chaleureux</b>	15	75	05	25	20	100
<b>Total</b>	74	67,88	45	41,28	109*	100

\*certains enquêtés ont fait plus d'un choix.

D'après les données de ce tableau, on perçoit que 67,88% de nos enquêtés estiment leur relations qu'elles sont professionnelles, contre 41,28% qui la jugent comme amical.

De ce fait on déduit que la majorité ont développé des relations qui s'inscrivent dans le cadre du travail. Cela est du notamment au système d'organisation de travail de l'entreprise ou l'employé est soumis au système de rotation et travail par équipes composé non pas par les mêmes éléments alors c'est au nouveau embauché de tisser constamment des liens, l'autre explication vient de ces derniers en temps que nouveau il essaye d'abord de se familiariser avec sa tâche et s'appuie sur ses connaissances professionnelles pour se promouvoir amicalement avec les autres.

**Tableau N°29** : La répartition de l'échantillon selon la relation entre l'âge et l'utilité de l'aide venant des anciens de l'entreprise.

L'utilité de l'aide L'âge	Utile		Non utile		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moins de 25 ans	12	100	00	00	00	100
] 25- 35[	46	93,87	03	6,12	49	100
] 35 - 45[	23	92	02	08	25	100
<b>Total</b>	81	94,18	05	5,81	86	100

On constate que 94,18% de nos enquêtés estiment que l'aide de leur collègues expérimentés est utile contre 5,81% qui la considère inutile.

Ce taux élevé de ceux qui apprécient l'aide fournit par leurs collègues ayant une longue expérience ainsi pour les trois âges, cela est expliqué par le degré de collaboration et de coordination des deux groupes et la conscience de ces nouveaux de la valeur de l'apport des autres au travail vient à partir de la des échanges communicatifs relationnels qui favorisent les bons liens et rapports mutuels entre les deux parties, c'est ainsi que Cevital ouvre dans ce sens de maître à disposition de chaque nouveau un tuteur désigné parmi les expérimentés pour accompagner le nouveau dans son processus d'apprentissage et d'adaptation favorisant ainsi son intégration dans le groupe.

**Tableau N°30:** La répartition de l'échantillon selon la relation entre l'état de la communication entre les deux groupes et la source de l'aide de ces derniers.

L'état de la Communication \ Source d'intervention	Volontaire		Planifier		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Excellente</b>	12	75	04	25	16	100
<b>Bonne</b>	51	86,44	08	13,55	59	100
<b>Moyenne</b>	11	78,57	03	21,42	14	100
<b>Mauvaise</b>	03	60	02	40	05	100
<b>Total</b>	77	81,91	17	18,08	94*	100

\*certains enquêtés on fait plus d'un choix.

Conformément aux données ci-dessus, on remarque que 81,91% de notre échantillon qui déclarent que l'aide qui leur vient est volontaire contre 18,08% qui l'estiment être planifiée. Et pour ceux qui la considère qu'elle est volontaire ils sont répartis comme suite : 86,44% de ceux qui disent avoir une bonne communication avec les autres contre 78,57% pour ceux qu'ils estiment moyenne, et 75% de ceux qui ont une excellente communication.

Ceux taux élevé de ceux qui déclarent recevoir de la part de leur collègues une aide volontaire s'explique par l'impact des bonnes relations de groupe à travers l'état favorable de leur communication qu'elle soit verticale ou horizontal ce qui laisse les anciens d'être disponible au moindre besoin exprimé par ces nouveaux facilitant ainsi leur adhésion à la mission qu'on l'aura confier mais surtout au groupe qu'ils composent.

**Tableau N°31:** La repartitions de l'échantillon selon l'existence de normes spécifiques au groupe.

<b>L'existence de normes</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	16	18,60
<b>Non</b>	70	81,39
<b>Total</b>	86	100

D'après les résultats obtenus, on remarque 81,39% de notre population qui déclare ne pas constater des normes spécifiques auquel il doit se soumettre, contre 18,60% de ceux estiment qu'elles existent.

Ceux taux élevé de ceux qui non pas remarquer des normes distinctes de groupe s'explique par l'environnement social d'où viennent les deux groupes qui sont assez proche les uns au autres, et par la politique de l'entreprise conseillant ses collaborateurs à adopté ses normes organisationnels et laisser ces comportements individuels au delà de l'entreprise, ce qui assure l'intégration social de la nouvelle recrue.

**Tableau N°32 :** La répartition de l'échantillon selon la relation entre le sexe et les difficultés de collaborés avec les autres

Difficulté de collaboration  Sexe	Existe		N'existe pas		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Homme</b>	07	9,72	65	90,27	72	100
<b>Femme</b>	01	7,14	13	92,85	14	100
<b>Total</b>	08	9,30	78	90,69	86	100

Conformément au résultat dans le tableau apparent ci-dessus, on constate que la majorité écrasante des deux sexes qui estiment ne pas avoir de difficultés de collaboration avec les autres soit 90,69% contre seulement 9,30% de ceux qui estiment d'avoir des difficultés. Pour les personnes qui estiment de ne pas avoir de difficultés a collaborés Ils sont répartis comme suite : 92,85% pour les femmes et 90,27% pour les hommes.

Nous expliquant cette majorité écrasante par le fait de l'existence de transparence des liens de travail au sein des effectifs de Cevital et leur sens de responsabilité à l'égard de leur travail et de leur collègues empêchant ainsi la formation de litige interpersonnelles et conflits d'intérêts, cela revient aussi à la façon dont l'entreprise organise les relations de travail d'une manière claire et rigide reposant sur le formelle, ainsi le nouveau recruté aura la possibilité de percevoir le mode d'organisation et de s'impliquer de dans.



**Tableau N°33:** La répartition de notre échantillon selon le type d'aides reçue

<b>Type d'aide</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Concerne le travail</b>	51	59,30
<b>Travail et plus</b>	19	22,09
<b>Rien</b>	16	18,60
<b>TOTAL</b>	86	100

D'après les données recueillis dans ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés soit 59,30 % qui estiment l'aide qui vienne de leur collègues concerne le travail seulement, contre 22,09 % pour ceux qui estiment qu'elle concerne le travail et plus et 18,60 % de ceux qui affirment rien recevoir.

Nous expliquant ce taux élevé de ceux qui estiment que l'aide parvenant de leur collègues ayant de l'expérience concerne le travail ainsi que le plus que le travail par le fait que ces collègues viellent à mettre les nouveaux recrutés dans des conditions optimales afin de les adapter temps bien que possible à leur travail en favorisant à travers cette aide le sentiment d'apprentissage et de partage avec les différentes composante de l'organisation et en éliminant le sentiment de crainte et d'appréhension.



**b-Discussion des résultats partiels de la première hypothèse :**

D'après les études de terrain menées au sein de l'entreprise Cévital et selon les résultats obtenus il s'avère que cette première hypothèse dont la formation dispensée par l'entreprise aide à l'intégration des nouveaux recrutés se confirme.

L'entreprise s'appuie sur le dispositif de formation des nouvelles recrues comme moyen d'intégration de ces dernières. Comme le montre le tableau numéro 09 indiquant que la majorité ayant bénéficié après avoir fait part à une période d'essai dont fait ressortir le tableau numéro 08. La mise en place de ce dispositif est source de progrès et fait ternir le doute de capacité, en apportant un sentiment d'amélioration pour les concernés comme le dénote le tableau numéro 11 ce qui favorise l'adaptation, l'influence positive de la formation est confirmée par les acquis nombreux et variés relatifs à leur tâche et en plus augmentant ainsi leur chance d'intégration quelque soit l'âge comme l'affichent les tableaux 13 et 14.

L'impact de ce dispositif est le temps favorable qu'il a offert à ses postulants une opportunité d'occuper des postes de responsabilité, de remplir des missions autonomes, et d'exercer un pouvoir de décision de plus il développe chez eux divers sentiments montrant ainsi le potentiel et l'implication confirmée de cette catégorie dont mis en valeur par les données des tableaux numéros 15 et 17.

S'inscrivant dans le même sens la formation à laquelle ont pris part ces personnes est aussi un support permettant de maintenir l'équilibre structurel et générationnel comme mis en exergue dans les tableaux 18 et 20. A cet effet un peu plus de la moitié apprécie le dispositif de formation appliquée au nouveau embauché voir les résultats du tableau 23.

**c-Discussion des résultats partiels de la deuxième hypothèse :**

A partir de l'analyse des données collectées nous pouvons conclure que l'hypothèse à savoir l'accompagnement effectué par les employés expérimentés facilite l'intégration des nouveaux recrutés est confirmés.

On trouve que 58,13% qui affirment qu'il ont eu à faire à un accueil chaleureux de la part de leurs collègues ayant une longue présence dans l'entreprise contre 20,93% qui affirment cet accueil très chaleureux alors que 63,63% disent avoir une bonne communication avec eux quelque soit l'année d'entrée à l'entreprise, enfin 74,41% déclarent n'avoir affaire à aucun conflit au moment de l'exercice de leur travail. Ceux-ci démontrent l'impact de la façon dont ces nouvelles recrues ont été accueillies sur le système de communication et échange interpersonnelle qui à son tour influence positivement la manière de procéder au travail comme l'illustre le peu de recrues ceux déclarant avoir à faire à des conflits de travail reflétant ainsi la bonne cohésion et entente des équipes de travail et leur capacité de collaborer ensemble au delà de la différence d'âge et d'expérience dans l'entreprise. Cette relation harmonieuse est confirmée par le tableau numéro 28 qui met en évidence les rapports établis par les deux groupes qui vont au delà des liens de la fonction renforcée surtout par la disponibilité et l'engagement volontaire des expérimentés au moindre besoin de leur confrères concernant le travail, leur sécurité et d'autres formes de conseils bien utiles comme le montrent les tableaux 29, 30, 31. Cela nous fait révéler la bienveillance de l'entreprise d'impliquer ces salariés chevronnés dans l'accompagnement dans le temps et dans l'espace des nouveaux venus à l'organisation. Ce qui leur permettra de concevoir la culture de l'organisme d'accueil et les valeurs partagées mais aussi appréhender son fonctionnement et ses procédures mises en œuvre.

Ainsi l'ensemble de ces points permettent de vérifier la validité de cette hypothèse, étant donné l'importance des réseaux de relation au sein du milieu de travail dans la perspective de consolider l'intégration du nouveau venu.

**d-Les résultats finaux :**

Après la vérification des deux hypothèses, dont on a pu les affirmer toutes les deux , on a constaté que la formation à laquelle les nouveaux recrutés ont fait part contribue toujours à rapporter à ses dispensaires des éléments nouveaux en dépit de toute circonstance montrant une fois encore les biens de la formation dispensée aux nouveaux recrutés lui consolidant ses acquis et l'adaptant un peu plus à sa mission. Ainsi l'entreprise d'accueil pourra compter sur ce collaborateur pour remplir ces taches comme telles lui sont assignées grâce à l'adaptabilité du contenu et du programme proposé.

Concernant le rôle des employés expérimentés dans l'intégration des nouveaux recrutés, grâce aux résultats récoltés ultérieurement on a pu savoir l'impact que peuvent apporter ces anciens de l'entreprise à travers l'accompagnement réservé à ces nouveaux grâce à leur aide et leur disponibilité et à leur ouverture d'esprit ne faisant aucun pressentiment de supériorité face à ce bon accueil favorable. Cela ne peut qu'influencer d'avantage la familiarisation rapide et efficace de ces recrues et fait valoir l'apparition des liens solides et d'amitié ce qui fera oublier à ces nouveaux le fait qu'ils sont juste neufs.

## Conclusion

---

### **Conclusion :**

A la lumière des résultats recueillis au cours de notre enquête de terrain, et en tenant compte des données récoltées au niveau de l'entreprise Cévital on peut conclure que l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux recrutés se construit autour du dispositif, dont on trouve la formation inculqué à ces nouveaux adhérents. Ceci montre ainsi la volonté de cet organisme d'accueil de voir ses collaborateurs vite acquérir les gestes auxquels leur tâche est minutieusement effectuable. L'impact de ces moyens à travers les modifications apportées et les doute soulevés en dépit de leur compétence théoriques et expériences externes acquises ultérieurement restent incomparables face au contexte présent.

La formation laquelle l'entreprise met à disposition de ces concernés et d'autant plus efficace et utile qu'elle soit profitable pour les deux camps, dans la mesure où elle évite à l'entreprise les pertes liées à l'échec de la procédure de recrutement et de la perte du candidat idéal. Pour les personnes concernées l'adaptation rapide de ceux-ci à leur milieu de travail et au système organisationnel, à travers les nombreux progrès enregistrés chez ces adhérent comme le démontre les fonctions occupées et les missions remplies avec ou sans assistance.

Et l'autre préoccupation à laquelle ces nouveaux recrutés sont invités à faire face et faire valoir leur capacité d'intégration est leur confrontation avec les autres impliquant les relations, les échanges interpersonnels. Ce souci de collaboration ne s'est pas constitué chez Cévital comme l'indiquent les relations développées entre les uns et les autres et le degré de cohabitation des deux cotés reléguant ainsi tout antagonisme. Cela est de l'accompagnement tenu par ces expérimentés envers leurs collègues.

## La liste bibliographique :

### A- Les ouvrages thématiques ;

- 1- ALLEGRE Claude-Blanche et ANDEEASSIAN ANNE-ELISABETH, Gestion des ressources humaines, 1<sup>er</sup> édition, De boeck, Bruxelles, 2008.
- 2- BURNEL PATRICK, Formation professionnelle continue /1<sup>er</sup> édition, Lamy, Paris, 2010.
- 3- CADAIN LOIC et AUTRES, Gestions des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris 2007.
- 4- CAMPOY ERIC et AUTRES, Gestion des ressources humaines, édition Pearsons, Paris, 2008.
- 5- CITEAU JEAN PIRRE, Gestion des ressources humaines, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2004.
- 6- COTE MICHE, La gestion des ressources humaines, édition Guérin, Montréal, 1975.
- 7- CHEVALIER ANNE et AUTRES, Gestion RH des PME/PMI , éditions Liasons, Paris, 2004.
- 8- HAGEL ANNICK-COHEN, Toute la fonction ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2010.
- 9- MATORY BERNARD et CROZET DANIEL, Gestion des ressources humaines, 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007.

- 10- M C BELAID, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines,  
édition Page Bleue, Québec, 2009.
- 11- PERRITTI JEAN MARIE, Ressources humaines et gestion des personnes,  
6ème édition, Vuibert, Paris, 2007.
- 12- PERRETTI JEAN MARIE, Gestion des ressources humaines, 15ème  
édition, Vuibert, Paris, 2008.
- 13- PERRITTI JEAN MARIE, Tous DRH, édition Organisation, Paris, 2001.
- 14- PARMENTIER CAROLE, L'essentiel de la formation, 2ème édition,  
D'Organisation, Paris, 2005.
- 15- ROUSSEL JOSSE, Economie et management de l'entreprise, édition,  
L'harmattan, 2011.
- 16- SEKIOU LAKHDER et PERRITTI JEAN MARIE, Gestion des ressources  
humaines, 2ème édition, De boeck, Bruxelles, 2004.
- 17- SOUTENAIN JEAN FRANCOIS et FACET PIERRE, Organisation et gestion  
de l'entreprise, édition Berti, Alger, 2007.
- 18- THEVENET MAURICE et AUTRES, Fonctions RH, Paris 2007.
- 19- THURLER MONICA-GHATHER et MANILINI OLIVIER, Organisation de  
travail scolaire, Presses de l'université de Québec, Montréal, 2007.



## **B- Les ouvrages de la méthodologie :**

- 1- AKTOUF OMAR, Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, édition Les presses de l'université du Québec, Montréal. 1987.
- 2-ANGERS MAURICE, La démarche scientifique en sciences sociales, édition Casbah, Alger, 1997.
- 3- DEPLIEU FRANCOIS, La démarche d'une recherche en sciences humaines, édition De beock, Québec, 2000.
- 4- GRAWITZ MADELEINE, Méthodes des sciences sociales, 10<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris.1996.
- 5- GRAWITZ MADELEINE, Méthodes des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2001.
- 6- QUIVY RAYMOND et COMPENHOUDET LUC VAN, Manuel de recherche en sciences sociales, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 1995.

## **C-Dictionnaire :**

- 1-AKOUN ANDRE et PIERRE ANSART, Dictionnaire de sociologie, édition Le Robert, Tours, 1999.
- 2-BOUYACOUB FAROUK, Entreprise et finances bancaire, édition, Casbah, Alger, 2003.
- 3- BRUNO ALAIN, Dictionnaire d'économie et sciences sociales, édition ellipses, Paris, 2005.

4- Ferrol GILLES et AUTRES, Dictionnaire de sociologie, 3<sup>ème</sup> édition, Armand colin, Paris, 2004.

5- STELMAN JEANNE-MAGER, Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, Bureau international du travail BIT, Genève, 1990.

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des lettres et des sciences humaines

Département des sciences sociales

Questionnaire de recherche sur le thème :

L'intégration socioprofessionnelle des nouveaux recrutés à  
l'entreprise

Je suis un étudiant en sociologie option : (organisation de travail et gestion des ressources humaines) et en vue de préparer un mémoire de fin d'études sur le thème de l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux recrutés, je vous serais reconnaissant de répondre aux questions ci-après.

Nous tenons à vous assurer du respect de l'anonymat total de vos réponses qui ne seront exploitées à d'autres fins autre que pour le support de notre travail.

**Etudiant : Mr YATAGHANE TAYEB**

**Encadreur : Mr BEKAKRIA DJOUDI**

## I-Questions sur les données personnelles :

1-Sexe :

-Homme  - femme

2-L'âge :

-Moins de 25ans  ] 25-35 [  ] 35-45 [  ] 45-55 [  Plus de 55ans

3-Situation matrimoniale :

-Marie(é)  -Divorce(é)  -Célibataire  - Veuf (Ve)

4-Niveau d'instruction :

- analphabète  -primaire  -secondaire  -universitaire

5-Année de recrutement :

.....

6-Catégorie socioprofessionnelle :

-Agent d'exécution  -Agent de maîtrise  -Cadre

7-Avant que vous soyez recruté chez CEVITAL, aviez vous eu une expérience antérieure ?

-Oui  -Non

Si << oui >> indiquer le poste :

.....

## II-Formation et intégration :

8-Est-ce que vous avez suivi une période d'essai au moment de votre arrivée ?

-Oui  -Non

9-Est-ce que vos compétences acquises précédemment correspondent au poste occupé actuellement ?

-Oui  -Non

10- Aviez-vous pris part à une formation organisée par l'entreprise ?

-Oui  -Non

11-Vos besoins en formation sont-ils exprimés par ?

-L'entreprise  -Vous-même  -Autres

12 Si c'est exprimé par vous-même qu'envisagez-vous de faire ?

-Comblez vos lacunes

-S'adapter à votre poste

-Se préparer à un poste supérieur

13-Déterminez combien de formation que vous aviez bénéficiée ?

.....

14-Quelle est la durée de la formation que vous aviez bénéficiée?

-Des jours

-Des semaines

-Des mois

15-Quel est le type de formation que vous avez suivie ?

-Interne

-Externe

16- aviez-vous senti une amélioration après votre formation ?

-Oui

-Non

Selon les deux cas dites pourquoi ?

.....

17-Comment jugez- vous le contenu de votre formation ?

-Excellent

-Très bien

-Bien

-Mauvais

-Très mauvais

18-Y'a t'il une implication de vos supérieurs hiérarchiques lors de votre formation ?

-Oui

-Non

Si << non >> dites pourquoi ? :

.....

19-Selon vous une formation réussie est celle qui permet ?

-Une promotion au travail

-Une maitrise de la tache

- une meilleure socialisation

-autres

Précisez :.....

20-Est-ce que vous aviez fait part d'une évaluation après votre formation à CEVITAL ?

-Oui

-Non

21-Après votre formation vos dirigeants vous accordent :

-Des taches de responsabilité

-Des taches monotones

-Vous prenez des décisions

-Aucunes de ces propositions

22-selon vous quel est l'objectif principal de la formation du nouveau embauché ?

.....

23-En effectuant une formation chez CEVITAL éprouviez vous un sentiment ?

-De satisfaction

-De motivation

-D'engagement et de motivation

-Rien

24-Est-ce que vous vous aviez bénéficié d'une promotion dans le cadre de vos performances ?

-Oui  -Non

25-Est que vous remarquez une différence avec ceux qualifiés de salariés anciens ?

-Oui  -Non

26-Quel est l'apport marquant de votre formation sur le plan organisationnel ?

.....  
.....

27-Selon votre avis la formation est suffisante comme dispositif d'intégration ?

-Oui  -Non

Si << non >> dites pourquoi ? :

.....

### III -l'accompagnement :

28-Comment a été l'accueil réservé par vos futures collègues ?

-Très chaleureux  -Chaleureux  -Peu chaleureux

29-Vos relations avec vos collègues ayant une longue expérience dans l'entreprise sont elles ?

-Des relations professionnelles

-Des relations amicales

-Autres

Précisez : .....

30-Est ce vous préféreriez travailler en groupe ?

-Oui  -Non

Si << non >> dites pourquoi ? :.....

31-Y a-t-il des difficultés à collaborer avec les autres ?

-Oui  -Non

32-Est-ce que vos collègues interviennent au moment du travail ?

-Oui  -Non

Si « oui » quel genre d'interventions :

.....

33-Comment jugez-vous la communication avec vos collègues expérimentés ?

.....

34-Est-ce que l'aide qui vient de cette catégorie est utile ?

-Oui  -Non

34-Sur quoi préféreriez vous qu'ils interviennent ?

.....

35-Est-ce que cette aide de la part de vos collègues dits expérimentés est :

-Volontaire  -Planifiée par l'administration

36-Est-ce qu'il vous arrive de rentrer en conflit avec eux ?

-Oui  -Non

Si « oui » préciser le genre :

.....

37-Est que vous remarquez des normes spécifiques auxquelles il faut se soumettre ?

-Oui  -Non

38-Si vous étiez un responsable que feriez-vous pour une meilleure coordination ?

.....

39- A part ces deux éléments (la formation et l'accompagnement par les expérimentés, autres) y -en a t'il d'autres dispositifs intervenant dans l'intégration des nouveaux ?

.....



# ORGANIGRAMME GENERAL de CEVITAL Agro alimentaire

