

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention d'un diplôme de master en sociologie

Option : sociologie des organisations et du travail

Sous le thème de

**L'impact de management participatif
Sur l'intégration des employés**

Réalisé par:

MECHRI Said

MEDJAHED Chafaa

Encadré par :

M. HALLIS Samir

Année : 2019/2020

Remerciement

Avant d'entamer la présentation de notre travail, nous tenons à remercier le DIEU tout puissant qui nous a donné la force pour réaliser ce modeste travail.

Nous avons le plaisir de remercier infiniment notre promoteur Mr hallisSamir pour son aide et son orientation.

Un énorme remerciement s'adresse à toute personne qui a contribué de loin ou de près pour la réalisation de ce modeste travail

Dédicace

Je dédie ce travail

*A mes très chers parents à qui je témoigne mon
Immense respect, ma profonde gratitude, et
reconnaissance pour tous ceux qu'ils ont fait pour
moi, et leurs sacrifices pour que je puisse arriver là où
je suis. Je prie dieu de les protéger.*

A mes très chères sœurs Lynda et Lamia et Assia.

A mes très chers frères Nabil et Rayan.

A mes oncles. A mes tentes. A mes chères amis(e

Fares, Lyes,

Hamid, Nassim, Yacine, Chafaa, Mohand, Hicham,

*Salim, Tounes, Tita, et a tous ceux qui m'ont toujours
soutenu et encouragée pour réussir.*

SAID

Dédicace

Je dédie ce modeste travail ;

En premier lieu à mes chers parents auxquels je témoigne ma profonde Gratitude et reconnaissance et je les remercie aussi pour leurs sacrifices que je ne redonnerais jamais assez.

A mes sœurs Dihia, Wacila, Ismahan, mes deux frères Mohand et Yanis, à mes oncles et à mes tantes.

En deuxième lieu à mes amis je cite : Salmi Farouk, Salmi Mahdi, youva, Moussa Medjahed, Saïd, Ahcenezatchmedjahed et à tous ceux qui m'ont soutenu.

Et surtout à ce qui m'a honoré de partager ce travail avec moi;

M' Hallis Samir

CHAFAA

Sommaire

Introduction général.....	1
01. La problématique :	4
02. Les hypothèses de la recherche :	6
03. la Définition des concepts clé :	6
04. Les raisons du choix du thème :	7
05. Les objectifs de la recherche :	7
Préambule :	8
1. Historique du management participatif :	9
1.2. L'école de relations humaines et les théories de la motivation et leurs contributions dans l'apparition de management participatif :	10
2. La définition du management participatif :	13
2.1. Quelques définitions voisines du management participatif :	14
3. L'école de management participatif :	14
3.1. La typologie de Likert (1903-1981) :	14
3.2. Les travaux de P. Drucker :	15
3.3. Les travaux d'octave Gélinier :	15
3.4. Les travaux de William Ouchi :	16
4. Le principe de motivation au travail :	16
4.1. Le management participatif et la motivation d'une équipe :	17
4.2. Les moyens de motivation du personnel :	17
4.3. La motivation par les méthodes de management :	17
5. Les objectifs de management participatif:	18
6. le rôle du management participatif :	18
7. Management participatif et le changement organisationnel :	19
8. Les 6 règles pour mettre en place le management participatif :	19
9. Les principes de management participatif :	20
10. Les qualités de management participatif :	21
11. Les facteurs clés de succès à la mise en place d'un management participatif ;	21
11.1. Détermination des problèmes à résoudre ainsi que des objectifs à atteindre ;	21
11.2. Suppression des contradictions entre le discours et la réalité ;	21
11.3. Formation pour la participation ;	22
11.4. Etablissement d'un climat de participation ;	23

12. Les avantages du management participatif :	24
13. Les inconvénients du management participatif :	25
14. Outil de mise en œuvre le management participatif :	25
Conclusion :	27
Préambule :	28
1. les origines du concept de l'intégration.....	29
2. définitions de l'intégration :	30
3. La socialisation professionnelle :	31
4. Développer de la politique volontariste d'intégration des personnels :	31
5. Les théories de la socialisation professionnelle :	32
5.1 Attitudes des personnels face à leur intégration :	32
5.1.1. Intégration professionnelle :	32
5.1.2. Intégration organisationnelle :	34
5.1.3. Les étapes de la socialisation organisationnelle :	34
5.2. Attitude de l'organisation face à l'intégration :	35
6. Les domaines de socialisation comme indicateurs du niveau d'intégration :	36
7. les enjeux de l'intégration.....	38
7.1. Les enjeux pour l'organisation :	38
7.2. Les enjeux pour le nouvel arrivant :	38
8. Les modalités de l'accueil et de l'intégration :	39
8.1. L'accueil:	39
8.2 L'intégration :	40
9. Le parcours d'intégration:	40
9.1. Comment évaluer l'intégration d'un nouveau collaborateur :	41
9.2. La journée d'intégration d'entreprise :	41
9.3. Les avantages d'une journée d'intégration d'entreprise :	42
10. les huit idées pour faciliter l'intégration d'un nouveau salarié.....	43
11. L'importance de la communication dans l'intégration des salariés :	45
12. Le suivi de l'intégration :	45
13. Les conséquences d'une mauvaise intégration :	47
14. Les conditions de réussite de l'intégration :	47
15. Les objectifs de l'intégration :	49
Conclusion :	50

Étude antérieure N 01 :	51
Étude antérieure N 02 :	53
Etude antérieure N 03 :	55
Étude antérieure N 04 :	58
Conclusion général :	62
Liste bibliographique	63
Référence bibliographique :	64

Introduction

Général

Introduction Générale

Introduction général

« L'entreprise emploie les ressources humaines (le travail), matérielles (machines), et financières, elle les organise pour les économiser et en tirer le maximum de profit, mais ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante c'est le style de commandement et la méthode de travail, leurs efficacités et leurs performances.

A travers l'histoire de l'humanité, la prise de conscience de la place que doit occuper l'homme dans les organisations s'est faite d'une manière très lente, en effet depuis longtemps, l'entreprise n'avait qu'une seule finalité économique c'est de réaliser le maximum de profit, chose qui a caractérisé les problèmes des relations sociales comme accessoires et leurs résolutions résultait de la seule compétence du chef du personnel qui remplissait, entre autres, les fonctions administratives, juridiques et disciplinaires » .¹

Après cet époque il y aura naissance de plusieurs écoles qui vont essayer de trouver la résolution de cette équation (gestion efficace et bon rendement), mais parmi ceux, une méthode qui marqué sa présence et son efficacité, c'est bien le management participatif, notamment par un principes très distingués, outils faciles à prises, et plusieurs avantages pour l'entreprise et les salariés, contre quelques limites, raisons avec d'autres sont classées cette méthode parmi les premiers au niveau de l'efficacité et performance.

Le management participatif comme un mode de gestion qui consiste a suscité un engagement et la prise d'initiative des équipes de travailles, en les responsabilisant et en intégrant dans la vie quotidienne de l'entreprise, surtout la prise des décisions.

L'idée visant à réorganiser le travail dans le sens d'une plus grande implication du travailleur à la prise de décision n'est pas nouvelle. Elle émerge au 19ème siècle dans le milieu ouvrier en réaction aux conditions causées par la révolution industrielle et le capitalisme. Ses défenseurs partagent alors la volonté d'insuffler de meilleures conditions de travail, d'assurer une meilleure protection, de briser le modèle hiérarchique en place, d'instaurer des droits démocratiques au sein de l'entreprise.

Ce mode de management est essentiellement fondé sur une culture qui prône la délégation du pouvoir, la communication et le respect mutuelle. En effet, toutes les décisions sont les fruits d'un consensus entre les différentes parties prenantes.

« Ce type de management relève de la problématique plus large de la participation des salariés dans l'entreprise. Cette participation recouvre des acceptions variées et transite

¹P. GOGUELIN, G. MITRANI. Pour un management participatif: La méthode Prado-tropiques. Edition Hommes et Perspectives, 1994.p05.

Introduction Générale

par des dispositifs aussi divers que l'information et la consultation, les délégués du personnel, la négociation collective, les comités d'entreprise, l'autogestion, les équipes semi-autonomes, les groupes d'amélioration continue, ou encore l'intéressement financier aux résultats ».²

Cette approche est très bénéfique, dans la mesure où elle fait naître une ambiance agréable de travail et évite les tensions et les conflits liés à la ségrégation hiérarchique. En outre, elle rend à l'organisation un aspect humain et social, qui rapproche l'entreprise de ses salariés. De plus, l'employé, quel que soit son grade, se sent important et influent et se voit offrir beaucoup d'autonomie et de liberté dans l'action.

Par ailleurs, le management participatif souffre de quelque défaillance. En effet, son utilisation à tous les problèmes rencontrés n'est pas toujours appropriée car certaines décisions doivent être prises rapidement pour réagir à une fluctuation du marché ou à un état de crise. Aussi, l'information nécessaire pour résoudre certains problèmes n'est parfois disponible que pour quelques personnes. De ce fait, ce réunir et prendre l'avis de tous les travailleurs sera considéré comme une perte de temps et d'argent.

L'entreprise de nos jours étant l'ensemble des moyens humains, financiers, et matériels active et vit dans un environnement économique et social en extrême expansion et développement notamment en ces dernières années qui la livrent à une véritable bataille et une concurrence féroce et menaçant ainsi son existence et sa pérennité. En effet, l'efficacité d'une entreprise dépend de la compétence de ses employés ce qui fait surgir une relative prise de conscience de l'importance des ressources humaines.

Auparavant l'entreprise était caractérisée par un mode de gestion de personnel fondé principalement sur le facteur de confiance. La fonction ressources humaines est considérée comme étant l'élément le plus important de la stratégie de l'entreprise, sa raison est de rechercher et d'obtenir les compétences dont l'entreprise a besoin de motiver ses salariés pour atteindre les objectifs établis

L'intégration des nouveaux employés devraient être une fonction des ressources humaines et des préoccupations importantes au sein des organisations. Un des défis des entreprises reposent sur la capacité de rétention des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise ; elle convient de concevoir les

1. ²Julien CHARLES, Bénédicte ZIMMERMANN, « Management participatif », in CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L & al, Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, Paris, GIS Démocratie Et Participation, 2013, P1

Introduction Générale

mécanismes pour leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche.

Pour atteindre notre objectif, ce présent travail est structuré de deux parties à savoir: La partie théorique qui se compose de trois chapitres présenté comme suit: - Introduction

Chapitre I: concerne le cadre méthodologique de la recherche. On y trouve outre les raisons du choix du thème et les objectifs, la problématique, les hypothèses, définitions des concepts et mot clés, ainsi les difficultés rencontrés durant note enquête.

Chapitre II: est consacré à la théorie, qui expose le management participatif dans lequel on a démontré l'historique de management participatif et ses différentes définitions, l'école de management participatif, les principe de motivation de travail, les objectif et le rôle, les principes, les qualité, et les clés de réussite de management participatif avec ces avantages et ces inconvénients et son outil de la mise en œuvre d'un management participatif.

Chapitre III: est consacré à la théorie est l'intégration des employés dans ce chapitre nous avons présenté les origines du concept de l'intégration et ces définitions, les théorie de la socialisation professionnel et organisationnel, les stratégie de l'entreprise, les domaine de socialisation comme indicateur du niveau d'intégration, les enjeux et les modalité de l'accueil et de l'intégration et son parcours , les idées pour faciliter l'intégration d'un nouveau salarié, l'importance de la communication dans l'intégration des salarié, le suivi de l'intégration, les conséquences de mauvaise intégration, ces conditions de réussite et ces objectifs.

Chapitre IV: nous avons réalisé quatre études antérieures afin de confirmer ou infirmer nôtres hypothèses, et avec une conclusion générale.

Et enfin, la conclusion, la liste bibliographique.

Chapitre 1

Cadre méthodologique

01. La problématique :

Au début du 20^{ème} siècle la théorie des organisations était concentré sur la soumission des salariés qui occupent le niveau le plus bas dans la hiérarchie organisationnelle aux décisions des responsables, la recherche d'une organisation adéquate pour les entreprises a conduit de nombreux auteurs à théoriser leurs expériences en matière d'organisation et d'administration, c'est ainsi qu'avec « Taylor » qui a supposé une étude scientifique du travail on parle de l'(O.S.T) elle se repose sur une approche scientifique et rationnelle.

Cette organisation scientifique du travail s'appuie sur quatre types de principes qui sont la division verticale du travail qui se repose sur la séparation entre le travail de conception et l'exécution. La division horizontale du travail qui se traduit par la parcellisation des tâches entre les salariés, un système de salaire au rendement fondé sur des primes de productivité au travail et le système de contrôle du travail où chaque geste d'ouvrier exécutant est surveillé.

L'expérience de « Max Weber » sur la théorie de la bureaucratie, il dit qu'une organisation rationnelle efficace fondée sur une hiérarchie d'emplois clairement définie basée sur la qualification et les compétences avec une rémunération fixe. Assise sur une autorité l'égalité avec des procédures du travail formalisées par écrit et basé sur un système de contrôle centralisé.

Ainsi que l'organisation administrative chez « Henry Fayol » : pour lui c'est une conception mécaniste centrée sur l'individu sans prendre en considération le groupe, l'homme est considéré comme un être économique et un être logique et raisonnable, il insiste sur la nécessité de faire évaluer la fonction de commandement dans les grandes entreprises.

L'école classique ne s'est préoccupée que par la structure formelle, celle qui établit des modèles de relations entre les composantes de la structure afin d'atteindre les objectifs. Mais l'école des relations humaines a étudié une seconde forme de structure qui prend en compte les relations informelles car la structure informelle joue un rôle essentiel dans la circulation de l'information et de la performance de l'entreprise.

La théorie de relations humaines tente de concevoir une organisation plus humaine. La rationalité est limitée puisque les individus peuvent entraver la bonne marche de l'organisation, elle a mis en évidence le rôle primordial de l'interaction entre les individus et des relations entre groupes.

Les théoriciens de l'école des relations humaines ont refusé les postulats de la théorie classique, parmi des théoriciens, on peut citer « Elton Mayo » qui constatait, après sa recherche réalisée au sein de l'atelier « Hawthorne », que à l'origine du mouvement des

relations humaines confirme l'importance du l'environnement humain et ces répercutions sur le comportement et la performance des travailleurs, la théorie des relations humaines a ouvert la porte à d'autres recherche qui s'intéressait aux problèmes de la motivation dans le milieu de travail .

« Abraham Maslow »par exemple s'intéressaità la motivation de l'homme au travail, il tente alors de tirer au clair les besoins de l'individu en étudiant la psychologie de la motivation, il met au point une pyramide des besoins en les hiérarchisant et a démontré qu'un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si les besoins inferieurs le sont.

Presque dans la même idée de la motivation, « Frederick Herzberg » dans sa théorie l'enrichissement des taches cherche fondamentalement les conditions permettant à l'homme de s'épanouir dans son travail, et l'amélioration des conditions environnementales des individus, les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celle qui conduit à l'insatisfaction et au mécontentement.

Après la théorie qui s'intéressait à la motivation, une nouvelle approche dans l'analyse de l'organisation est apparue, ses pionniers ont concentré sur l'implication de tous les acteurs appartenant à l'organisation dans les affaires de gestion, elle s'appelle « le management participatif » et s'intéressaità la participation des salariés dans le processus décisionnelle au sein de l'entreprise.

Celui-ci est progressivement apparu en Algérie a partir des années 1980 plus exactement depuis les tentatives de renouvellement managérial qui a lieu au complexe sidérurgique D'El-Hadjar.

Pour comprendre le management participatif et ces répercutions sur l'entreprise algérienne, notre travail va répondre sur les questions suivantes :

- 1- C'est quoi le management participatif ?
- 2- Est-ce que les salariés dans l'entreprise participent effectivement dans le processus décisionnels qui concerne la stratégie de cette entreprise ?
- 3- Quel est la stratégie adoptée par l'entreprise pour intégrer ses salariés dans le milieu professionnel ?
- 4- Si les salariés participent effectivement à la gestion de leurs entreprise, est ce qu'ils sont satisfaits par cette participation ?
- 5- Quel sont les problèmes rencontrés par les salariés par rapport à leurs participations dans le processus décisionnels ?

02. Les hypothèses de la recherche :

Selon Maurice Angers : « l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et implique une vérification empirique »³

Hypothèse1-le management participatif est la stratégie idéale pour faire impliquer les salariés d'une entreprise dans leur milieu professionnel.

hypothèse2-le management participatif assure une meilleure intégration des employés pour la réalisation des objectifs.

03. la Définition des concepts clé :

1-la participation :

Signifie « être associé ou faire les choses ensemble ce concept consiste à associer les personnes de quelque façon que ce soit dans les actions de l'entreprise, l'organisation donne la possibilité de participer aux projets, aux affaires». ⁴

2-Management :

Management « c'est l'action, l'art et la manière de conduire une organisation donc de la diriger souvent résumé à la combinaison de quatre opérations : planification, organisation, direction, contrôle, son développement s'applique à tous les domaines de l'organisation ». ⁵

3-Management participatif :

Selon Philips Harmel(1988) le management participatif est défini comme « une forme de management favorisant la participation aux décisions grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant »⁶

4-Intégration :

« Intégration est un processus par lequel l'effort d'un individu qui veut adhérer à un groupe aboutit à son acceptation implicite ou explicite par les autres membres du groupe, ainsi l'intégration exige un double effort, d'une part celui de l'individu qui veut intégrer (intérieurisation et application de valeurs et de codes du groupe à intégrer) et d'autre part celui des membres du groupe (faciliter l'aboutissement des efforts de l'intéressé) sans l'un l'autre ne pourrait arriver à un résultat satisfaisant le terme désigne aussi l'effort d'un groupe pour intégrer un ensemble plus grand ». ⁷

³Angers Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Edition la casbah, Alger, 1999.p59.

⁴Hélène masse. Travail social avec des groupes, paris, édition dunod. (2001), p144.

⁵Thiéart Raymond-Alain. Le management, presses universitaires de France. (2003). «Que sais-je» p128

⁶ Philips Harmelle. Management participatif-sens, réalités, actions, paris, Edition d'organisation. (1988).p254.

⁷Molojani Akbar, dictionnaire de sociologie contemporaine, op, cit, p96

5-Définition opérationnel de l'intégration :

En sociologie l'intégration est un concept qui permet à l'individu ou un groupe d'individu de s'adapter ou de socialisé avec d'autre groupe se rapprocher et de devenir membre d'un autre groupe plus vaste a l'adaptation des valeurs et des normes de son système sociale.

04. Les raisons du choix du thème :

- 1- connaître le rapport entre le management participatif et l'intégration des employés
- 2- Pour voir si l'entreprise algérienne donne l'importance à l'homme au travail
- 3- un thème d'actualité qui est plus intéressant et qui est traité par plusieurs managers et responsables
- 4-la disponibilité de références bibliographique qui traite le sujet

05. Les objectifs de la recherche :

- 1- Avoir les expériences dans le monde de travail afin de nous préparer à la vie professionnelle
- 2- Acquérir et approfondir nos connaissances de ce qui concerne notre thème
- 3- Découvrir le rôle de management participatif au sein de l'entreprise et pour connaître les besoin de salarié pour s'intégrer
- 4- Participer à l'enrichissement des méthodes utilisées dans la gestion de nos entreprises
- 5- Donner de solution dans leurs taches managériale

Chapitre 2
Management
participatif

Préambule :

Les entreprises n'ont cessé d'accroître leur influence sur le plan économique et sur le mode de vie des citoyens, ces dernières décennies, de nombreuses personnes considèrent l'entreprise comme étant de plus en plus génératrice d'externalités négatives, tant d'un point de vue social qu'économique, perdant alors son image positive de moteur à la création de valeur collectives, d'épanouissement, de développement et d'insertion sociale, et ce au profit d'une image moins flatteuse par la prise de décisions irresponsables, inéquitables, et donc peu légitimes pour certains, la gouvernance en entreprise est ainsi véritablement entrée en crise et nécessite un changement de fonctionnement qui prendrait plus en considération le travailleur.

Les économies développées sont de plus en plus orientées vers les services et vers l'innovation, le capital humain occupe dans ce cadre une place primordiale et les dirigeants d'entreprises peuvent de moins en moins se permettre de le négliger, d'autant que l'économie est aujourd'hui mondialisée et que les travailleurs peuvent facilement intégrer une firme étrangère qui répondra mieux à leurs attentes, les entreprises doivent se montrer attractives aux yeux des nouveaux talents, il s'agit d'élaborer notamment les techniques de management participatif.

« Le développement de la participation dans l'entreprise est devenu ces dernières années une idée en vogue développée par l'école dite du management participatif qui s'intéresse à la dimension humaine ».⁸

⁸NebenhausLamsade D. Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions : enquête auprès de PME. Revue internationale P.M.E, (1990). P 92.

1. Historique du management participatif :

Le management a une origine française « manège » (faire tourner, avoir en main) et une origine italienne « maneggiare » (contrôler, manier, conduire), Le terme « participatif » a une origine latine « participatio ».

De nombreux auteurs ont travaillé sur la notion de participation pour développer une véritable conception du management dans laquelle chaque individu doit trouver sa place dans l'entreprise et contribuer à la performance collective.

L'idée visant à réorganiser le travail dans le sens d'une plus grande implication du travailleur a la prise de décision.

Le management participatif est apparu vers la fin du 19^{ème} siècle quelques années après la seconde révolution industrielle, depuis cette époque entrepreneur comme ingénieur ont réfléchi à la meilleure manière d'obtenir une performance optimale pour la gestion et l'administration de l'entreprise.

Le management participatif est en quelque sorte une déclinaison du management traditionnel et générale, les limites taylorien qui considéré l'homme comme une machine, fait naissance à l'école de relations humaines.

Avant l'école classique est basé sur l'économie et la réalisation de maximum de profit, après cette époque, c'est la naissance de plusieurs écoles qui vont essayer de trouver des solutions en ce qui concerne la gestion efficace et le bon rendement et parmi ceux le management participatif marqué par ses méthodes efficaces.

Cette approche s'inscrit dans une vision humaniste de l'entreprise et fait clairement référence à l'école des relations humaines et à ses nombreux travaux sur le groupe et sa dynamique (en particulier ceux de Kurt Lewin, A Maslow, MC Gregor...etc.)

1.1. La réaction du modèle taylorien :

Au début de 20^{ème} siècle, la recherche des formes efficaces d'organisation a conduit plusieurs personnes à réfléchir, à partir de leurs expériences, sur les meilleurs moyens d'organiser et de gérer le personnel, c'est ainsi avec Taylor (1856-1915) qui a supposé une étude scientifique de travail basé sur l'OST.

A partir de cette organisation de production, Taylor a la profonde conviction que les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent être convergent. la révolution d'état d'esprit qu'il propose, suppose que patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée. Les quatre principes fondamentaux de la direction scientifique des entreprises selon Taylor sont les suivants :

La division horizontale du travail : elle conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches, et à l'étude de temps d'exécution en vue de déterminer « the one best way », ou la meilleure façon de faire.

La division verticale du travail : elle vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs du travail. Dans cette logique, cette approche a conduit à dissocier les « cols bleus » des « cols blancs » tel que l'on les a communément nommés en milieu industriel. ce principe incite à placer « the right man on the right place », la meilleure personne à la bonne place.

Un système de salaire au rendement : ce système fondé sur des primes de productivité au travail cherche à développer la motivation de l'homme au travail, outre une standardisation des tâches poussée à son maximum, Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, censé constituer une motivation importante pour les ouvriers qu'il considère comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires.

Un système de contrôle du travail : A partir de ce principe d'action, chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé cela a conduit à mettre dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle⁹

Le dessein du modèle taylorien a bien conduit à l'augmentation à la fois de la productivité et à la rétribution au mérite des ouvriers. ce modèle a apporté au niveau de l'organisation du travail avec la séparation des tâches de conception et de réalisation. de même que le travail de Fayol, qui vise à développer la fonction administrative et s'appuyant sur le besoin d'une unité dans la force de commandement d'une entreprise, et celui de Weber qui définit strictement le travail de chacun en s'appuyant sur sa fonction plutôt que l'individu, le modèle taylorien cherche à un système rationnel pour structurer l'organisation.

1.2. L'école de relations humaines et les théories de la motivation et leurs contributions dans l'apparition de management participatif :

Le management participatif a puisé des autres anciennes écoles en l'occurrence l'école des relations humaines. On trouve un ensemble de concepts élaborés par Lewin, Likert, Maslow et McGregor dans la logique de management participatif.

Cette école s'appuie sur l'importance de l'individu au sein de l'entreprise (la motivation de l'individu).

⁹Jean Michel plane. Théories des organisations, 2e édition. p 10 à 12

Kurt Lewin (1890-1947) : les travaux de Lewin sont essentiellement consacrés aux phénomènes de groupes humains restreints, aux problèmes de leadership, de climat social, de comportements de groupe. Kurt Lewin est l'inventeur du terme « dynamique de groupe » à partir des recherches expérimentales réalisées sur des groupes d'enfants, k. Lewin distingue trois formes de leadership ou de mode d'exercice de commandement :

Leadership autoritaire : qui se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe.

Le leadership démocratique : qui s'appuie sur des méthodes semi-directives visant à encourager les membre du groupe à faire des suggestion, à participer à une discussion ou encore à faire preuve de créativité.

Le leadership du laisser-faire : qui ne s'applique pas dans la vie du groupe et qui participe au strict minimum aux différentes activités.

Lewin n'observe que les membres du groupe avec un leader démocratique manifeste de la relation plus chaleureuse et amicale.¹⁰

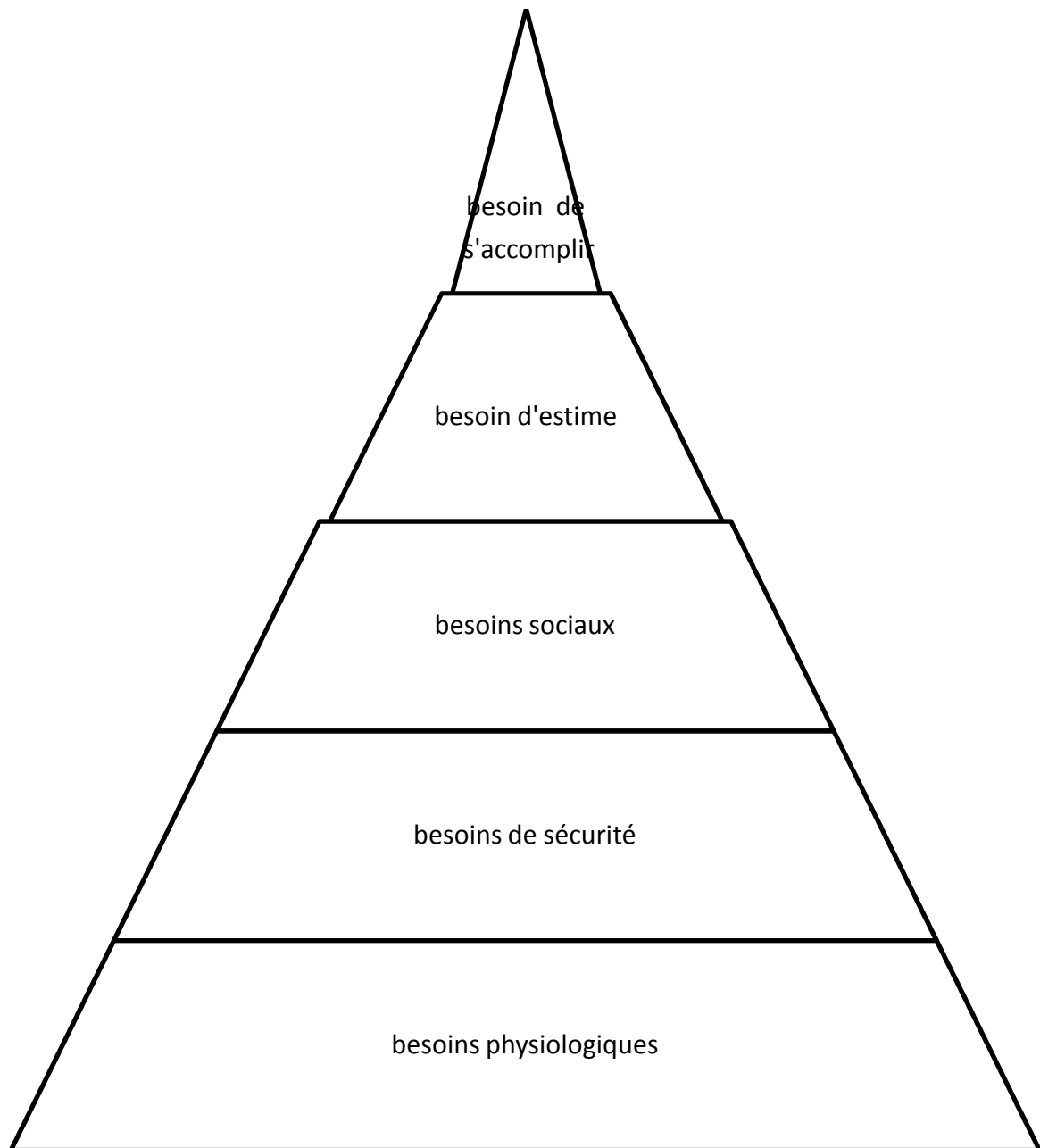
A. Maslow (1908-1970) :s'intéresser explicitement a la motivation de l'homme au travail, la théorie de Maslow a connu véritable retentissement en milieu industriel. Ses recherches en particulier sa fameuse pyramide des besoins humains, sont universellement connu.

Maslow met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il cherche à travers son activité professionnelle. Il formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Il invente le concept de hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de la motivation humaine.¹¹

Pour ce faire Maslow distingue 5 catégories de besoins hiérarchisés.

¹⁰Jean Michel plane, Op.cit. p34.35

¹¹Jean Michel plane, Op.cit.p38.



Source : [www.alain.battandier.free.fr/la pyramide des besoins selon Maslow](http://www.alain.battandier.free.fr/la%20pyramide%20des%20besoins%20selon%20Maslow) mardi 30 juin 2009 par Alain consulté le 15/08/2020 à 14h16.

MC. Gregor (1906-1964) : va plus loin que Maslow et élabore une véritable théorie de management c'est-à-dire une manière de conduire les hommes.

Selon lui les dirigeants changent leur mentalité, leur comportement et leur style de management non pas en fonction du contenu de la formation mais de la conception qu'ils se font de leur rôle de dirigeant. il oppose deux conceptions de l'homme au travail qu'ils appellent la théorie X et la théorie Y :

La théorie X :

-l'individu moyen éprouver une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter

-à cause de cette aversion à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanction, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.

-l'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

La théorie Y :

Elle repose sur quatre principes :

La dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. il peut s'autodiriger et s'autocontrôler

L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoin sociaux l'homme apprend à rechercher les responsabilités

La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes

Dans beaucoup de condition de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

A la fin Mc Gregor pense que les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement actuel des entreprises ne peut l'imaginer. Si la théorie X nie l'existence d'un tel potentiel, la théorie Y donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain.

« Mc Gregor, avec cette théorie, amène l'idée d'un management différent, un management moins autoritaire et plus participatif. Ainsi. D'autres penseurs expriment alors l'idée de diriger autrement. il faut d'avantages être basé sur la communication entre individus. »¹²

Ce qui pousse a développé un nouveau management qui respecte le besoin de chacun être humain qui est le management participatif.

2. La définition du management participatif :

Le management participatif comporte plusieurs définition on citera quelques un :

¹²P. GOGUÉLIN, G. MITRANI. Op.cit.p10

1- Le management participatif est une forme de management favorisant la participation aux décisions grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concerner.¹³

2.1. Quelques définitions voisines du management participatif :

La culture d'entreprise : elle correspond aux éléments qui composent son identité, son esprit, ses valeurs, son fonctionnement, etc., tout ce qui la rend unique en somme. Elle lui permet de se différencier de ses concurrents, mais aussi de développer les sentiments d'appartenance des collaborateurs. Réussir à développer une culture d'entreprise forte garantit la cohésion et la motivation des équipes. Cela présente aussi l'avantages de facilités les recrutements car une entreprise avec une identité riche attirera naturellement des candidats.¹⁴

La motivation : est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité, c'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe. C'est l'un des enjeux de la fonction managériale.¹⁵

3. L'école de management participatif :

il n'y a pas, à proprement parler, une école du management participatif mais on peut regrouper différents auteurs, sous cette approche, qui considèrent l'organisation comme un système ouvert avec une vision sociale, il s'agit de mobiliser au travers de la culture d'entreprise et de responsabiliser tous les collaborateurs autour des objectifs de l'organisation, les principaux auteurs sont William Ouchi auteur de la théorie Z, mais aussi James March et surtout octave Gélénier Et les travaux qui ont été réalisés par p. Drucker.

3.1. La typologie de Likert (1903-1981) :

Pour comprendre et analyser les différents types de managements, Lickert met au point une typologie composée de quatre types de manager :

- **le manager exploiteur** : la manipulation par la peur et le contrôle. Les décisions et la communication vont hiérarchiquement du sommet à la base.

- **le manager paternaliste** ; qui promet plus qu'il n'agit. Même si quelques décisions sont déléguées, la communication est descendante.

¹³ PHILIP HARMEL. « Le management participatif-sens, réalités, actions », paris Edition d'organisation, (1988), p254.

¹⁴ Robert Half, les 4 grandes de la culture d'entreprise .2018.disponible sur (<http://www.roberthalf.fr>) consulté le 20/09/2020 a 12h15

¹⁵ Définition de la motivation-dictionnaire- Disponible sur (<http://www.jobintree.com>) consulté le 20/09/2020 a 14 :03.

- **Le manager consultatif** : le dirigeant consulte ses employés. La communication va donc dans les deux sens.

- **Le manager de style participatif** : les individus participent aux décisions par groupe. La communication se fait verticalement mais aussi horizontalement et l'information circule librement. Selon Likert, c'est le management participatif qui est le plus efficace. Il est partisan de la responsabilité de groupe, de la décision par consensus et de la fixation d'objectifs par le groupe. Pour lui, favoriser l'interaction entre les individus doit permettre de faciliter la résolution des problèmes au niveau du groupe, et de faire fonctionner l'organisation sur une base d'influence mutuelle plutôt qu'à partir d'un réseau formel de relations.¹⁶

3.2. Les travaux de P. Drucker :

Pour P.F.Drucker: « seule une définition précise de la mission et de l'objectif de l'institution rend possible la détermination d'objectifs clairs et réalistes...il est impossible d'être efficace avant de décider quelle sera la tâche à accomplir »

Pour P.F.Drucker les objectifs doivent:

- 1- Etre Calculés à partir de la nature actuelle et future de l'entreprise, ils représentent la stratégie fondamentale de l'entreprise ;
- 2- Etre Opérationnels (de vraies consignes de travail) et motivants (entraînent le Travail par eux même);
- 3- Permettre la concentration des ressources et des efforts.
- 4- Etre multiple et non en petit nombre.
- 5- Etre établis dans les secteurs-clefs: le marketing, l'innovation, l'organisation humaine, la responsabilité sociale et le profit nécessaire pour couvrir les risques.
- 6- Permettre la répartition de travail, ce sont les vrais déterminants de la structure de l'entreprise.

Les objectifs ont donc le grand avantage de réduire la complexité de la réalité, de tester les résultats, de prédire les comportements et d'améliorer les performances par l'examen des écarts aux objectifs. Néanmoins les objectifs ne sont pas des commandements mais des engagements, ne sont pas une prédestination mais une direction. Il s'agit d'impliquer le personnel afin d'assurer un travail productif.¹⁷

3.3. Les travaux d'octave Gélienier :

Octave Gélienier est parti du concept de départ de DPO pour faire évoluer en « DPPO » (direction participative par objectif) et le mode de management le plus adapté dans les entreprises et l'avantage et la motivation de l'homme.

¹⁶ P. GOGUÉLIN, G. MITRANI. Op, cit, p11

¹⁷Jean Claude Scheid. « Les grands auteurs en organisation », collection sciences humaines, DUNOD 1990, pp 106 – 116.

O. Gélinier a défini le (DPPO) : comme : « le style du management qui organise méthodique chez chaque membre du personnel une forte motivation fondée moins sur la contrainte que sur l'identification entre les besoins de développement de chacun et les objectifs professionnels que l'entreprise lui propose ». Selon lui le P de participation qui compte que le O d'objectif.

Ce modèle pour un employé consiste une négociation des objectifs entre le responsable hiérarchique avec un collaborateur afin de définir les moyen et délais pour les atteindre alors que pour l'organisation les objectifs sont fixés en cascade.¹⁸

3.4. Les travaux de William Ouchi :

La théorie Z de « William Ouchi » est inspirée de la théorie X.Y de Mc Gregor.

Selon Ouchi la théorie de la gestion Z tend à promouvoir l'emploi stable, une productivité élevée et le moral des employés et la satisfaction.

William Ouchi s'est intéresser aux entreprise japonaise et leur spécialités, par rapport aux entreprise américaines, dans sa théorie postule que la productivité des entreprises japonaises trouve son explication dans l'organisation sociale et les rapport humains, la prise de décision y'est participative et le collectivisme est une valeur forte de l'entreprise, l'individu est inclus dans le groupe, ce qui renforce la responsabilité collective et le sentiment d'appartenance l'entreprise «Z » s'apparente à un clan ou tout le monde est focalisé sur un objectif commun, de la nait une véritable culture d'entreprise, entretenue dans des structures de progrès comme les cercle de qualit ¹⁹

4. Le principe de motivation au travail :

La motivation est un comportement qui incite la personne concernée à agir, elle est propre à chaque individu. Elle repose sur un ensemble de facteurs intériorisés. Ces facteurs peuvent être personnel (besoin d'argent, de reconnaissance). Ils peuvent être collectif (culture d'entreprise). Climat social environnement socio-économique. La compréhension des facteurs de motivation est essentielle pour les managers car elle détermine les performances de l'individu des équipes et donc de l'entreprise un salarié motivé mettre tout en œuvre pour atteindre ses objectifs (efficacité) et améliorer la productivité.²⁰

¹⁸Eric Delavallée. Gestion des ressources humaines, 08/04/2010.

¹⁹St phane jacquet, du management participatif...au management coopératif coopérer pour construire les donner du sens au management, université de paris2, mai 2013

²⁰La motivation et l'implication des salariés disponible sur (<https://www. cole-sup-paris.fr/management>) consulté le 15/08/2020   13h55

4.1. Le management participatif et la motivation d'une équipe :

- Connaitre les caractéristiques et les efforts des différents styles de management.
- Analyser les attitudes qui favorisent la participation et la motivation d'une équipe.
- Apprendre à conduire des réunions de travail.
- Apprendre à déléguer dans les meilleures conditions.
- Apprendre à traiter systématiquement les problèmes en équipe.²¹

4.2. Les moyens de motivation du personnel :

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés, un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail

4.3. La motivation par les méthodes de management :²²

A)-une communication interne claire et transparente :

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et transparente, entre collaborateurs de même statut, cette communication se passe facilement, ce qui n'est pas le cas pour le dirigeant ou le manager et ses subordonnés, en effet les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. Puis la motivation porte sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale.

b)-la reconnaissance :

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés.

En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va sentir unique et partie intégrante de celles-ci ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation des employés.

²¹Le management participatif et la motivation d'une équipe(<https://www.animera.fr>) consulté le 15/08/2020 à 8 :45

²² La motivation par les méthodes de management disponible sur (<https://www.cloudfront.net>) consulté le 15/08/2020 à 11 :28

5. Les objectifs de management participatif:

La mise en œuvre stratégique consiste à rechercher une certaine convergence entre la stratégie de l'entreprise et celles de ces acteurs, dans le but d'une récupération de la productivité et de la compétitivité. Dans le cadre d'une nouvelle organisation globale du travail, le management participatif tend vers une mutualisation des compétences.

- Le management participatif est basé sur :
- La contribution « entreprenante » que chaque collaborateur peut apporter,
- L'attitude et le comportement du salarié.
- L'implication de toutes les fonctions et de tous les membres de la collectivité, à tous les niveaux.

La diversité des investissements pour améliorer la compétitivité des entreprises pousse certaines d'entre elles à rechercher des modèles de formation interactifs. Dans les grandes entreprises, la numérisation des processus a encouragé la flexibilité de la formation e-learning, qui devient un outil de préservation des compétences de l'entreprise mais aussi un réservoir des pratiques professionnelles : pour une rationalisation de la formation.

En effet, le redéploiement des tâches fonctionnelles dans la gestion de la formation est l'occasion d'améliorer l'ajustement mutuel et la supervision directe des objectifs de formation dans les pratiques de travail.²³

6. le rôle du management participatif :

Il permet :

- de développer une meilleure intégration des ressources humaines dans le fonctionnement dynamique de l'entreprise.
- d'instaurer une dynamique de changement par une recherche permanente d'amélioration du fonctionnement.
- de valoriser l'encadrement dans ses fonctions d'animation de formation et de management des personnels pour optimiser l'efficacité de l'organisation.
- d'enrichir les tâches le développement de la polyvalence et la flexibilité de l'organisation.

²³BeddacheDjaouida et Azzoug Sabrina, management participatif et leadership réalisée dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion spécialité management à l'université Abderrahmane mira de Bejaïa en 2017/2018.

- vise à améliorer le rendement des employés en les invitant à s'investir dans la vie entrepreneuriale ainsi que dans les prises de décision, De encourager les employés à apporter des idées pour définir des objectifs et pour résoudre des problèmes.²⁴

7. Management participatif et le changement organisationnel :

Toutes les organisations subissent des changements continue, alors comme le changement peuvent être volontaire ou bien provoquer par des facteurs environnementaux.

Selon « Michel Foudriat », « un changement organisationnel peut se définir comme un processus conduisant à une transformation, plus au moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportement individuels ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel. De tels processus peuvent être volontaire, dirigés et planifier ou au contraire, spontanés et continus ».²⁵

Le changement organisationnel nécessite de l'engagement et un encadrement rigoureux, le plus souvent c'est le manager qui se charge de conduire ce changement alors le management joue un rôle très important afin de tenir l'organisation.

Au finale « un changement organisationnel est un domaine de la théorie du management qui se concentre sur les étapes que les entreprises traversent au fur et à mesure de leur évolution, les principes de cette théorie s'appliquent aux mutation à court et à long terme. »²⁶

8. Les 6 règles pour mettre en place le management participatif :

1- impliquer les équipes le management participatif est à l'inverse des décisions hiérarchiques rigides.

2- développer les moments d'échange.

3- favoriser de bonnes conditions de travail.

4- définir les valeurs de l'entreprise.

5- savoir déléguer du pouvoir.

²⁴ Management participatif disponible sur ([https:// www.cloudfront.net](https://www.cloudfront.net)) consulté le 18/08/2020 à 14 :50.

²⁵ Michel Foudriat, les chefs de service à l'épreuve du changement, (2015). disponible sur (<https://www.dunod.com>) consulté le 18/08/2020 à 15h56.

²⁶ Qu'est-ce que le changement organisationnel disponible sur (<https://www.journaldunet.com/management/direction-generale>) le 18/08/2020 à 15h12

6- rendre les équipes autonomes sur la gestion des problèmes.²⁷

9. Les principes de management participatif :

Le management participatif est l'un des styles de management les plus utilisés en raison de son efficacité. Il consiste en effet à susciter un engagement total des salariés afin que ceux-ci aient à cœur l'innovation permanente et le progrès des performances de l'entreprise. Alors le management participatif se base sur 5 principes fondamentaux²⁸ :

1- Mobiliser le personnel

La mobilisation du personnel se fonde sur leur implication dans le processus de prise de décision. A ce niveau, le manager incite ses collaborateurs à prendre des « décisions-objectifs » qui leur permettront d'atteindre les objectifs réels fixés par l'entreprise.

2- Adopter une politique active de développement au sein de l'équipe

Cela revient, en premier lieu, à créer des conditions de travail favorables en privilégiant le contact direct, l'écoute et le partage. Créer une véritable collaboration au sein de l'équipe est, à ce titre, primordiale. Appliquée, d'abord, à échelle individuelle, cette politique de développement comportemental comprendra, ensuite, l'ensemble de l'équipe dans le cadre d'une réalisation collective d'un objectif unifié.

Les autres principes du management participatif sont tout aussi importants et relèvent d'une vision d'ensemble qui consiste à gérer son équipe, en quelque sorte, comme une mini-entreprise.

3- Déléguer de pouvoir

Cette délégation du pouvoir doit respecter le principe de subsidiarité dans le sens où chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur. L'ensemble de ces « mini-décisions », si l'on peut dire, sera communiqué au dirigeant, qui en tiendra compte lors de la prise de décision globale et finale.

4- Décentraliser le règlement des conflits

Ce principe implique que lorsqu'un problème surgit, il doit être résolu à l'échelon où il est né. L'équipe ne doit pas référer systématiquement de ses problèmes au manager ; les collaborateurs doivent, d'abord, essayer de régler le problème à leur propre échelle avant de consulter le dirigeant, si aucune solution efficace n'a pu être proposée.

5- Mettre en place des dispositifs de régulation

²⁷ Management participatif 6 règle pour le mettre en place disponible sur (<https://www.facture.net-blog/>) consulté le 19/08/2020 à 15h02.

²⁸ Frédéric Grémillon. Le manager participatif renforce les liens interpersonnels au sein de son équipe et favorise leur contribution active au progrès de l'entreprise. Mars 2016 consulté le 21/08/2020 à 16h20.

Pour que le système du management participatif puisse fonctionner, il faut que l'équipe mette en place des dispositifs de régulation individuels et collectifs. Si l'on accorde, à soi-même et aux autres, le droit à l'erreur, on ne doit pas pour autant négliger l'autocontrôle, ce qui permet à tous les collaborateurs de prendre part aux fonctions principales du management participatif.

10. Les qualités de management participatif :

Le management participatif requiert 5 qualités : le sens de l'écoute, la communication, le respect de l'autre, le dialogue, la délégation.

1. le sens de l'écoute : le dirigeant ou le chef d'équipe doit être à l'écoute des besoins et des attentes de ses collaborateurs, cette écoute permet d'améliorer et de renforcer les liens avec le personnel et supprimer les tensions.

2. la communication : une bonne communication entre les dirigeants et les collaborateurs elle permet la réduction des conflits.

3. le respect de l'autre : c'est en valorisant le travail de chacun, quel que soit sa position dans la hiérarchie et le respect de l'autre est plus que la communication.

4. le dialogue : à vocation a créé les conditions d'écoute pour recueillir des avis et suggestions propices à faciliter l'atteinte des objectifs.

5. la délégation : vise à l'appropriation par chacun d'un niveau de responsabilité, dans lequel il est décisionnaire sans l'intervention de sa hiérarchie.²⁹

11. Les facteurs clés de succès à la mise en place d'un management participatif ;

11.1. Détermination des problèmes à résoudre ainsi que des objectifs à atteindre ;

Le management participatif est multidimensionnel et recouvre plusieurs approches qui vont dépendre du choix du degré de participation et du choix des participants (échantillon restreint ou large). Ces choix dépendent des buts recherchés et des contraintes propres à l'entreprise (gestion du temps de travail des collaborateurs, moyens financiers de l'entreprise, etc.). Ces approches pourront inclure la réflexion et l'action (travail en petits groupes, enquêtes, entretiens approfondis, etc.)

11.2. Suppression des contradictions entre le discours et la réalité ;

La mise en œuvre d'un management participatif ne sera réussie qu'à la condition que les dirigeants soient convaincus des apports de ce style de management et de leadership dans

²⁹Les 5 principes de management participatif. Publié le 22 mars 2014 disponible sur ([http:// www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net)) consulté le 21/08/2020 à 17h05.

l'entreprise. Afin que les collaborateurs se sentent libres de s'exprimer et respectés pour leurs idées, le discours ne doit pas être de façade.

11.3. Formation pour la participation ;

Pour participer, il faut un certain nombre de compétences. Les nouvelles tâches comme la récolte, le traitement et la diffusion de l'information, l'animation de réunions, etc. demandent une formation spéciale. Les formations les plus adéquates sont celles qui utilisent les techniques de dynamique de groupe, de gestion de l'information et de communication ou de résolution de problème. De plus, il existe plusieurs techniques pour la participation : la responsabilisation, la participation, l'autonomisation et le pouvoir ainsi que la communication.

La responsabilisation

Aujourd'hui, il y a une nouvelle répartition des tâches et des responsabilités, leur but est de rendre le travail intéressant, plus motivant par le biais de l'autonomie, des responsabilités et de l'initiative. On parle de rotation des postes. Cette méthode consiste à inter changer les opérateurs de différents postes afin de rompre la monotonie. L'ouvrier apprend plusieurs tâches et devient polyvalent. Il sera ainsi responsable de son travail, prendra des initiatives, s'autocontrôlera et aura le droit à l'erreur pour en comprendre les raisons et éviter leur retour.

C'est une nouvelle forme d'organisation du travail : le salarié se retrouve avec plus de tâches à effectuer qu'auparavant : il est chargé du contrôle, du déroulement du travail, de la qualité du produit et, dans certains cas, de l'entretien des instruments de travail. Maintenant, l'ouvrier doit faire face aux pannes et cela ne fait qu'accroître son poids de responsabilité. Il a un travail plus intéressant, l'ouvrier est plus motivé et donc plus productif.

La participation

Pour travailler en équipe, il faut un certain nombre de compétences ; les nouvelles tâches comme la diffusion des informations, l'animation des réunions ou la formation de membres demande une formation spéciale. Le groupe d'auto formation semble le plus intéressant, il utilise des techniques de dynamique des groupes pour répondre à des difficultés de relations interpersonnelles au travail. Après l'observation de relations entre chaque membre du groupe, l'individu doit être capable d'analyser et d'interpréter le comportement d'autrui et d'informer chaque personne des conséquences de son comportement sur les autres. Chaque membre doit pouvoir exprimer ses émotions et sentiments et voir les influences sur ces réactions. Il faut travailler, conseiller en tenant compte de l'opinion de tous les membres de l'organisation. La meilleure méthode est de passer par l'intermédiaire des cercles de

qualité. Cinq à dix ouvriers spécialisés volontaires se retrouvent 1h par semaine pour repérer et résoudre des problèmes liés à leur travail.

Le plus souvent, ces groupes de personnes travaillant ensemble pour fournir un produit ou un service spécifique. Pour qu'un cercle de qualité fonctionne, il faut planifier, entraîner, initier... Après cela, le groupe peut faire un « vrai » travail qui implique l'identification, la sélection et l'analyse du problème et ainsi trouver une solution cohérente. Il y a une décentralisation des décisions qui ne fera qu'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

C. L'autonomisation et le pouvoir

La participation vise à donner plus d'autonomie aux groupes dans la mesure où, dans les formes de management participatif, ils deviennent responsables d'une certaine production. L'autonomie est donc un facteur primordial pour le développement de la participation. Le principe d'autonomie est un principe d'efficacité et de développement ; la réussite demande en effet rapidité, compréhension et surtout innovation, c'est ainsi que l'on devient meilleur. Le pouvoir est délégué, dans la mesure où chacun prend des décisions. Mais qu'est ce que le pouvoir ? « C'est le fait de disposer de moyens naturels et occasionnels qui permettent une action. » Le pouvoir a trois sources : le statut, l'information possédée et le rayonnement personnel.

La communication

La communication est en grande partie responsable des relations individuelles entre les membres de l'organisation et du groupe, ainsi que des relations entre entreprise et monde extérieur. L'ambiance du travail dépend de la qualité de la communication. La communication interne est la plus importante en ce qui concerne le management participatif car elle sensibilise la personne aux enjeux de l'entreprise : elle restaure la confiance autour d'une identité de l'entreprise. Tous connaissent l'entreprise et tous sont informés de façon adaptée, le personnel peut s'exprimer et est au courant du succès et des initiatives des équipes de travail. La communication évoque le modernisme, l'intérêt, la chaleur c'est à dire ce que l'on veut trouver au sein d'une entreprise.

11.4. Etablissement d'un climat de participation ;

Afin de créer un véritable climat de participation, il est nécessaire de ne pas s'approprier les idées des autres et se les approprier, de reconnaître les initiatives et les récompenser, de mettre en avant les avantages concrets de la démarche pour chaque service (éliminer les craintes), de s'appuyer sur les personnes motivées (effet boule de neige) ainsi

que de décliner la démarche participative en buts individuels pour une réussite collective. Il faut aussi communiquer au maximum sur l'avancée du projet (rendre visible les résultats rapidement).³⁰

12. Les avantages du management participatif :

L'approche participative favorise bien évidemment la participation des employés. Mais il y a plus que cela :

- Augmentation de la productivité

Une parole libérée dans la prise de décision signifie qu'il existe un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise. L'employé assume sa responsabilité. Il y a moins de supervision de la part des managers. Les heures de travail peuvent s'étirer d'elles-mêmes, sans aucune contrainte de la part de la direction. Tout cela conduit à une productivité accrue.

- Satisfaction professionnelle

Dans les entreprises adoptant la gestion participative, la plupart des employés sont satisfaits de leur travail. En particulier lorsque les gens voient leurs suggestions et recommandations effectivement mises en œuvre. Sur le plan psychologique, l'employé prend conscience qu'il a son mot à dire dans la prise de décision et qu'il est un élément essentiel de l'organisation.

- Motivation

Une productivité accrue et une satisfaction professionnelle ne peuvent se manifester que s'il existe un niveau élevé d'implication des salariés. L'inverse est également vrai ! La prise de décision décentralisée signifie que tout le monde a son mot à dire et que tout le monde est important.

- Qualité améliorée

Étant donné que les propositions d'améliorations et commentaires proviennent de personnes qui sont parties prenantes des processus au niveau opérationnel, organisationnel et décisionnel de la société, les moindres détails sont pris en compte et anticipés. Aucun défaut ou lacune n'est omis. Ce mode de management est donc un excellent gage de qualité.

- Réduction des coûts

Par définition, moins de ressources sont nécessaires à la supervision. De plus, davantage d'importance est accordée à l'élargissement des compétences, permettant à l'entreprise de gagner en flexibilité.

³⁰ P. GOGUELIN, G. MITRANI. Op.cit. p 17.21

13. Les inconvénients du management participatif :

Comme toujours, il y a le revers de la médaille, le management participatif n'y faisant pas exception. Alors que ce style de leadership conduit à une meilleure participation de tous les employés, il y a aussi des inconvénients.

- **Un ralentissement de la prise de décision**

Lorsqu'il y a beaucoup de personnes impliquées dans la prise de décision, les entrées et les commentaires commencent à affluer de tous les côtés. Il faut du temps pour vérifier la pertinence de l'ensemble des propositions, ce qui signifie que la prise de décision est ralentie.

- **Problème de sécurité de l'information**

Ce problème provient du fait que la direction de l'entreprise est obligée de révéler un certain nombre de faits et d'informations. Certaines d'entre elles peuvent être critiques, et l'être de plus en plus tout au long du processus de décision et de mise en œuvre des mesures adoptées. Il y a donc une plus grande appréhension concernant de possibles fuites de l'information.³¹

14. Outil de mise en œuvre le management participatif :

Trois principaux outils concourent à la mise en œuvre du management il s'agit des groupes :

1- Le groupe d'amélioration de compétence et du système de gestion : le groupe sont en quelque sorte le comité de direction de votre entreprise, il peuvent être de résolution de problèmes ou de travail selon le type d'entreprise que vous dirigez leur rôle consiste à étudier les différents problèmes ou défis auquel l'entreprise est confrontée et à les analyser afin de trouver des solutions.

2- Les groupes des résolutions des problèmes sont encore appelés « groupe de qualité » en effet ils assurent également le contrôle et l'amélioration de la qualité, des compétences, de la sécurité et du savoir-faire au sein de l'entreprise

3- Le groupe de travail encore appelé « groupe projets » : il se consacre à des problèmes beaucoup plus pointus auxquels il doit trouver des solutions concrètes.

4- le système de suggestion consiste à favoriser au sein de l'entreprise la créativité de chacun de ses membres et à permettre à ces derniers de soumettre leurs idées à l'ensemble quant au plan d'amélioration des compétences, il permet d'accroître la productivité de

³¹Stéphane Lenoir. Management participatif : définition, avantages et inconvénients. Oct. 6, 2017. disponible sur (<http://www.costango.com>).consulté le 22/08/2020 à 18h06

l'entreprise en analysant ses rendement a des moment précis sur des périodes données et en déterminant les actions à mettre en œuvre.³²

³²Le management participatif deuxième partie disponible sur ([https:// www.lebusinessjournal.com](https://www.lebusinessjournal.com)) consulté le 23/08/2020 à 15h45

Conclusion :

« Le management participatif est donc un modèle évolué de gestion du potentiel humain qui vise à organiser scientifiquement les tâches de chaque employé et de les rationaliser afin d'obtenir les meilleurs rendements possible. En effet, ce style de management résulte de l'importance accordée aux besoins des salariés et attache une importance particulière à ce que les salariés participent à la vie de l'entreprise afin de les impliquer dans l'entreprise. Le management participatif illustre donc la réalité selon laquelle une entreprise se développe à travers les hommes qui la composent et non pas seulement à travers les technologies qu'elle applique ». ³³

Le management participatif nécessite des procédures qui sont souvent longues et coûteuses pour les entreprises, tant au niveau du temps de préparation et du débat que de la prise de décision d'elle-même, certaines d'entre elles font parfois appel à des organismes tiers afin d'être aidées dans la mise en place des dispositifs de participation, de plus la complexité et la lenteur qu'engendre ce type de gestion se répercutent négativement sur la réactivité de la firme qui est un élément crucial en situation de concurrence.

Par ailleurs, il ya également le risque de blocage et de paralysie du processus décisionnel en cas de désaccord profonds entre les membres ou outre, il arrive parfois que les décisions se prennent hors du temps de travail ce qui entrave alors les poses et les heures de récupération donc pour prendre des décisions sur la gestion et l'organisation de l'entreprise nécessite d'avoir un certain niveau de compétence. Ce qui peut alors se traduire par des formations a change de la firme.

Enfin la gestion participative influe positivement et/ou négativement sur la productivité du travailleur et l'efficacité économique de l'entreprise.

³³Emmanuelle Estelle ZE AMOUGOU. La mobilisation du personnel dans les entreprises en restructuration: l'expérience PERENCO.ESSEC de Douala - 2012

Chapitre 3

L'intégration des employés

Préambule :

L'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise est une question d'actualité pour les gestionnaires des ressources humaines, les départ en retraite massif des seniors encouragent les recrutements de personne issues de la jeune génération, ces jeunes bouleversent l'entreprise avec des valeurs et des comportement au travail radicalement différents de ceux des leurs aînés, les pratiques traditionnelles de fidélisation nécessitent d'être adoptées pour éviter une pénurie de compétence, en particulier la phase d'intégration dans l'entreprise comporte des jeunes salariés à la culture organisationnelle et l'acquisition créative des savoir-faire.

Selon la définition du Larousse, s'intégrer signifie s'assimiler à un groupe, entrer dans un ensemble plus vaste, mais de façon plus détaillée, l'intégration s'effectue dans un établissement, dans un secteur en ce que concerne la psychiatrie, dans un service, dans une équipe, un métier, un poste. S'intégrer c'est aussi s'insérer dans un milieu de vie ayant une identité propre et étant générateur d'accomplissement de soi. L'entreprise Dans un contexte général d'affaiblissement des repères sociaux s'affirme comme foyer de production identitaire.

« L'intégration est la résultante d'un processus d'apprentissage et de développement qui implique : une fonctionnalité dans l'exécution de rôles sociaux appropriés à son groupe d'âge (travailleur, étudiant, ami, partenaire amoureux, citoyen) et à ses capacités, une appartenance à des groupes dont le fonctionnement respecte les règles, les valeurs et les normes, morales et légales, ainsi que des relations adéquates, stables et réciproques avec ces groupes (dimension objective) dans lesquelles on se sent apprécié et investi en tant qu'individu (dimension subjective) »³⁴

³⁴KEABLE Pierre, L'intégration sociale, un cadre conceptuel porteur de changements, Centre jeunesse de Montréal - Institut Universitaire

1. Les origines du concept de l'intégration :

Le concept de l'intégration renvoie en termes dimensions, sociales, structurelles et des rapports sociaux. Ses origines sont attribuées à Emile Durkheim pour qui l'intégration (ou l'assimilation), est une propriété de la société elle-même. elle permet à une société d'exister comme une unité cohérente malgré les différences entre individus, cette orientation théorique est un reflet de préoccupations d'un mode en mutation (fin xix), des sociétés industrielles soucieuse de comprendre et faciliter le passage d'une société traditionnelle a une société moderne, ou le passage d'une communauté organique a une société contractuelle.

Une société sera plus ou moins intégrée selon le type de solidarité qui y prévaut. Durkheim distingue les sociétés à « solidarité mécanique », dont la solidarité dérive des ressemblances entre individus, des sociétés à « solidarité organique » fondées sur l'interdépendance et la complémentarité des différents individus et groupes. Il existe un lien fondamental entre les différentes formes de cohésion sociale (solidarité mécanique et organique) et l'intégration des individus.

Aves l'école de Chicago des années 1920. Le concept d'intégration n'est pas un phénomène intrinsèque du social, de la société, mais un objectif visé pour le maintien du system social dans son ensemble. Robert Park développe une notion »cycle de relations sociales ». Il s'agit d'un cycle (général et universel) de rapports sociaux nés du fait que plusieurs groupes vivent dans un même lieu physique.

Il est alors question d'un processus dont la finalité ne signifié pas une homogénéisation ethnique mais plutôt un devenir ou tous (indépendamment de leur lieu origine) participent activement au fonctionnement de la société, dans cet esprit, l'intégration ou l'assimilation ne suppose pas la suppression du passé immigrant mais l'incorporation de celui-ci de présent.

Le concept d'intégration évoque à la fois un état de cohésion et le chemin qui mène à cet état. Pour échapper à cette généralisation, des champs précis peuvent être délimités, tel que l'économique, le social, le politique et le culturel etc....³⁵

³⁵Sylvie fortin. « Pour en finir avec l'intégration », département d'anthropologie et groupe de recherche ethnicité et société centre d'études ethnique, université de Montréal, septembre 2000.P3 a 5

2.définitions del'intégration :

Intégration :

Les dimensions de l'intégration sont plurielles, le thème d'intégration est utiliser en économie, la question se décline alors a différente échelles, de celle des états nations pris dans la mondialisation a celle des jeunes, des femmes, des exclu, du marcher de l'emploi, l'intégration est une notion très utiliser en sociologie.

En sociologie, l'intégration est le processus ethnologique qui permet à une personne ou à un groupe de personnes de se rapprocher et de devenir membre d'un autre groupe plus vaste par l'adoption de ses valeurs et des normes de son système social.

L'intégration nécessite deux conditions :

Une volonté et une démarche individuelles de s'insérer et de s'adapter, c'est-à-dire l'intégrabilité de la personne,La capacité intégratrice de la société par le respect des différences et des particularités de l'individu.Si on reprend les grands anciens que sont Durkheim ou l'École de Chicago ont définissaient, l'intégration est le processus par lequel l'individu prend place dans une société, par lequel il se socialise. Ce processus équivaut à apprendre les normes et valeurs qui régissent le corps social, cet apprentissage se faisant notamment par le truchement de la famille, l'école ou les groupes de pairs. C'est ainsi qu'Émile Durkheim entendait l'intégration comme une fabrique des futurs citoyens.³⁶

Définition proposée par le Haut Comité à l'Intégration, qui traite notamment des questions de l'immigration et de la présence de populations étrangères sur le territoire national :

« L'intégration consiste à susciter la participation active à la société tout entière de l'ensemble des femmes et des hommes appelés à vivre durablement sur notre sol en acceptant sans arrière-pensée que subsistent des spécificités notamment culturelles, mais en mettant l'accent sur les ressemblances et les convergences dans l'égalité des droits et des devoirs, afin d'assurer la cohésion de notre tissu social. L'intégration se distingue de l'assimilation qui tend à faire disparaître toute spécificité culturelle ».³⁷

³⁶ Vincent Tiberj, intégration disponible sur (<https://www.journals.openedition.org>) consulté le 30/08/2020 a 14 :02

³⁷ Dictionnaire-Intégration (L'intégration à la française, Rapport du Haut Comité à l'Intégration, (<https://www.toupie.org/> 1993). Consulter 30/08/2020 a 14 :05

Selon Madeleine Grawitz, « l'intégration s'exprime par l'ensemble des interactions entre les membres d'un groupe et à ses valeurs ». ³⁸

3. La socialisation professionnelle :

Définition générale de la socialisation professionnelle : c'est un processus d'apprentissage et d'intériorisation des valeurs d'un groupe de référence auquel l'individu souhaite appartenir cette socialisation qui concerne les adultes intéresse tout particulièrement la professionnalisation.

La socialisation professionnelle s'effectue par une proactivité des personnes concernées mais également grâce à des stratégies développées par l'organisation.

La socialisation désigne le double mouvement par lequel une société se dote d'acteurs capable d'assurer son intégration et d'individu de sujets susceptibles de produire une action autonome d'emblée la socialisation est définie par une tension placée au centre de divers débats sociologiques mobilisant à la fois des représentations de l'acteur et des représentations du système social.

Pour s'intégrer dans la société, se forger une personnalité a besoin d'être socialisés ce processus s'est fondamentalement pour la vie sociale.

La socialisation est le processus par lequel les individus apprennent les règles de vie de la société à laquelle ils appartiennent.

« En ce sens, la socialisation professionnelle est un processus qui englobe tout ce qui permet de maîtriser un rôle en milieu de travail, assure une certaine compréhension de la culture d'une organisation ou encore, définit un certain rapport identitaire à une organisation. » ³⁹

4. Développer de la politique volontariste d'intégration des personnels :

La particularité de l'entrée dans une nouvelle organisation est d'affecter les repères des personnes concernées, mais cette perturbation n'aura pas les mêmes effets selon que l'on sort tout juste de l'école ou que l'on possède plusieurs années d'expériences professionnelles

³⁸Grawitz Madeline, lexique des sciences sociale, paris, dolloz 1999.p234

³⁹Stéphane Martineau, Liliane Portelance et Annie Presseau. La socialisation au travail comme indicateur de développement professionnel : analyse des approches basées sur la mesure.2009 disponible sur (<https://journals.openedition.org>).consulté le 30/08/2020 à 14h56.

dans les deux cas c'est le passage d'une organisation avec son fonctionnement ses valeurs et ses normes à la culture d'une autre.

5. Les théories de la socialisation professionnelle :

La socialisation professionnelle s'effectue par une proactivité des personnes concernées, mais également grâce à des stratégies développées par l'organisation.

5.1 Attitudes des personnels face à leur intégration :

Les nouveaux personnels doivent faire face à deux types d'intégrations :

- 1- L'intégration professionnelle
- 2- L'intégration organisationnelle.

5.1.1. Intégration professionnelle :

« La réussite d'un candidat dans un poste indépendamment de toutes les précautions prises lors de la sélection, est fonction des circonstances qui ont précédé à son intégration dans ses nouvelles fonctions. Or, on relève que si l'intégration des ouvriers et des employés fait l'objet de programmes efficaces. »⁴⁰

La théorie de socialisation professionnelle présentée par Dubar dans son ouvrage reprend la théorie de « HUGHES ». Ce modèle consiste à la fois une initiation à la nouvelle culture professionnelle et à une conversion de l'individu vers une autre identité, par une démarche d'envisager le monde et soi de manière nouvelle. Cette démarche s'inscrit dans une perspective symbolique et d'interaction.

Trois mécanismes spécifiques caractérisent cette socialisation professionnelle :

1- Le passage à travers le miroir : la personne regarde le spectacle du monde de derrière lui, en sorte qu'on voit les choses à l'envers comme écrites dans un miroir. La plongée dans le monde professionnel est souvent vécue comme angoissant car très différente du milieu extraprofessionnel. L'angoisse naît justement de la confrontation de ces deux cultures. Il s'agit d'entrer dans ce nouveau milieu, et donc d'accepter de se détacher des stéréotypes professionnels forgés avant l'entrée dans le véritable milieu professionnel, les quatre éléments de base de l'identité professionnelle étant la nature des tâches, la conception du rôle, l'anticipation des carrières et l'image de soi.

⁴⁰PERETTI Jean Marie, ressources humaines, 5^{ème} Edition Vuibert, Paris, 1999, p66.

2- L'installation dans la dualité : il s'agit de confronter l'image idéale de la profession et la réalité quotidienne du métier et notamment à travers les tâches parfois ingrates. La référence à un groupe phare au sein de la profession permet de gérer cette étape de dualité. Ce genre de groupe référent représente la position souhaitable et la légitimité des compétences. Un travail de projection peut également se faire par identification à ce groupe. Ce dernier fournit des repères aux fins d'évaluation de son travail, et propose des normes influençant les attitudes et les opinions.

3- L'ajustement et la conception de soi : c'est le dernier mécanisme important pour Hughes. Le sujet prend en considération ses capacités physiques mentales et personnelles de ses goûts et dégoûts, pour auster son identité en cours de construction. « Il s'agit de mettre en œuvre des stratégies de carrière définies en terme de prise de risque, de projection de soi dans l'avenir et de prédiction plus ou moins réaliste sur l'évolution du système ».

L'étude de HUGHES lie le monde du travail et les mécanismes de socialisation il compare notamment le milieu de travail tel qu'il est vécu à un drame social. En effet le travail ne peut se réduire au simple échange de salaire contre la force au travail.

Christophe DEJOURS aborde justement les effets du travail par le biais de la psychopathologie. Selon lui, il n'y a pas de neutralité du travail vis-à-vis de la santé mentale. Ainsi le travail apparaît-il comme foncièrement ambivalent. Il peut générer le malheur, l'aliénation et la maladie mentale, mais il peut aussi être médiateur de l'accomplissement de soi, de la sublimation et de la santé. Cette approche démontre les effets de la socialisation professionnelle qui peuvent se révéler extrêmement bénéfiques ou totalement néfastes.

Il faut donc développer la psychodynamique du plaisir dans le travail et du travail comme médiateur irremplaçable de la réappropriation et de l'émancipation. Sans plaisir, il n'y a plus de motivation et donc aliénation dans le travail.

Il faut également permettre la reconnaissance des personnels pour permettre l'accomplissement de soi. La reconnaissance de la contribution du sujet à la société et à son évolution par le truchement du travail ouvre sur la réappropriation. Lorsque la dynamique de la reconnaissance fonctionne, le sujet bénéficie d'une rétribution symbolique qui peut s'inscrire au registre de l'accomplissement de soi, dans le champ social.⁴¹

⁴¹Catherine Koscielny. Optimiser l'intégration des nouveaux personnels, une politique incontournable dans la gestion des ressources humaines. Décembre 2002. P 4 à 6.

5.1.2. Intégration organisationnelle :

Les solutions organisationnelles apportées aux problèmes les plus courants sont considérablement influencées par le type de collaboration et de contacts dont les gens sont capables.

La socialisation organisationnelle a un double processus d'interaction entre une organisation et un individu en phase de transition organisationnelle.

1- Selon van maanen(1978) : la socialisation organisationnelle est le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation.

2- Selon Perrot(2008), la socialisation organisationnelle constitue, une notion importante et un enjeu crucial pour les entreprises qui souhaitent fidéliser leurs collaborateurs, tout en tenant compte des coûts de recrutement et du turnover.

5.1.3. Les étapes de la socialisation organisationnelle :

Le processus de socialisation lorsque les jeunes recrues sont des personnes qui se lancent pour la première fois dans la vie active.

Cette approche séquentielle de la socialisation organisationnelle a été étudiée par Feldman qui a considéré que l'individu doit être socialisé. Alors Feldman et d'autres auteurs considèrent que la socialisation peut se décomposer en trois étapes : la socialisation anticipée, l'entrée effective dans l'organisation et la résolution de conflits.

1- la première phase : la socialisation anticipée dure en moyenne un mois et commence lors de la formation initiale et du recrutement, elle est caractérisée par une quête d'information par le jeune sur l'entreprise ou il souhaite travailler avant même d'y être embauché, c'est une étape de préparation à la vie active, ce processus de socialisation a pour objectif de faire partager les valeurs de l'entreprise à la nouvelle recrue et de faire comprendre sa culture afin de mieux connaître l'organisation.

2- La seconde phase : d'entrée effective dans l'organisation : il s'agit d'une période qui peut être critique de par sa capacité à confronter les valeurs individuelles de la nouvelle recrue avec les valeurs organisationnelles de son recruteur, elle dure en moyenne six mois, consiste en l'acquisition de la culture d'entreprise, du rôle et des compétences attendus dans le travail et du fonctionnement au sein de l'équipes, alors c'est dans cette phase que le nouvel

recrue doit saisir les valeurs et les comportements de l'entreprise pour devenir un membre active et efficace.

3- La troisième phase de résolution de conflit est le dernier stade appelée management des rôles par Feldman. Cette étape dure en moyenne douze mois, la nouvelle recrue a acquis pendant cette étape une identité organisationnelle, des attitudes, des valeurs et des comportements compatibles avec la culture d'organisation qui lui permet de gérer les conflits de rôle auxquels elle est potentiellement confrontée.⁴²

5.2. Attitude de l'organisation face à l'intégration :

Quelles sont les stratégies que va pouvoir mettre en place l'institution pour favoriser l'intégration de ses nouveaux recrutés, et comment ses derniers vont réagir pour s'insérer dans le milieu de vie.

Les stratégies de l'entreprise :

Les recherches faites sur la socialisation par les organisations ont mis en évidence les tactiques que les organisations déploient pour agencer le processus d'adaptation des nouvelles recrues. Ces tactiques sont des actions qui permettent de transmettre à la nouvelle recrue, les valeurs, la culture, les savoirs et ainsi que tous les éléments qu'elles considèrent comme essentiels pour son intégration. Ces pratiques sont en général héritées du passé dans les petites entreprises, ou utilisées en tant qu'outils stratégiques dans les grandes entreprises.

« Van Maanen » et « Schein », ont repéré une série de six couples de pratiques présentées sous forme bipolaire :

1/ Individuelles ou collectives : la nouvelle recrue est intégrée de façon individuelle et va donc suivre un modèle dans l'organisation, ou en groupe (procédures collectives) quand il y a un grand nombre de nouvelles recrues à intégrer.

2/ Formelles ou informelles : Dans le cas formel, les nouveaux suivent des formations pour apprendre leur métier, en étant séparés des plus anciens. Dans le cas informel, ils sont formés sur le tas avec les plus anciens.

3/ Séquentielles ou aléatoires : dans le premier cas la socialisation se fait par étapes prédéfinies par l'organisation pour faire aboutir la nouvelle recrue aux responsabilités qu'elle doit assumer avec un niveau de difficulté croissant. Alors que dans le second cas la nouvelle recrue reste un peu dans le flou car ces étapes ne sont ni définies ni ordonnées ce qui la met dans une situation d'ambiguïté de rôle.

⁴²Sana Guerfel-Henda, Manal el abboudi, Fatimaelkandouss, la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, dans rimhe.2012.P57 a 73

4/ Fixes ou variables : les jeunes recrues sont intégrés selon un planning précis (procédures séquentielles) ou bien en suivant leur propre rythme (procédures variables).- En série ou disjointes : la nouvelle recrue imite la personne qui occupait précédemment son poste (procédures en série) ou bien il faut créer son propre rôle au cas où c'est un nouveau poste (procédures disjointes).

5/ D'investissement ou de désinvestissement : l'entreprise encourage la nouvelle recrue à affirmer sa personnalité (procédures d'investissement) ou lui impose de suivre fidèlement les comportements des membres de (procédures de désinvestissement).

L'ensemble de ces procédures sont regroupées par Jones (1986), en deux catégories distinctes : les procédures institutionnalisées et les procédures individualisées. Les pratiques institutionnalisées sont (individuelles, formelles, séquentielles, fixes, en série, d'investissement) elles exigent une stricte conformité aux normes de l'entreprise et une forte adhésion à ses valeurs et à sa culture. Jones (1986) a constaté qu'en générale les procédures institutionnalisées favorisent une grande satisfaction au travail et l'engagement organisationnel et diminuent l'intention de quitter l'organisation. Les procédures individualisées sont collectives, informelles, non séquentielles, variables, disjointes, de désinvestissement et favorisent l'apprentissage sur le tas tout en donnant une grande autonomie à la jeune recrue.

6. Les domaines de socialisation comme indicateurs du niveau d'intégration :

La théorisation de la socialisation est étroitement liée au concept d'apprentissage. Dans la théorie de l'apprentissage social, la socialisation correspond à l'acquisition des comportements requis par des processus d'imitation et d'identification. Les travaux classiques sur l'apprentissage dans les organisations sont articulés autour des notions d'action et d'imprégnation du contexte social.

Le comportement des acteurs est guidé par des théories construites dans l'interaction. Au fil des changements organisationnels, les routines défensives des individus les amènent à définir collectivement des théories « en usage » souvent distinctes des théories « affichées ». La connaissance du fonctionnement formel et informel de l'organisation est nécessaire pour une action efficace mais son repérage est malaisé pour les salariés nouvellement embauchés.

Les domaines de socialisation, présentés par Fisher (1986) comme « ce qu'il est important d'apprendre lors de l'entrée dans l'organisation, représentent le contenu de l'apprentissage préalable à l'action dans une organisation, spécifiquement pour les nouvelles recrues. Les modèles de la littérature diffèrent quant à leur contenu et leur nombre de dimensions.

Il est admis que la socialisation consiste en un apprentissage à quatre niveaux :

1 – Au niveau organisationnel :

Un salarié socialisé possède une large connaissance de son organisation incluant des aspects explicites tels que les règles, les avantages, le système de rémunération mais aussi des aspects implicites tels que la culture et les valeurs organisationnelles. La question de l'adhésion du salarié à la culture organisationnelle n'est pas tranchée. D'une part, une acceptation de forme est souvent suffisante pour être efficace au travail. D'autre part, l'adhésion aux valeurs de l'organisation peut être considérée comme une conséquence plutôt que comme un contenu de la socialisation.

2 – Au niveau collectif :

Un salarié efficace a appris le fonctionnement de son groupe de travail. En effet, le groupe de travail peut avoir sa propre culture, distincte de celle de l'organisation. Il est nécessaire pour le nouveau membre de découvrir et de comprendre le cadre de référence à travers lequel la réalité est perçue au sein de son équipe. Pour s'y intégrer, le nouvel employé doit découvrir les raisons du comportement des autres et adopter un comportement approprié.

3 – Au niveau du travail :

L'efficacité au travail s'acquiert d'une part, par une maîtrise des aspects techniques de l'emploi. Les règles, les procédures et le jargon doivent être maîtrisés. Des scripts et des schémas cognitifs sont élaborés par le nouveau salarié ce qui lui permet d'automatiser les tâches routinières pour se concentrer sur les activités complexes. Il est aussi parfois nécessaire de développer des capacités physiques de rapidité, de précision ou de force. D'autre part, un salarié socialisé possède une vision claire de son rôle au sein de l'organisation. Il a déterminé les limites de ses responsabilités et les comportements attendus de lui. Lorsque le travail est réalisé au contact de clients ou d'utilisateurs, l'apprentissage du comportement à tenir et des émotions à afficher lors des interactions est essentiel pour mener efficacement les rencontres de service.

4 – Au niveau individuel :

L'arrivée dans un nouvel emploi est accompagnée d'un apprentissage personnel. Intégrer une organisation signifie passer d'un rôle à un autre induisant une adaptation ou une modification radicale de l'identité. Ce passage suppose que l'individu fasse le deuil de son identité passée. Si cet abandon est vécu négativement, la capacité de l'individu à être socialisé risque de s'en trouver limitée.

7. Les enjeux de l'accueil et de l'intégration :

L'arrivée d'un nouveau collaborateur dans l'organisation est un moment clé, à la fois pour l'organisation et pour le collaborateur lui-même. La phase d'accueil est plus ou moins longue et plus ou moins structurée, selon les moyens et la culture de l'organisation.

L'accueil, individuel ou collectif, est adapté aux besoins du nouvel arrivant.

7.1. Les enjeux pour l'organisation :

Dans la continuité du recrutement, la phase d'accueil et d'intégration, si elle est bien conduite, doit permettre de:

- 1- Présenter l'organisation (histoire, culture, activités, structure, services.);
- 2- Faire découvrir l'environnement direct du poste de travail du nouvel embauché;
- 3- Fournir des repères professionnels (informations, formation, tutorat, prévention des risques.).

L'objectif est d'accompagner la prise de fonction afin de prévenir une démission prématurée. En effet, le départ d'un nouveau salarié nécessite la relance du processus de recrutement, souvent long et coûteux pour l'organisation.

7.2. Les enjeux pour le nouvel arrivant :

La mobilisation rapide du nouvel arrivant dépend beaucoup de la qualité de son accueil.

Il attend, lors de son arrivée dans l'organisation

- 1- de Mieux comprendre son contexte de travail
- 2- S'intégrer plus facilement dans l'organisation et l'équipe;
- 3- Etre plus rapidement opérationnel.

Tout nouveau collaborateur intégrant un groupe industriel devra être invité, quel que soit son poste, à visiter l'usine du groupe pour comprendre le processus de fabrication et ses contraintes.

8. Les modalités de l'accueil et de l'intégration :

8.1. L'accueil:

L'accueil peut être individuel ou collectif. Il doit favoriser, chez le nouveau salarié, une première impression positive qui lui donne envie de devenir acteur de l'organisation.

Une exploitation maraîchère du sud de la France emploie 12 salariés permanents, mais son effectif peut atteindre 180 salariés en saison. Elle a donc mis en place plusieurs journées d'accueil collectif des saisonniers.

L'accueil physique:

L'entreprise organise, de manière plus ou moins formelle, l'arrivée du nouveau collaborateur avec:

1- Un entretien d'accueil avec la hiérarchie; De nombreux groupes proposent des réunions ou petits déjeuners, notamment pour les cadres, accueillis à cette occasion par le plus haut niveau de la hiérarchie.

2- La préparation du poste de travail; Préparation d'un espace de travail, affectation d'un bureau.

3- La remise des outils de travail; Tenue de travail, protections de sécurité, ordinateur, téléphone portable, bipper.

4- La visite de l'organisation et du service d'accueil: elle permet au nouvel arrivant de situer les services, de découvrir le plan de circulation de l'organisation, de rencontrer les différents membres de l'organisation.

5- La présentation des interlocuteurs clés du nouvel embauché.

L'accueil administratif:

Le nouvel embauché est sollicité en vue de:

1- Finaliser les formalités d'embauche: signature du contrat de travail et ses annexes, information sur le règlement intérieur;

2- Prendre connaissance et signer les chartes en vigueur dans l'organisation (informatique, sécurité, éthique.) ou autres documents indispensables; Dans les organisations, les chartes sont de plus en plus nombreuses à réglementer certaines activités de travail comme les "chartes informatiques" visant à interdire, par exemple, l'utilisation des outils informatiques à des fins personnelles, pour des raisons de sécurité.

3- Recevoir des supports spécifiques. L'accès aux locaux des personnels de la Préfecture n'est possible qu'avec un badge personnel, notamment pour des raisons de sécurité.

Les supports d'accueil:

L'organisation met à disposition de ses nouveaux collaborateurs différents supports d'accueil:

1- Le livret d'accueil fournit des informations pratiques au nouvel arrivant, mais il permet également de communiquer sur les valeurs de l'organisation.

2- Le site Intranet de l'organisation dispose d'un espace d'accueil réservé aux nouveaux collaborateurs.

Cet espace dédié sur Intranet permet au nouvel arrivant d'avoir accès au livret d'accueil, à une visite virtuelle de l'organisation, une présentation des activités et des métiers, à des contacts, des documents administratifs.

8.2 L'intégration :

Dans le prolongement de l'accueil, l'intégration doit permettre au nouvel arrivant de devenir réellement un acteur de l'organisation susceptible de s'y impliquer pleinement. Deux modalités d'intégration peuvent être mises en place de manière complémentaire.

-tutorat ou parrainage :

Le tuteur est une personne repère pour le nouvel arrivant, chargée de l'accueillir, l'informer, l'aider dans sa prise de fonction.

L'action du tuteur constitue:

Pour l'organisation: un outil de management, instituant une personne ressource au quotidien pour le nouveau collaborateur;

Pour le nouvel embauché: un accompagnement professionnel et humain favorisant une insertion réussie;

Pour le tuteur: une mission valorisante dont l'objectif est le partage de compétences.

9. Le parcours d'intégration:

Complétant la phase d'accueil, le parcours d'intégration du nouveau collaborateur comporte des étapes permettant l'apprentissage de son rôle au sein de l'organisation.

Il peut comprendre:

1- Des entretiens individuels; Exemple. L'Oréal offre à chaque nouveau salarié un parcours d'intégration comprenant un programme individuel de rendez-vous et tables rondes en lien avec les fonctions exercées et leur environnement.

2- Une expérience terrain afin de permettre au nouvel embauché de connaître les métiers de l'entreprise; Exemple. Dans le groupe Michelin, les nouveaux embauchés suivent un stage au sein de la chaîne de production afin de comprendre le métier et le processus de production.

3- Une ou plusieurs périodes de formation adaptées aux missions du nouvel embauché; Exemple. Bouygues Construction propose des cursus de formation permettant aux nouveaux embauchés d'acquérir les savoir-faire et les méthodes du groupe.

4- Un entretien de fin de période d'essai, avec la hiérarchie ou un membre de la direction des ressources humaines, afin de réaliser un bilan avec le nouvel embauché.⁴³

9.1. Comment évaluer l'intégration d'un nouveau collaborateur :

La période d'essai est le moment où le nouvel embauché doit prouver qu'il est à la hauteur il doit montrer son savoir-faire le nouveau collaborateur doit aussi s'intégrer dans l'entreprise, s'y sentir bien.

Son responsable hiérarchique et donc le premier sollicité pour faciliter cette intégration il doit tenir les promesses faites à son collaborateur lors de l'entretien d'embauche.

C'est aussi au chef d'instruire du détail des tâches effectuées, des machines à utiliser, des lieux, des habitudes etc....

Recevoir un nouveau dans son équipe est une tâche qui incite de s'y préparer, le manager va effectuer un compte-rendu d'évaluation au service des ressources humaines ainsi qui a sa propre hiérarchie, il sera lui-même jugé sur rôle d'encadrant et sa capacité de jugement alors pour effectuer cette évaluation il fallait deux outils à la disposition :

- 1- La grille d'évaluation
- 2- L'entretien d'évaluation.⁴⁴

9.2. La journée d'intégration d'entreprise :

Lorsque une entreprise commence à recruter de nouveaux employés il est nécessaire d'organiser une journée d'intégration d'entreprise afin de faire connaître son nouvel environnement au collaborateur.

⁴³Cours terminal RHC STMG/enjeux de l'accueil et de l'intégration. Disponible sur (<https://www.formation.valeur-et-passion.org>) consulté le 25/08/2020 à 17 :02

⁴⁴ Philippe Garin. Comment évaluer l'intégration d'un nouveau salarié. Disponible sur (<https://www.phgain.wordpress.com>). Consulter le 27/08/2020 à 16 :00.

La journée d'intégration d'entreprise est une journée spécial ou on guide la nouvelle recrue dans ses fonction au sein de l'entreprise en général l'intégration d'entreprise se fait le premier jour d'entrée du nouveau collaborateur cependant chez certain société, la journée d'intégration d'entreprise peut se poursuivre par un séminaire d'intégration assisté par tous les nouvelles recrues, pendant la journée d'intégration d'entreprise le nouvel employé est guidé sur les tache qu'il doit effectuer aussi c'est durant cette journée que l'employé fait connaissance avec ses collègues, il obtient aussi plus d'aisance à travailler au sein de l'entreprise, comme son nom indique la journée d'intégration d'entreprise permet aux nouveaux employés de mieux intégrés sa nouvel entreprise.

L'organisation de la journée d'intégration d'entreprise dépend surtout des nouveaux employés recrutés :

- Si vous n'avez engagé qu'un ou deux employés la journée d'intégration peut se faire au bureau.
- Si vous avez beaucoup de recrues vous pouvez organiser un séminaire d'entreprise ou se réuniront les recrues et leur supérieur.

9.3. Les avantages d'une journée d'intégration d'entreprise :

Que ce soit pour l'entreprise ou pour la nouvelle recrue, la journée d'intégration présente plusieurs avantages :

- Elle aide l'employé à intégrer l'entreprise dans les manilleurs condition en effet, l'employé connaitre mieux l'esprit de l'entreprise, son rôle et ses nouveau collègue
- La journée d'intégration d'entreprise est également un moyen pour les entreprises de garder son employé, en connaissant mieux son travail et l'entreprise qui l'accueil l'employé aura plus d'aisance à rester au sein de l'entreprise.
- Le collaborateur risque moins de faire un faux pas au sein de l'entreprise il saura d'avance ce qu'il faut faire et celui qu'il faut appeler dans une situation spécifique.
- Cette journée augmente la productivité de celui-ci vue que les employés qu'elle recrute n'auront pas rester longtemps dans l'ignorance du fonctionnement de l'entreprise.
- Elle favorise aussi la solidarité entre employés et nouveau employé, de quoi donner une ambiance sympathique et conviviale à votre entreprise.⁴⁵

⁴⁵Masseuse et Privateaser .Comment organiser une journée d'intégration ? D'entreprise publiée le 26 novembre 2018 modifier le 30 avril 2020. Disponible sur (<https://www.blog-privaleaser.com>). Consulter le 27/08/2020 a 16 :48.

10. Les huit idées pour faciliter l'intégration d'un nouveau salarié :

Alors que les processus de recrutement sont de plus en plus poussés au sein des entreprises, l'intégration d'un nouveau salarié reste souvent un point négligé. Pourtant, cette dernière étape est primordiale dans la réussite d'un recrutement. Face à un turnover important, les raisons de soigner le processus d'onboarding ne manquent pas. Quelques bonnes pratiques permettent de mettre le nouvel arrivant dans les meilleures conditions pour contribuer à son épanouissement et au résultat de l'entreprise. Voici 8 étapes pour préparer au mieux la venue de votre nouveau voisin de bureau.

1. Annoncer l'arrivée en interne

Une arrivée, ça se prépare. Et la meilleure des façons de commencer, c'est de prévenir les équipes internes qu'un nouveau collaborateur va rejoindre l'entreprise. Un petit mail informatif suffit à éviter un sentiment de gêne le jour J, notamment dans le cadre d'un remplacement de poste.

2. Proposer un livret d'accueil

Dès le premier jour, vous allez vouloir communiquer beaucoup d'informations à votre nouveau collègue, qui lui, se posera mille questions. En rédigeant en amont un livret d'accueil avec l'ensemble des données pratiques et administratives, vous gagnerez du temps et le nouvel arrivant aura un document de référence. Ce dernier peut contenir le règlement intérieur de l'entreprise, les horaires, une sélection de procédures, la documentation sur le CSE, l'accès à l'Intranet et aux réseaux internes, un organigramme ou encore les dates des événements de l'entreprise. Pensez également à y joindre une sélection d'éléments de communication (plaquettes produits ou catalogue par exemple) afin que le nouveau collaborateur s'imprègne de l'image de votre entreprise.

3. Préparer le poste de travail

Chaque poste a ses spécificités. Anticipez au maximum les besoins du nouvel arrivant, cela lui permettra d'éviter de demander un par un les outils nécessaires à son travail. Pensez aux fournitures (bloc-notes, stylo, calculatrice), aux équipements (tenue, matériel, chaussures de sécurité), au bâtiment (carte d'accès, code de sécurité) et aux outils informatiques (identifiants, codes d'accès, adresse email) sans oublier un poste de travail propre et éclairé.

4. Mettre en place un parrainage

Le rôle du parrain est d'accueillir et accompagner le nouvel arrivant sur sa prise de poste pendant les premières semaines. Il propose une relation de conseil et de confiance dans

laquelle le nouveau membre de l'équipe sera plus à même de confier ses incompréhensions ou de solliciter de l'aide. Le parrain doit être volontaire pour que la relation fonctionne, et cela peut-être la personne en poste dans le cadre d'un remplacement, ou un collègue avec plus d'ancienneté qui pourra plus facilement expliquer les habitudes de l'entreprise.

5. Proposer un parcours d'intégration

La première journée est cruciale dans le processus d'intégration du nouvel arrivant. L'employeur a tout intérêt à proposer un parcours d'intégration afin de créer un lien avec les équipes déjà en place. Une visite de l'entreprise est donc fortement recommandée et s'accompagne d'une présentation des services, de rencontres avec les responsables et d'un tour des commodités. Durant cette phase, différents intervenants peuvent être mis à contribution pour informer et orienter la nouvelle recrue. Cette dernière pourra s'imprégner de l'atmosphère générale, échanger quelques mots avec ses nouveaux collègues et prendre ainsi ses marques dans un nouvel environnement.

6. Utiliser les outils de communication interne

N'hésitez pas à utiliser les outils disponibles au sein de votre entreprise pour favoriser l'« onboarding ». Un blog ou un réseau social interne ? Prenez quelques minutes avec le nouvel arrivant pour diffuser une petite biographie avec une photo, cela facilitera les premières rencontres. Une newsletter destinée aux salariés ? Profitez-en pour ajouter un encart sur l'arrivée d'un nouveau collaborateur et sur ses missions.

7. Favoriser les interactions

Il ne faut pas négliger l'aspect relationnel dans les premiers jours d'intégration d'un nouveau salarié. C'est dans cette période qu'il va se faire une idée de l'ambiance entre collègues, et qu'il va sentir s'il peut s'intégrer. Pour favoriser les échanges, il ne faut pas hésiter à lui proposer un déjeuner avec l'équipe dès le premier jour, à organiser un pot d'arrivée pour les derniers arrivants, ou tout simplement à proposer une pause-café pour faciliter les échanges informels.

8. Ne pas relâcher le suivi

Le salarié a besoin de se sentir accompagné et attendu tout au long des premiers mois. Managers, parrain et Ressources Humaines doivent rester disponibles et proposer des points régulièrement. Ces derniers permettent de s'assurer de la bonne intégration du salarié, et d'adapter le dispositif d'intégration selon les profils.

Il est également utile de recueillir le feedback du nouveau salarié quelques semaines après son arrivée. Le rapport d'étonnement est l'outil idéal pour cela, il permet de valoriser

l'avis du salarié qui apporte un regard neuf et objectif sur les forces et faiblesses de l'entreprise.⁴⁶

11. L'importance de la communication dans l'intégration des salariés :

L'importance de choisir ce sujet se résume dans le fait que la communication permet de se rapprocher et de devenir membre d'un autre groupe en entreprise donnée, l'intégration permet de maîtriser le savoir-faire, cela doit se faire en communiquant.

D'après Christian regouby « la communication reste à la fois le facteur central et dominant de survie et du développement de l'entreprise ».⁴⁷

12. Le suivi de l'intégration :

Il doit s'étendre sur une période assez longue, pour éviter un échec de l'opération de recrutement. Le turn-over des nouveaux embauchés peut se produire jusque dans les six ans qui suivent la date de l'embauche. Il fait perdre à l'entreprise les compétences qu'elle souhaite acquérir, lui fait supporter des pertes et des charges d'exploitation et l'oblige à renouveler sa campagne de recrutement.

Le suivi de l'intégration se fait par des entretiens périodiques qui permettent de révéler les difficultés d'intégration du salarié, qu'elles soient d'ordre professionnel ou social, et d'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 ou coach, pour faire le point sur ses éventuels problèmes et trouver des solutions.

1- La phase d'information :

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 prestataires aux personnes avec lesquelles il sera amené à travailler ainsi qu'aux stages d'informations sur l'entreprise ou sur la fonction qu'il aura à remplir.

a- L'audit du recrutement :

⁴⁶ Huit idées pour faciliter l'intégration d'un nouveau salarié. Disponible sur (<https://www.eurecia.com/onboarding>), consulter le 28/08/2020 à 10 :13

⁴⁷ Commerce et marketing, la communication interne d'une entreprise. Disponible sur(<https://www.memoireonline.com>). Consulter le 27/08/2020a 20 :30

L'importance du recrutement justifie des missions d'audit à plusieurs niveaux, pour vérifier si des procédures à mener sont respectées. L'audit vérifie aussi la qualité des objectifs aux meilleurs coûts, le contrôle surtout et la cohérence des étapes du politique de recrutement de l'entreprise.

b- Les types d'audit :

Les types d'audit de recrutement sont complexes et nombreux, mais nous pouvons les regrouper à trois niveaux à savoir l'audit de conformité, l'audit stratégique et l'audit d'efficacité.

1- L'audit de conformité porte sur le respect des règles, conventionnelles et des procédures internes.

2- L'audit stratégique contrôle la cohérence de la politique de recrutement avec la stratégie de l'entreprise

3- L'audit d'efficacité vérifie si les principaux objectifs qualitatifs et quantitatifs ont été atteints et s'ils l'ont été au meilleur coût.

2 - La phase correspondant à l'apprentissage :

Quels que soient l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste donné passe successivement par des phases.

La phase correspondant 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.

a- L'apport du personnel : L'apport du personnel est aussi l'une des phases importante de l'intégration. Le nouvel arrivant acquiert l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et l'initiative. Au cours de cette 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.

Il doit acquérir une certaine connaissance de la vie de la société, des personnes et, plus généralement, de l'environnement de sa propre tâche. Ce n'est pas qu'après avoir franchi ce seuil de connaissance qu'il pourra avoir un rôle d'initiative.

b- Les discriminations à éviter :

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement en raison de son origine, de son sexe, de son orientation sexuelle, de son appartenance à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme, de son état de santé ou de son handicap. Toute discrimination peut justifier des dommages et intérêts, l'audit de recrutement permet de réduire le risque de discrimination.⁴⁸

13. Les conséquences d'une mauvaise intégration :

S'il est essentiel de soigner l'intégration de ses salariés, c'est parce qu'une mauvaise intégration peut amener des conséquences néfastes. Tout d'abord, elle peut susciter une déception chez les collaborateurs. En effet, si les personnes peuvent être pleines d'enthousiasme au début, elles peuvent ensuite voir rapidement leurs attentes et promesses non respectées. Une mauvaise intégration peut entraîner un départ prématuré.

D'ailleurs, 20% des CDI sont rompus pendant la période d'essai à l'initiative des employés. Bien évidemment, les ruptures de contrats ne s'expliquent pas uniquement par une mauvaise intégration mais celle-ci peut en être un facteur. C'est aussi embêtant pour l'employeur qui doit rechercher à nouveau un employé malgré son manque de temps. Ainsi, les employeurs ne gagnent rien à proposer une mauvaise intégration aux nouveaux arrivants.

Par ailleurs, après leurs départs, les employés peuvent évoquer directement leurs mauvaises expériences à des proches, à d'anciens collègues et parfois même sur les réseaux sociaux, ce qui aura des répercussions négatives pour l'entreprise. Ainsi, une mauvaise recommandation pourra nuire à l'image de l'entreprise.⁴⁹

14. Les conditions de réussite de l'intégration :

De nombreux facteurs vont intervenir pour la réussite de l'intégration lorsqu'un nouveau salarié entre dans l'entreprise. Cependant, certains écueils sont à éviter afin de ne pas tomber dans certaines limites et erreurs fréquents qui peuvent intervenir.

- L'implication des salariés, un gage de réussite :

Afin de garantir la réussite de l'intégration de la nouvelle recrue, l'implication de l'ensemble des salariés de l'entreprise est nécessaire. Effectivement l'implication de chacun

⁴⁸Kamara kerfalla. La Gestion de recrutement. École supérieure des études juridiques et économiques de Mohammedia-master gestion des ressources humaines. Disponible sur (<https://www.memoireonline.com>). consulté le 30/08/2020 à 11:52.

⁴⁹Pourquoi soigner l'intégration d'un salarié pour une entreprise ? Disponible sur (<https://www.cowork.io/fr/blog>) consulté le 30/08/2020 à 09h10.

va être un des facteurs clé de succès et une condition de réussite à l'intégration du nouveau collaborateur. Cette implication peut être faite à plusieurs échelles :

- L'implication du top management :

Nous avons pu voir que la journée connaissance de l'entreprise est une journée dédiée à l'accueil de nouveau collaborateur du groupe « Sams » et au cours de laquelle le « top management » du groupe intervient .selon « Sia conseil », ces rencontres sont indispensables concernant l'intégration de cibles stratégiques (hauts potentiels, futur directeurs de magasins...).

Au-delà même du processus d'intégration, les entreprises prêtent une attention croissante à la mise en place d'échanges au sein de la sphère managériale, que ce soit sous forme d'universités du management ou de l'animation de réseaux managériaux avec la mise à disposition de plateformes en ligne dédiées. Sia conseil recommande vivement de recueillir l'adhésion du management sur l'intégration en termes d'enjeux et d'attentes pour en assurer la mise en œuvre.

- L'implication du manager :

Lorsque nouvelle recrue arrive dans une équipe, elle doit être accueillie par son manager direct. Ce tuteur hiérarchique va être le référent du nouveau salarié et son rôle va être d'instaurer une relation de confiance et d'engagement autour des valeurs internes de l'entreprise.

De plus, le manager va avoir pour rôle de fixer des objectifs avec le collaborateur et de réaliser son suivi sur les trois rendez-vous établis dans le parcours d'intégration. Myrhlène (2012) souligne que la mobilisation du manager va permettre de s'assurer que le recrutement est un succès et validera la période d'essai du collaborateur. De plus, le manager va jouer un rôle très important au niveau de la communication et la transmission de l'information.

L'implication d'un parrain :

La boîte à outils fait du parrain un acteur stratégique pour l'intégration d'un nouveau collaborateur ; c'est pourquoi tout une partie a été dédiée à l'importance du rôle de celui-ci en décrivant ses missions et le profil idéal. Le rôle du parrain c'est d'accompagner le collaborateur dans son parcours d'intégration, transmettre les valeurs de l'entreprise : culture, état d'esprit..., participer à l'accueil et guider à la fin renseigner le nouvel embauché et

répondre aux interrogations. Caroline cordier. Les enjeux de l'intégration des nouveaux collaborateurs⁵⁰

15. Les objectifs de l'intégration :

Ses objectifs sont divers, ils concernent la personnalité et l'environnement :

- L'intégration met en jeu la relation entre un groupe et des personnes.
- Faire entrer la nouvelle recrue dans le personnel.
- Elle donne le temps de s'évaluer mutuellement, de se connaître au-delà des apparences et de la sédition.
 - Elle repose sur une adhésion à des valeurs et des normes communes qui réduisent les distances entre les individus, et qui assurent la cohésion du groupe.
 - Inciter la réussite socioprofessionnelle en préparer au mieux la nouvelle recrue, à l'aide d'une valorisation des capacités.
 - Faire connaître l'entreprise et contribuer au développement de son image.
 - Créer un parcours de formation individualisé avec une approche globale de la personne, le stage de formation, va de l'adaptation au milieu de suivi professionnel et à l'intégration sociale.
 - Participer à l'environnement de travail pour convenir le poste de travailleurs à la demande de l'entreprise, le milieu du travail devient un lieu de ressources d'informations et d'aide face à la nouvelle recrue.⁵¹

⁵⁰ Caroline cordier, les enjeux stratégique de l'intégration des nouveaux collaborateurs. Gestion et management. 2013.

⁵¹ M Labeille, Tous Secrets d'un Conseil en Recrutement, l'univers du décor enfin dévoilé aux candidats, édition, Dunod, Paris, 2002, p198

Conclusion :

L'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs est à l'heure d'aujourd'hui une phase à part entière dans l'évolution de carrière d'un travailleur. Cette phase fait suite au recrutement et son importance n'est pas due qu'à l'importance du nombre de recrutements mais aussi au besoin de réussir chacun de ces recrutements. Actuellement, un grand nombre d'entreprises s'est pourvu de procédures formalisées attendu que la phase d'accueil et d'intégration est devenue une norme à part entière telle que l'appréciation des performances.

L'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur ne sont pas réussis directement pour autant. Le nouvel arrivant va jouer un rôle clé dans cette intégration tout comme ses nouveaux collègues et l'entreprise dans laquelle il "débarque". Ce processus va constamment devoir être modifié et ajusté selon les personnes concernées.

Gérer l'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur apporte beaucoup de nouvelles choses pour l'entreprise au niveau organisationnel et interpersonnel et ce plus encore si l'entreprise est de petite taille.

Chapitre 4

Les études antérieures

Étude antérieure N 01⁵² :

D'après cette recherche, ces deux étudiants sont arrivés à poser une interrogation relative à leur thème d'étude qui est : comment l'intégration des employés se manifeste à partir de leur identité professionnelle au sein de cette entreprise industrielle ?

Pour répondre à cette question il faut traiter les questions secondaires suivantes :

- Quel sont les composants de l'identité professionnelle au sein de cette entreprise industrielle ?
- Quel est le rôle de ces composants dans l'intégration des employés au sein de cette entreprise industrielle ?

Ces questions vont spécialement entrer dans un secteur global à savoir le rapport entre l'identité professionnelle et l'intégration des employés, et détecter le rôle de l'identité professionnelle au sein de l'entreprise et ses effets par rapport à l'intégration des employés.

Suite aux interrogations posées dans la problématique pendant Cette étude, ils ont formés des réponses provisoires relatives à leur sujet de recherche qui sont les suivantes :

Hypothèse principale :

- Identité professionnelle est un facteur indispensable qui permet aux employés de s'intégrer au sein de baticompos.

Hypothèse secondaire :

- L'identité professionnelle est l'issue d'un processus de socialisation qui nous donne un ensemble de composant qui détermine cette identité.
- L'identité professionnelle est un déterminant de l'intégration au sein de l'entreprise.

A partir des hypothèses données on peut sentir l'existence d'efficacité induit par l'identité professionnelle et le travail effectué dans l'entreprise, et que l'intégration des employés est essentielle dans toute entreprise.

La méthode utilisée dans cette étude était : la méthode qualitative utilise de forme cueillette de données. Elle permet la connaissance et la compréhension des phénomènes sociaux, de réunir le maximum d'informations et de tester, vérifier et analyser les hypothèses abordées.

⁵²SlimaniSaid et Yahmi Hamza, l'identité professionnelle et l'intégration des employés au sein d'une entreprise, réalisée dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie, à l'université Abderrahmane mira de Bejaia en 2018/2019.

La technique utilisée dans cette étude était : l'entretien qui permet de collecter les informations et comprendre le phénomène étudié. L'observation apparaît comme un moyen d'accéder au terrain, à l'information et se distingue ainsi d'autres formes de recueil d'informations.

Les résultats de l'étude pratique réalisée au sein de l'entreprise (**baticompos**) ont montrés une relative connaissance de l'identité professionnelle et l'intégration des employés. Ils n'ont distingués que l'identité professionnelle permet aux membres d'une même profession et de même organisme de se reconnaître entre eux-mêmes. Après cette collecte de données, et le travail effectué sur le terrain peuvent confirmer hypothèse principale qui est l'identité professionnelle est un facteur indispensable pour s'intégrer.

L'interprétation de sujet nommé « l'identité professionnelle et intégration des employés ». a connu une liaison structurelle organisée méthodiquement, Selon le plan de travail renvoie aux étudiants, ils ont utilisés le mode descriptif présenté dans les trois premiers chapitres, puis le mode descriptif analytique se voit dans le quatrième chapitre. Ils ont décomposé leur recherche.

À propos de premier chapitre, ils ont fait sur la méthodologie de la recherche, dans le deuxième chapitre, ont parlé sur la définition de l'identité professionnelle, sa typologie et ont expliqué le phénomène de socialisation. Puis dans le troisième chapitre, ils ont montré la définition de l'intégration des employés, la typologie, le développement de la politique d'intégration du personnels, les méthodes et techniques d'intégration, ses objectifs et ses enjeux. Ils ont montré aussi la théorie explicative de l'intégration dans l'entreprise, la socialisation organisationnelle, la théorie interactionniste, les conditions d'intégration de nouveaux recrutés dans l'entreprise et enfin les étapes de l'intégration professionnelle.

Ils ont présenté l'entreprise (**baticompos**). Finalement à propos de quatrième chapitre est une pratique dans laquelle un entretien a été élaboré destiné à une entreprise algérienne privé (**baticompos**). Le concept de l'identité professionnelle est en constante évolution durant tout le cursus professionnelle des employés, régulé par les facteurs environnementaux et organisationnelle.

d'après leur étude sociologique, les étudiants ont arrivé à des résultats qui confirment leurs hypothèses et validé ce qui prouve que le concept de l'identité professionnelle est en constante évolution durant tout le cursus professionnelle des employés. et que l'identité professionnelle de l'individu reste un élément fondamentale et

essentielle dans la construction d'une carrière professionnelle, l'identité professionnelle mène l'employés a une intégration facile et efficace.

Étude antérieure N 02⁵³ :

D'après cette recherche la chercheuse est arrivée à poser deux interrogations relatives à son thème d'étude qui sont :

- Quel est l'impact de la communication interne sur l'intégration des employés aux objectifs tracés par l'exécutif ?
- Quels sont les moyens de la communication utilisés au sein de cette APC ?

Ces questions vont spécialement entrer dans un secteur global à savoir l'apport entre la communication interne et l'intégration des employés, également détecté le rôle de la communication interne et ses effets par rapport à l'intégration des employés.

Suite aux interrogations posées dans la problématique pendant cette étude la chercheuse a formés des réponses provisoires relatives à son sujet de recherche qui sont les suivant :

- La communication interne permet une meilleure intégration des employés aux objectifs de l'APC.
- La diversité des moyens de la communication interne favorise son développement.

A partir des hypothèses données on peut sentir l'existence d'efficacité induit par la communication interne sur l'intégration des employés ce qui permet aux nouveau recrue de s'intégré confortablement dans l'entreprise.

La méthode utilisée dans cette étude était : la méthode quantitative qui autorise au chercheur d'analyser des comportements, des opinions dans l'objet d'exprimer les résultats en chiffre (déduire des conclusions mesurables statiquement). Cette méthode n'est pas choisie au hasard mais pour éclaircie la diffusion de phénomène de changements induits par la communication interne au sein des organisations.

La technique utilisée dans cette étude était le questionnaire qui permet de poser plusieurs questions à un échantillon représentatif de la population étudier à travers le

⁵³Boumechiekh Anissa, l'impact de la communication interne sur l'intégration des employés aux objectifs des collectivités locales, réalisée dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie, à l'université Abderrahmane mira de Bejaia en 2013/2014.

questionnaire, l'enquêteur peut étudier l'avis d'individu, connaître le fond de leur pensée aussi pour donner aux interrogés la liberté d'exprimer leur opinions et le choix de répondre aussi. Cette étude a comme objet de menée auprès de l'APC d'adekar est de mettre en lumière l'utilisation de la communication interne et leur impacts dans les organisations.

Les résultats de l'étude pratique réalisés de la part de la chercheuse au sein de l'APC d'adekar ont montré que la majorité des employés affirment que la communication interne ne permet pas leur intégration aux objectifs de l'APC. et aussi elle a constaté que malgré qu'il n'y a pas une diversité dans les moyens de la communication au sein de l'APC elle remarque qu'il n'y a pas un développement qui reflète négativement sur les employés et l'organisme.

L'interprétation de sujet nommé « l'impact de la communication interne sur l'intégration des employés aux objectifs des collectivités locales » a connu une liaison structurelle organisée méthodiquement, selon le plan de travail renvoyé à la chercheuse, elle a utilisé le mode descriptif présenté dans les trois premiers chapitres puis le mode interprétatif. Le mode descriptif interprétatif se voit dans le cinquième chapitre. Elle a décomposé sa recherche en cinq chapitres trois chapitres théoriques et la partie pratique en deux chapitres présentation de l'organisme d'accueil et l'analyse et interprétation des données.

A propos du premier chapitre c'est le cadre méthodologique, ensuite le deuxième chapitre c'est la communication dans l'entreprise. Elle a parlé de la définition de la communication, les formes de la communication, les théories, les types, les fonctions de communication dans l'entreprise et les enjeux de la communication.

Dans le troisième chapitre la présentation de la communication interne, historique de la communication interne ses objectifs ses moyens, ses enjeux, les acteurs de la communication interne, la politique de la communication interne et le plan de la communication interne

Finalement dans la partie pratique qui se décompose en deux chapitres la présentation de l'organisme d'accueil et l'analyse et l'interprétation des données ce dernier est une pratique dans laquelle un questionnaire a été élaboré destiné à une organisation algérienne. Les résultats du questionnaire sont analysés à partir de l'ensemble des tableaux relatifs aux caractéristiques de leurs populations recueillies sur le terrain. A propos de cas pratique réalisés par la chercheuse que au cours de l'étude de terrain menée auprès de l'A.P.C elle a pu accumuler l'ensemble des données qu'elle a aidé à vérifier ses hypothèses afin d'évaluer le rôle de la communication interne dans l'intégration des salariés aux objectifs de l'A.P.C et pour cela, ils ont appuyés sur la disponibilité des moyens de la communication au sein de l'organisme.

D'après les résultats inscrits dans les tableaux précédant, elle a constaté l'existence des moyens de la communication mais la majorité des salariés ne s'intègrent pas aux objectifs de l'A.P.C, donc la communication interne ne joue pas son rôle dans l'intégration des salariés au sein de cette A.P.C ce qui a permis l'existence de la communication informelle qui a une influence négative sur la cohésion du groupe.

Ensuite ils sont intéressés aux moyens de la communication interne en sein de l'APC d'où ils ont constaté que la majorité est répondeur sur l'affichage.

D'après les résultats obtenus la communication interne leur semble moins prise en considération par les travailleurs, d'après leurs réponses par rapport à leur intégration aux objectifs de l'APC.

D'après cette étude nous avons constaté que le manque de la communication permet la circulation des rumeurs qui reflètent négativement sur l'organisation et la productivité.

Alors que la bonne communication interne rend les travailleurs plus motivés et elle établit un climat de confiance entre eux, cela, peut se faire avec la participation du personnel afin de construire un esprit d'équipe et renforcer la cohésion pour la réalisation des projets.

Finalement la communication interne permet une bonne intégration des employés dans l'entreprise.

Etude antérieure N 03⁵⁴ :

D'après cette recherche les deux chercheuses arrivent à poser une interrogation relative à leur thème d'étude qui est quel est l'état des lieux du management participatif au sein de **tchin lait** ?

Et quel est le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion sociale du groupe ?

Certaines interrogations, découlent de cette problématique à savoir :

- Qu'est-ce qu'on entend par un management participatif ?
- Qu'est-ce qu'on entend par leadership dans les organisations ?
- Par quel département le management participatif est pris en charge ?
- Est quel sont les outils de la mise en œuvre au sein de **tchin lait** ?

⁵⁴BeddacheDjaouida et Azzoug Sabrina, management participatif et leadership réalisée dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion spécialité management à l'université Abderrahmane mira de Bejaïa en 2017/2018.

Ces questions vont spécialement entrer dans un secteur global à savoir l'apport entre le management participatif et le leadership.

Suite aux interrogations posées dans la problématique pendant Cette étude les deux réponses proposées sont les suivantes :

- Le management participatif est appliqué par tous les départements de **Tchin lait**.

Les cadres dirigeants jouent un rôle très important dans la mise en œuvre du management participatif et la cohésion du groupe.

A partir des hypothèses données on peut sentir l'existence d'efficacité induit par le management participatif. C'est D'assurer le bon fonctionnement du management participatif, le leader doit impliquer ses collaborateurs d'avantage dans le fonctionnement de l'entreprise notamment au niveau de la prise de décision. Renforcer les liens interpersonnels au sein de son équipe et favoriser leur contribution active au progrès de l'entreprise.

La méthode utilisée dans cette étude était mixte, à savoir une étude quantitative comme outil de collecte de données, et une étude qualitative comme outil de collecte de données. Enfin, les informations recueillies seront ensuite analysées de manière interprétative.

La technique utilisée dans cette étude était le questionnaire et l'entretien.

Le questionnaire permet de poser plusieurs questions à un échantillon représentatif de la population étudié à travers le questionnaire l'enquêteur peut étudier l'avis d'individus, connaître le fond de leur pensée aussi pour donner aux interroger la liberté d'exprimer leurs opinions et le choix de répondre aussi.

L'entretien permet de collecte d'information et comprendre le phénomène étudié. L'observation apparait comme un moyen d'accéder au terrain, à l'information et se distingue ainsi d'autres formes de recueil d'informations.

Cette étude a comme objet de menée auprès de l'entreprise **tchin lait**, est de mettre en lumière le management participatif et leurs impacts dans les organisations algériennes

Les résultats de l'étude pratique réalisée de la part des deux chercheuses au sein de l'entreprise **tchin lait**. Ont montrés une relative connaissance de management participatif et leadership.

Selon l'entretien et le questionnaire utilisée avec les directeurs des services et le directeur général de **tchin lait**, elles constatent que :

- Le leader et directeurs adoptent un style de management participatif en général, basant sur deux dispositifs importants de ce dernier qui sont l'autonomisation et la

responsabilisation de leurs collaborateurs et ils jouent un rôle Très important dans la cohésion du groupe.

- Les collaborateurs participent avec leur responsable lors de la prise de décision et la fixation des objectifs.
- Les collaborateurs accordent une valeur très importante au travail en équipe.
- Les collaborateurs ont confiance en leurs responsables et on peut dire qu'ils ont une bonne relation avec ces derniers.

L'interprétation de sujet nommé « management participatif et leadership » a connu une liaison structurelle organisé méthodiquement, Selon le plan de travail renvoie à les deux chercheuses, ont utilisés le mode descriptif présenté dans les trois premiers chapitres puis le mode analytique. Elles ont décomposé leur recherche en trois chapitres Théorique. À propos de premier chapitre, elles ont palée en général sur le management participatif, historique et concepts voisins. Puis les principes et facteurs d'échec et de réussite du management participatif et les outils pour la mise en œuvre du management participatif.

Dans le deuxième chapitre, elles ont expliqué le leadership, elles ont parlée sur l'historique et les concepts de leadership, en suite les qualités de leaders, la différence entre le leader et le manager, et le lien entre le leadership et le management. Concernant le troisième chapitre était l'Etat des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe « cas de tchin lait Bejaia ». Dans ce chapitre elles ont entamée aussi à faire l'analyse et l'interprétation des données.

Grace aux résultats de l'étude menée, elles ont pu vérifier leurs deux hypothèses posées au préalable et par conséquent elles ont la chance de répondre à la problématique posée.

L'analyse des données et des résultats statistique par le biais des logiciels SPSS et Excel a permis de conclure dans un premier lieu que le management participatif existe d'une manière formel dans l'entreprise enquêtée, ce qui souligne que la premier hypothèse de cette étude a été affirmée. En second lieu les cadres dirigeants de l'entreprise joue un rôle très important dans la mise en œuvre du management participatif et cohésion de l'ensemble des collaborateurs, ce qui traduisait la confirmation de la deuxième hypothèse.

D'après cette étude les deux chercheuse ont arrivée à des résultats d'après la confirmation de leurs hypothèses que le management participatif existe d'une manière formelle dans l'entreprise et que le cadre dirigeants de l'entreprise jouent un rôle très

importants dans la mise en œuvre de management participatif et cohésion de l'ensemble des collaborateurs.

Ce qui confirme que l'entreprise a besoin des manager spécialiste afin d'assurer la cohésion entre les chefs et les collaborateurs, donc on trouve que les employés ayant la capacité de prise de décision dans les entreprises.

Étude antérieure N 04⁵⁵ :

D'après cette recherche la chercheuse est arrivée à poser trois interrogations relatives à son thème d'étude qui sont :

- Quelle sont les facteurs qui ont contribués a un changement organisationnel au sein de l'entreprise de NAFTAL ?
- Quel est l'impact d'un changement organisationnel sur le personnel ?
- La formation facilite-t-elle l'implantation d'un changement organisationnel ?

Ces questions vont spécialement entrer dans un secteur global à savoir les facteurs qui ont contribué et qui ont poussé l'organisation à avoir un changement et les effets engendré par ces facteurs sur le personnel au sein de l'entreprise et le rôle de l'information au sein de l'entreprise.

Suite aux interrogations posées dans la problématique pendant Cette étude la chercheuse à formés des réponses provisoires relatif à son sujet de recherche qui sont les suivant :

- L'internationalisation des marchés et l'exacerbation de la concurrence incitent les entreprises à modifier les processus et la structure de leur organisation.
- Un changement organisationnel implique des résistances des salariés.
- La mise en place des formations du personnel facilitent l'implantation au changement

A partir des hypothèses données on peut sentir que le changement organisationnel est provoqué par l'internationalisation des marchés et l'exacerbation de la concurrence est que cela implique des résistances des salariés alors la mise en place des formations du personnel

⁵⁵Kherkhour Sonia, l'impact d'un changement organisationnel sur une entreprise algérienne, réalisée dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie du travail et des ressources humaines, à l'université Abderrahmane mira de Bejaia en 2012/2013.

facilitent l'implantation au changement afin que l'organisation ne rentre pas dans un dysfonctionnement organisationnelle.

La méthode utilisée dans cette étude était : la méthode qualitative qui s'avèrent la plus adéquates à ce thème elle est liée à la nature de ce sujet qui vise à comprendre l'impact d'un changement organisationnel au sein d'une entreprise algérienne et l'effet de ce changement sur ces salariées.

Dans ce travail ils ont adopté la technique d'entretien dans le but de recueillir des données qualitatives, auprès des responsables d'entreprises qui leurs a donné des informations concernant leurs recherche. Dans la mesure où la population est restreinte, cette méthode est le meilleur moyen pour recueillir énormément de faits qui leurs ont servi dans la réalisation de leur étude.

Afin de donner une certain liberté a l'interviewé, ils ont opté pour l'entretien semi directif. Ce dernier se base sur un guide d'entretien constitué de différent thème.

Les résultats de l'étude A partir des résultats obtenus par l'analyse des questions relatives a leur première hypothèse sous l'intitulé « L'internationalisation des marchés et l'exacerbation de la concurrence incitent les entreprises à modifier les processus et la structure de leur organisation». Cela est confirmé par les réponses qu'elle a obtenues des différentes questions qu'elle a posé lors de leur entretien, en économie l'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise au de la de son marché National, d'origine, elle se manifeste par l'implantation d'unité de production dans d'autre pays ou de la conquête de plusieurs marché nationaux. Dans ce cheminement, le changement est devenu presque une mode, mais une mode induite par un impératif d'adaptation qui force l'organisation à choisir entre changer ou rester la même.

L'interprétation du sujet nommé l'impact du changement organisationnel sur l'entreprise algérienne a connus une liaison structurelle organiser méthodiquement, selon le plan de travail renvoie à la chercheuse, elle a décomposé sa recherche en quatre chapitres, trois chapitre théoriques et le quatrième une étude pratique.

A propos du premier chapitre c'est le cadre méthodologique de la recherche.

Dans le deuxième chapitre elle a parlé sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise, Historique du changement organisationnel, Objectif d'une conduite de changement, Les composants du changement, Les principaux facteurs qui suscitent un changement, Les stratégies d'un changement, Les leviers du changement et Le processus d'un changement organisationnel.

Concernant le troisième chapitre elle a parlée sur les résistances au changement,

Définition des résistances au changement, Les facteurs de résistances au changement, Les résistances reliées à l'individu, Les résistances reliées au système social, Les résistances reliées au mode d'introduction au changement, La diminution a la résistance au changement, L'adaptation au changement et Les styles du changement.

Enfin, à propos du quatrième chapitre est une pratique dans laquelle un entretien a été élaboré destinée à une entreprise **naftal** les résultats de l'entretien ont été analysés à partir des tableaux donc par rapport à la première hypothèse elle a été confirmée d'après les résultats et Concernant la deuxième hypothèse qui suggère : le changement organisationnel implique des résistances des salariés. Suite aux résultats obtenus lors de ses entretiens elle a pu déduire que leur hypothèse est infirmée, Car la résistance a touché qu'une minorité des salariés alors que les autres parlent de satisfaction grâce à la promotion qu'ils ont eue.

Concernant la troisième hypothèse qui suggère : « la mise en œuvre des formations facilite l'implantation au changement » Et suite aux résultats obtenus dans les différents entretiens de leur étude, on peut déduire que leur hypothèse est affirmée, cela est dû à la même affirmation lors de leur entretien Dans ce sens, il est nettement remarquable d'après ce qui a été avoué, que les différentes mesures qui peuvent faciliter l'implantation des changements tout en diminuant les effets de la résistance. On trouve parmi ces moyens la formation, car en offrant une formation à ses employés l'employeur prouve qu'il se soucie des effets du changement sur eux.

Les dirigeants de l'organisation tentent de plus en plus de créer l'adhésion de changement par leur nombre et ainsi de mobiliser tous les acteurs lors de la mise en œuvre et ceci à partir de la participation de tous les acteurs à travers la formation et la communication.

Synthèse :

À partir de notre étude sur l'impact de management participatif sur l'intégration des employés, et la question posée dans la problématique qui est : Est-ce que le management participatif peut faciliter l'intégration des salariés dans leurs milieux professionnels et favoriser leurs participations dans la réalisation des objectifs dans l'entreprise ?

Et les résultats obtenus dans les études antérieures on a constaté que le management participatif est la stratégie idéale pour faire impliquer les salariés dans une entreprise et dans leur milieu professionnel, et elle permet une meilleure intégration des employés aux objectifs de l'entreprise le management participatif joue un rôle très important dans la prise de décision des

employés au sein de l'entreprise et qui favorisent une bonne et meilleure intégration des salaires.

Conclusion général

Conclusion Générale

Conclusion général :

Cette modeste recherche nous a permis d'étudier l'impact de management participatif sur l'intégration des employés. Ainsi, le management participatif peut, s'il est mis en place de façon rigoureuse et sensée, constituer une bonne opportunité pour le service sur le plan organisationnel, sociale, technique, économique, commercial et renforcer ainsi sa performance globale. La dynamique qu'il crée va permettre de capitaliser les facteurs clés du succès et concourir à l'obtention d'un retour sur investissement conséquent.

De plus, avec l'aide des personnes expérimentées qui travaillent au sein de l'entreprise, les nouvelles recrues pourront prendre la relève après les départs massifs des seniors. Cependant, cela nécessite des efforts de gestion de l'intégration qui passe par la prise en compte du rôle de l'individu dans l'organisation et des pratiques organisationnelles de l'intégration qui favorisent mieux cette intégration.

Toutefois, l'objectif de la recherche était d'identifier le rôle des managers et de management participatif sur l'intégration des employés ou bien des nouvelles recrues.

En effet on peut confirmer que les salariés sont bien intégrés dans telle ou telle entreprise par la prise des décisions donc on peut dire que le management participatif contient des avantages qui permettent l'amélioration de l'adaptation au poste du travail et à l'environnement du travail.

La réussite de l'application du management participatif dans la plupart des organisations ne signifie pas qu'il est le type de management idéal, propre à chaque entreprise et aux individus qui la composent, dans la mesure où il y'a ceux qui savent, ceux qui ne savent pas et ceux qui ne sauront jamais.

En d'autres termes il y'a ceux qui veulent et peuvent participer à la prise de décision et ceux qui ne pourront jamais, d'où le recours à d'autres types de management tel que le management systématique ou plus encore ceux qui tiennent en compte tous les acteurs de l'organisation.

Liste bibliographique

Référence bibliographique :

Ouvrages :

- **Angers Maurice**, « Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines ». Edition la casbah, Alger, 1999.
- **Grawitz Madeline**, « Lexique des sciences sociale ». paris, dolloz, 1999.
- **Hélène masse**,« Travail social avec des groupes ». paris, édition dunod, (2001).
- **Jean Michel plane**,« Théories des organisations ». 2édition, dunod, paris, 2003.
- **M Labeille**,« Tous Secrets d'un Conseil en Recrutement, l'univers du décor enfin dévoilé aux candidats », édition, Dunod, Paris, 2002.
- **MolajaniAkbar**, « dictionnaire de sociologie contemporaine »,
- **PERETTI Jean Marie**, « Ressources humaines ». 5ème Edition, Vuibert, paris, 1999.
- **P. GOGUELIN, G. MITRANI**,« Pour un management participatif: La méthode Prado-tropiques ». Edition Hommes et Perspectives, 1994.
- **PHILIP HARMEL**, « Le management participatif-sens, réalités, actions ». paris Edition d'organisation, (1988),
- **Thiétart Raymond-Alain**,« Le management ». presses universitaires de France, (2003). «Que sais-je».

Articles :

- **Catherine koscielny**,« Optimiser l'intégration des nouveaux personnels, une politique incontournable dans la gestion des ressources humaines », Décembre 2002.
- **Emmanuelle Estelle ZE AMOUGOU**, « La mobilisation du personnel dans les entreprises en restructuration ». l'expérience PERENCO, ESSEC de Douala – 2012
- **Eric Delavallée**,« Gestion des ressources humaines ». 08/04/2010.
-
- **Frédéric Grémillon**,« Le manager participatif renforce les liens interpersonnels au sein de son équipe et favorise leur contribution active au progrès de l'entreprise ».Mars 2016.
- **Jean ClaudeScheid**, « Les grands auteurs en organisation ». collection sciences humaines, DUNOD, 1990.

- **Julien CHARLES, Bénédicte ZIMMERMANN**, « Management participatif ». in CASILLO I, avec BARBIER R, BLONDIAUX L & al, Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, Paris, GIS Démocratie Et Participation, 2013,
- **KEABLE Pierre**, « L'intégration sociale, un cadre conceptuel porteur de changements ». Centre jeunesse de Montréal - Institut Universitaire
- **NeberhausLamsade**,« Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions ». enquête auprès de PME, Revue internationale P.M.E, (1990).
- **Stéphane jacquet**, « du management participatif...au management coopératif coopérer pour construire les donner du sens au management », université de paris2, mai 2013
- **Sylvie fortin**. « Pour en finir avec l'intégration », département d'anthropologie et groupe de recherche ethnicité et société centre d'études ethnique, université de Montréal, septembre 2000.

Mémoires :

- **BeddacheDjaouida et Azzoug Sabrina**, « management participatif et leadership » réalisée dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion spécialité management à l'université Abderrahmane mira de Bejaïa en 2017/2018.
- **Boumechiekh Anissa**, « l'impact de la communication interne sur l'intégration des employés aux objectifs des collectivités locales », réalisée dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie, à l'université Abderrahmane mira de Bejaia en 2013/2014.
- **Kherkhour Sonia**, « l'impact d'un changement organisationnel sur une entreprise algérienne » , réalisée dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie du travail et des ressources humaines, à l'université Abderrahmane mira de Bejaia en 2012/2013.
- **SlimaniSaid et yahmi Hamza**, « l'identité professionnelle et l'intégration des employés au sein d'une entreprise », réalisée dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie, à l'université Abderrahmane mira de Bejaia en 2018/2019.

Site internet :

- Robert Half, les 4 grandes de la culture d'entreprise .2018.disponible sur (<http://www.roberthalf.fr>).
- Définition de la motivation-dictionnaire- Disponible sur (<http://www.jobintree.com>)
- La motivation et l'implication des salariés disponible sur (<https://www.école-sup-paris.fr/management>).
- Le management participatif et la motivation d'une équipe (<https://www.animera.fr>).
- La motivation par les méthodes de management disponible sur (<https://www.cloudfront.net>).
- Management participatif disponible sur (<https://www.cloudfront.net>).
- Michel Foudriat, les chefs de service à l'épreuve du changement, (2015).disponible sur (<https://www.dunod.com>).
- Qu'est-ce que le changement organisationnel disponible sur (<https://www.journaldunet.com/management/direction-générale>).
- Management participatif 6 règle pour le mettre en place disponible sur (<https://www.facture.net-blog>).
- Les 5 principes de management participatif. Publié le 22 mars 2014 disponible sur (<http://www.petite-entreprise.net>)
- Stéphane Lenoir. Management participatif : définition, avantages et inconvénients. Oct 6, 2017.disponible sur (<http://www.costango.com>).
- Le management participatif deuxième partie disponible sur(<https://www.lebusinessjournal.com>)
- Vincent Tiberj, intégration disponible sur (<https://www.journals.openedition.org>)
- Dictionnaire-Intégration (L'intégration à la française, Rapport du Haut Comité à l'Intégration, www.toupie.org / 1993).
- Stéphane Martineau, Liliane Portelance et Annie Presseau. La socialisation au travail comme indicateur de développement professionnel : analyse des approches basées sur la mesure.2009 disponible sur (<https://journals.openedition.org>).
- Cours terminal RHC STMG/enjeux de l'accueil et de l'intégration. disponible sur (<https://www.formation.valeur-et-passion.org>).
- Philippe Garin. Comment évaluer l'intégration d'un nouveau salarié. disponible sur (<https://www.phgain.wordpress.com>).

- Comment organiser une journée d'intégration ? d'entreprise écrit par masceuce proposé par privateaser publier le 26 novembre 2018 modifier le 30 avril 2020. Disponible sur (<https://www.blog-privateaser.com>).
- Huit idées pour faciliter l'intégration d'un nouveau salarié. Disponible sur (<https://www.eurecia.com/onboarding>).
- Commerce et marketing, la communication interne d'une entreprise. Disponible sur(<https://www.memoireonline.com>).
- Kamara kerfalla. La Gestion de recrutement. École supérieur des études juridique et économiques de Mohammedia-master gestion des ressources humaines. Disponible sur (<https://www.memoireonline.com>).
- Pourquoi soigner l'intégration d'un salarié pour une entreprise ? Disponible sur(<https://www.cowork.io/fr/blog>)

Résumé

La mise en place d'un management participatif modifie les relations et les rapports au quotidien entre les différents acteurs (patron, managers, salariés) dans la mesure où chacun trouve une place dans un mode coopératif, les choix stratégiques ou les évolutions nécessaires prennent en compte les réalités et non simplement les rapports "moulinés" par le management. Ces choix sont alors plus réalistes. Cette performance accrue, cette plus grande efficacité rend l'entreprise apte à s'adapter rapidement, à améliorer sa réactivité par rapport au marché, à maîtriser le pilotage des actions, à mettre en œuvre rapidement ses décisions. L'ensemble de l'entreprise est responsabilisé par la gestion des compétences et des potentiels humains, la délégation, la nécessité de transmettre etc. Elle devient alors "entreprise apprenante" pour l'intérêt de tous. Le management participatif implique évidemment la participation des salariés, cela permet donc une fusion des différents points de vue pour ainsi rechercher les solutions optimales aux problèmes posés. Ce management est aussi un moyen de gagner la confiance des salariés ainsi qu'un moyen d'avoir l'accord des salariés par rapport aux objectifs. Une implication plus grande des salariés résulte de ce management, ainsi que la diminution des conflits, les salariés sont donc une meilleure intégration à l'organisation. De plus, le management participatif implique l'augmentation de la productivité étant donné qu'il augmente l'efficacité des équipes. Les salariés sont plus volontaires puisqu'ils sont plus motivés, le management participatif renvoie une bonne image de l'entreprise.

summary

The implementation of participatory management modifies the relations and the daily relations between the different actors (boss, managers, employees) insofar as each one finds a place in a cooperative mode, the strategic choices or the necessary evolutions take into account. take into account the realities and not simply the reports "milled" by the management. These choices are then more realistic. This increased performance, this greater efficiency makes the company able to adapt quickly, to improve its responsiveness to the market, to control the management of actions, to quickly implement its decisions. The whole company is made responsible by the management of skills and human potential, delegation, the need to transmit, etc. It then becomes a "learning enterprise" for the benefit of all. Participatory management obviously implies the participation of employees, which therefore allows a fusion of different points of view in order to seek optimal solutions to the problems posed. This management is also a means of gaining the confidence of the employees as well as a means of obtaining the agreement of the employees with regard to the objectives. A greater involvement of employees results from this management, as well as the reduction of conflicts, employees are therefore better integrated into the organization. In addition, participatory management involves increasing productivity as it increases the efficiency of teams. Employees are more voluntary since they are more motivated, participatory management reflects a good image of the company.

ملخص

يؤدي تنفيذ الإدارة التشاركية إلى تعديل العلاقات والعلاقات اليومية بين مختلف الفاعلين (رئيس ، مدراء ، موظفون) بقدر ما يجد كل منهم مكاناً في نمط تعاوني ، تأخذ الخيارات الاستراتيجية أو التطورات الضرورية في الاعتبار. تأخذ في الاعتبار الحقائق وليس مجرد التقارير "المطحنة" من قبل الإدارة. ثم تصبح هذه الاختيارات أكثر واقعية. هذا الأداء المتزايد ، هذه الكفاءة الأكبر تجعل الشركة قادرة على التكيف بسرعة ، لتحسين استجابتها للسوق ، لإتقان إدارة الإجراءات ، وتنفيذ قراراتها بسرعة. يتم تمكين الشركة بأكملها من خلال إدارة المهارات والإمكانات البشرية والتفويض والحاجة إلى الإرسال ، إلخ. ثم تصبح "شركة تعليمية" لصالح الجميع. من الواضح أن الإدارة التشاركية تعني مشاركة الموظفين ، مما يسمح بدمج وجهات النظر المختلفة من أجل البحث عن الحلول المثلى للمشاكل المطروحة. هذه الإدارة هي أيضاً وسيلة لكسب ثقة الموظفين وكذلك وسيلة للحصول على موافقة الموظفين فيما يتعلق بالأهداف. ينتج عن هذه الإدارة مشاركة أكبر للموظفين ، بالإضافة إلى تقليل النزاعات ، وبالتالي يتم دمج الموظفين بشكل أفضل في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك ، تتضمن الإدارة التشاركية زيادة الإنتاجية لأنها تزيد من كفاءة الفرق. الموظفون أكثر تطوعية لأنهم أكثر حماساً ، وتعكس الإدارة التشاركية صورة جيدة للشركة