

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES GESTION.
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : Management des Organisations

Thème

**L'importance de l'étape d'accueil et
d'intégration lors d'un recrutement**
Cas de l'Entreprise Ramdy

Réalisé par :

Melle TABTI CHAFIAA

Dirigé par :

Mme MAKHLOUF-ADJTOUTAH.T

Devant le jury composé de :

Président :

Examineur :

Septembre 2016

Remerciement

Nous remercions tout d'abord DIEU, le tout puissant de nous avoir donné la

Santé, la patience et la volonté pour achever ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre promotrice, Mme

MAKHLOUF-ADJTOUTAH. T pour son encadrement de qualité, ses

conseils, son orientation, sa disponibilité à toute épreuve, et pour la

Confiance qu'elle nous a accordé

Nous lui sommes très reconnaissants d'avoir mis toute sa compétence à notre

Disposition, pour ses conseils judicieux, sa patience et son suivi régulier à

L'élaboration de ce travail.

Nos vifs remerciements s'adressent également à tout le service personnel de

L'entreprise Ramdy pour son aide précieuse et sa patience tout au long de

Ce mémoire.

Nos sincères considérations et remerciements sont aussi exprimés aux membres

*Du jury :..... Pour l'honneur qu'ils nous font par leur présence en
qualité*

De président du jury et..... Pour l'honneur qu'il nous fait en

Acceptant d'examiner ce modeste travail.

Un grand merci à tous.



DEDICACES

*A mes chers parents;
Pour leur amour, leur patience, leur soutien et leur encouragement.
Que ce travail soit le témoignage de ma plus profonde affection et de ma reconnaissance*

*A mes deux frères hilla, Rabah
Et mes sœurs: fahima, Fatiha, fattouma, hamida et sima*

*A mes amis(e);
Soussou, Nadira, Siham, Souad, Fatiha, Hanane, Nadia, Karima, Malek, Yanis, Amine,
Radouane
Que ce travail soit le témoignage d'une amitié sincère*

*A mon promoteur M^d Makhlouf-Adjtoutah.T;
Vous avez dirigé mon travail et vous m'avez permise, grâce à vos compétences de le mener à
terme. Je vous prie d'accepter l'expression de ma sincère reconnaissance*

*A toute l'entreprise Ramdy;
Vous m'avez soutenue et encouragée toute au long de ce travail .En souvenir d'une agréable
période de stage, veuillez recevoir l'expression de ma profonde gratitudes et mes sincères
remerciements*

A toute la promotion MO ;

CHAFIAA

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CDD	Contrat de travail à Durée Déterminée
CDI	Contrat de travail à Durée Indéterminé
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales
CV	Curriculum Vitae
DRH	Directeur des Ressources Humaines
D5D	Description en cinq Dimensions
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emploi et Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressource Humaine
RRH	Responsable Ressource Humaine
SARL	Société A Responsabilité Limité

Liste des tableaux

Tableau N01 : Synthèse des différentes étapes du processus de recrutement.....	10
Tableau N02 : Les étapes d'accueil de la nouvelle recrue.....	25
Tableau N03 : La gamme de produits Ramdy.....	40
Tableau N04 : Entretiens effectués.....	45
Tableau N05 : L'entretien adressé aux RRH (psychologue).....	51
Tableau N06 : L'entretien adressé au gestionnaire du personnel.....	53
Tableau N07 : L'entretien adressé à la nouvelle recrue.....	56

Liste des figures

Figure N01 : Le chiffre d'affaire consolidé par pole d'activité.....	38
Figure N02 : L'état des ventes en volume (yaourt et fromage).....	38
Figure N03 : L'organisation de Ramdy.....	43

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Le recrutement : pierre angulaire de la réussite des organisations..	04
Section 01 : le recrutement : est une fonction de base de la GRH.....	04
Section 02 : les étapes du processus de recrutement.....	09
Chapitre II : l'accueil et l'intégration.....	20
Section 01 : l'accueil : démarche et procédure.....	20
Section 02 : l'intégration : programmes à mettre en œuvre.....	26
Chapitre III : l'accueil et l'intégration au sein de Ramdy.....	36
Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche.....	36
Section 02 : l'analyse des données et l'interprétation des résultats.....	45
Conclusion générale.....	55
Bibliographie.....	
Annexe.....	
La table de matière.....	

Introduction générale

Introduction générale

La pérennité et le développement de toute entreprise repose sur plusieurs éléments stratégiques tels la gestion des opérations, l'accroissement des marchés et de la clientèle, la gestion financière, la recherche et le développement, ainsi que sur la gestion des ressources humaines (GRH). Cependant, les questions liées à la GRH sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires. Cela peut être expliqué par le manque de temps et d'expérience ainsi que l'absence de soutien, d'encadrement et d'outils qui obligent les organisations à mettre au second plan la GRH. La préoccupation d'une gestion saine des RH assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais mobilise le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, maximise l'engagement des employés et assure l'adhésion à la mission de l'organisation.

La GRH est définie comme étant l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer les ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité¹.

Parmi ces activités, le recrutement s'est imposé comme un acte essentiel et incontournable, en se manifestant comme étant bien plus qu'une simple pratique de gestion, il se définit comme le processus qui vise à fournir un nombre suffisant de candidats qualifiés, parmi lesquels l'organisation pourra choisir les plus aptes à occuper les postes. Autrement dit, le principal objectif du recrutement est d'attirer des candidats qualifiés.

Par ailleurs, le recrutement est tributaire de la capacité de l'organisation à conserver ses employés, ce qui exige de mettre sur pied une stratégie pour favoriser le maintien des employés.

Ainsi, l'étape d'accueil et l'intégration des nouveaux employés devrait être l'une des préoccupations majeures des organisations. Un des défis des entreprises repose 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 à l'entreprise, il convient de concevoir un mécanisme pour leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche. La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a généralement

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines 3^{ème} édition, Dunod France, 2007, p5.

un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à sa mission.

L'accueil consiste à transmettre aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation au moment de l'embauche. Plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus ce dernier atteindra un niveau de performance satisfaisant.

La phase d'intégration, quant à elle, présente tout d'abord des enjeux économiques. Accompagner le nouveau embauché dans sa prise de fonction permet de le rendre plus rapidement opérationnel, productif et autonome. Si le processus de familiarisation du salarié avec sa nouvelle entreprise n'a pas été préparé à l'avance, le délai d'apprentissage risque d'être affecté, que ce soit par l'absence du suivi ou de formation, et chaque jour de retard peut entraîner une perte d'argent et de temps. De plus, une intégration réussie a aussi des répercussions sur la performance de l'équipe du nouvel arrivant, qui se voit déchargé d'une charge de travail supplémentaire qu'aurait pu entraîner une erreur de recrutement.

L'accueil et l'intégration constituent alors une étape clé et stratégique dans le processus de recrutement et représente un levier de la fonction ressource humaine pour consolider sa légitimité et renforcer l'importance de sa fonction.² L'objectif de ce travail de recherche est d'essayer de comprendre en profondeur la démarche que l'entreprise suit afin de réussir l'étape d'accueil et d'intégration du nouveau recrue, de cela découle notre question principale de recherche qui est : Comment s'effectuent les procédures d'accueil et d'intégration au sein de l'entreprise Ramdy.

Des questions secondaires découlent de cette problématique :
En quoi consiste le processus de recrutement et quels sont ses enjeux?

En quoi consiste la démarche d'accueil et d'intégration et quelles sont les procédures mise en œuvre?

Afin de répondre à nos questions de départ, nous avons émis deux hypothèses qui sont les suivantes :

² BELAID M. C et DUNAIS J.F, « Guide pratique pour les gestions de ressources humaines »; édition Eurl pages bleus internationales, 2009, P56.

Hypothèse (01) : les procédures d'accueil et d'intégration sont planifiées avant la mise en œuvre.

Hypothèse (02) : les procédures d'accueil et d'intégrations sont assurées par le responsable de fonction du nouveau recru.

Pour tenter de répondre à notre problématique, notre recherche s'est principalement basée sur la consultation d'ouvrages divers, mais également par l'accomplissement d'un stage pratique d'une durée d'un mois à la direction régionale du SARL RAMDY.

Notre travail est structuré en trois chapitres principaux : le premier aura pour objectif de présenter la place de recrutement dans la GRH, la politique de recrutement, ses objectifs, ses enjeux et ses acteurs ainsi que les étapes du processus de recrutement. Le deuxième chapitre a pour objectif de présenter l'accueil et l'intégration. Enfin, dans le troisième chapitre, nous allons nous intéresser à la présentation de l'entreprise RAMDY où notre stage s'est déroulé, la présentation de la méthodologie de recherche et enfin à une analyse des résultats de notre enquête.

Chapitre I

**Le recrutement : pierre angulaire de la
réussite des organisations**

Introduction

Le recrutement est un processus essentiel dans l'activité RH. Il est d'ailleurs la pratique la plus sujette à débats. Elle est lourde d'implications pour les individus : c'est à ce moment que l'individu va être écarté ou retenu pour évoluer au sein de l'entreprise. Le recrutement est aussi le moment où l'entreprise s'ouvre à l'extérieur.

De ce fait, nous allons essayer, à travers ce premier chapitre, de présenter la pratique de recrutement, lors d'une première section, de présenter les définitions liées à la fonction, sa place au sein de la fonction ressources humaines, ses objectifs et son processus de fonctionnement, lors de la deuxième section, nous allons expliquer les différentes étapes du processus de recrutement.

Section 01 : le recrutement : est une fonction de base de la GRH

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la raréfaction de certains profils de spécialistes ou d'experts.

L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des RH, et de l'individu lui-même au sein de l'organisation. Nous allons commencer par définir le concept.

1.1 Les définitions de la notion recrutement

Nous pouvons avancer plusieurs définitions au concept de recrutement. Nous citerons les suivants :

Selon Sekiou et al, « le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité implique l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de candidatures possédant des qualifications et de les motiver face au poste offert. ».¹

« Le recrutement est donc bien plus qu'une simple pratique de gestion. C'est un passage obligé dans la relation entre individu et entreprise, processus concret par lequel se

¹Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et chevalier, « Gestion des ressources humaines ». Ed. de boeck, 2001. P227.

jouent les grands (dés) équilibres entre offre et demande d'emploi, il est porteur d'enjeux très lourds ».²

Pour une entreprise, le recrutement est un acte essentiel de management et de la GRH, et aussi une saine d'un grand débat.

Nous pouvons dire, à travers ces définitions, que le recrutement est un pilier très essentiel de la gestion des ressources humaines, une démarche qui est mis en place par l'entreprise ayant pour objet d'identifier ses besoins en RH, et trouver le candidat qui correspond au besoin de l'organisation dans un poste donné.

1.2 La politique de recrutement

« Elle consiste à définir les contours en termes de plan et de prévision. Elle fait partie de la politique de l'emploi de l'entreprise qui doit s'appuyer sur une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), elle permet la bonne allocation des ressources et s'inscrit dans la stratégie ressources humaines qui est reliée à la stratégie générale de l'entreprise ».³

Une politique s'approche à une recherche impliquant l'analyse, la prévision, le calcul. Au terme de cette recherche, un ensemble de moyens seront mis en œuvre, ceux permettant d'atteindre les fins retenues.

Plusieurs politiques sont possibles à l'entreprises pour satisfaire ses besoins en personnel qualifié soit par le recrutement interne, soit par le recrutement externe ou mixte.

1.3 Le processus de recrutement

« Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main-d'œuvre alimente ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin ».⁴

Le processus de recrutement renvoie à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature.

Le recrutement d'une personne pour occuper un poste dans une entreprise est un processus de gestion de l'information et un enchaînement d'étapes ayant comme objectif d'aboutir à une décision pertinente ou bien à un résultat bien déterminé.⁵

² LOIC cadin : GRH, « pratique et éléments de théorie », 2eme édition Dunolde, Paris, 2004. P240.

³ GAVAND Alain, « le recrutement », Edition Eyrolles, 2013, P 33

⁴ PERETTI Jean-Marie et CITEAU, « Gestion des ressources humaines », 4ème édition, Armand Colin, 2002, P 83.

1.4 Les objectifs et la place de recrutement dans la GRH

La gestion des RH confère à la pratique du recrutement une importance capitale : celle-ci va déterminer en partie la réussite ou l'échec à long terme de l'entreprise, car il s'agit de maximiser l'adéquation entre les besoins de l'entreprise sur le plan des postes à promouvoir et les individus disponibles sur le marché du travail.

Une bonne politique de recrutement est alors vitale pour l'entreprise. Le recrutement est considéré comme une pratique d'investissement à long terme parce que les RH reflètent l'ensemble du savoir, des talents et des capacités techniques.

Le processus de recrutement est lié directement à la stratégie de l'entreprise. On peut le considérer comme une activité des RH qui s'intéresse à acquérir des RH nécessaires pour l'entreprise. Ses objectifs sont⁶ :

- ✓ Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de recruter des candidats compétents ;
- ✓ Identifier les personnes susceptibles d'occuper des emplois au meilleur cout possible;
- ✓ Attirer des candidats à partir desquels les nouveaux employés seront sélectionnés;
- ✓ Augmenter la banque des candidats au cout minimum en prévision des poste que l'entreprise offrira dans le futur;
- ✓ Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donne;
- ✓ Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.

Après avoir expliqué la place de recrutement dans la GRH et ses objectifs, il convient de présenter les acteurs entrant dans sa réalisation.

⁵ FALCO de, Hélène, « maitrise ses recrutements, comment réaliser un recrutement avec professionnalisme », 2ème édition, DUNOD, paris, 2002, P02.

⁶ WEISS(D) et al. « Ressource humaine », les éditions d'organisation, paris, 2000, P21.

1.5 Les acteurs de recrutement

Quand une entreprise décide de procéder au recrutement d'un nouveau collaborateur, plusieurs possibilités s'offrent à elle pour mettre en œuvre la recherche de candidats selon la difficulté de la recherche, les moyens humains disponibles au sein du service RH pour gérer le recrutement et les moyens financiers de l'entreprise.

Une entreprise peut tout d'abord se charger elle-même de la recherche. Cette option est généralement privilégiée pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants.

Une entreprise peut aussi faire appel à des acteurs externes, spécialistes du recrutement⁷ :

- **Les cabinets de recrutement** : ils se chargent de trouver des candidats, généralement par rapport à des profils moins bien connus par l'entreprise ;
- **Les chasseurs de têtes** : ils interviennent davantage dans le recrutement pour des postes stratégiques (cadres supérieurs et dirigeants) ou lorsque la recherche de candidatures nécessite de faire appel à des techniques spécifique ;
- **Les agences d'intérim** : elles se chargent du recrutement pour des missions, des CDD voir des CDI.

Afin de mieux comprendre l'importance du recrutement par les organisations, nous allons essayer de présenter ses enjeux.

1.6 Les enjeux de recrutement

Les enjeux de recrutement se multiplient au même rythme que la multiplication des techniques et des méthodes de ce dernier. Nous citerons ici les enjeux qui préoccupent les gestionnaires d'aujourd'hui :

1.6.1 Les couts de la main d'œuvre :

Pour les organisations, le recrutement est devenu avec le temps une procédure complexe, longue et couteuse. En effet, pour certaines catégories de postes, la période de

⁷ GUILLOT-SOULEZ Chloé, « Gestion des ressources humaines », 7^{ème} édition, 2014-2015, P43.

recrutement s'étale souvent plusieurs semaines, voire plusieurs mois, la préparation des actions nécessaires pour atteindre les futurs candidats représentent des dépenses colossales qui dépassent la capacité de l'organisation à payer. La publication des annonces, faire appel à des spécialistes extérieures prennent du temps.

1.6.2 Les changements technologiques :

Les changements technologiques ont modifié les besoins des entreprises et les besoins en qualification. Les besoins en recrutement varient en fonction des évolutions technologiques. Ainsi, on a vu progressivement l'outil informatique remplacer les hommes pour réduire leur nombre et leurs fonctions au strict minimum. Cette mutation technologique s'observe également au près des services généraux (comptabilité, gestion des paies...) grâce à des logiciels de plus en plus perfectionnés ;

1.6.3 La présence syndicale :

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

1.6.4 La gestion :

Les exigences et les mutations permanentes du marché, nécessitant une performance constante de l'entreprise, ont fait de la collecte, de l'analyse de la structuration, bref, de la gestion des informations dans toutes les étapes de recrutement une nécessité absolue exigeant des moyens de plus en plus considérables.

1.6.5 Autre contraintes :

L'habitude de recruter toujours de la même façon, la croissance des exigences du poste à pourvoir...etc.

Ainsi, au terme de cette section nous pouvons dire que la qualité d'un bon recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur. Cette adéquation permet de mettre la bonne personne là où il faut pour atteindre les objectifs organisationnels.

Section (2) : les étapes du processus de recrutement

Le recrutement d'une personne pour occuper un poste dans une entreprise est un processus de gestion de l'information et un enchainement d'étapes ayant comme objectif d'aboutir à une décision pertinente ou bien à un résultat bien déterminé.

Le processus de recrutement inclut généralement toutes les étapes que l'organisation entend suivre, afin de trouver le candidat qualifié pour combler un poste vacant.⁸ Il implique donc l'établissement d'un planning en plusieurs étapes, commence par une demande formulée auprès du service des RH par un responsable hiérarchique, et doit obtenir l'accord du DRH.⁹ Jusqu'à l'accueil du salarié. Une politique d'embauche doit être compatible avec la politique de recrutement adoptée par la direction générale.

En effet, il s'agit d'un ensemble d'étapes permettant de réaliser un recrutement. Les étapes sont celles de : la définition du besoin, la recherche des candidats, la présélection sur dossiers de candidature, la sélection des candidats, la décision, la signature du contrat, l'accueil et l'intégration¹⁰. Ainsi, nous allons essayer d'expliquer chaque étape du processus de recrutement, ce tableau suivant synthétise ces étapes.

Tableau n° 01 : synthèse des différentes étapes du processus de recrutement.

Etapes du processus de recrutement		Objectifs
Etape 1 : La préparation du recrutement	Expression de la demande	Définir le besoin de l'entreprise
	Analyse de la demande	Analyser l'opportunité du recrutement d'un nouveau salarié
	Définition du poste et du profil	Définir la fonction et l'ensemble des qualités nécessaires pour l'occuper correctement

⁸ SEKIOU Lakhdar et autres, op cit, P 232.

⁹ ALLEGRE Claude Blanche, « Gestion des ressources humaines » (Valeur de l'immatériel), Ed De Boeck, Bruxelles, 2008, P 34.

¹⁰ PERETTI Jean Marie, « ressources humaines », 19ème édition, Vuibert, Paris, 2013, P 63.

CHAPITRE I LE RECRUTEMENT : PIERRE ANGULAIRE DE LA REUSSITE DES ORGANISATIONS

Etape 2 : Recherche des candidatures	Proposition interne	Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie
	Choix de la méthode de recherche	Choisir entre la réalisation du recrutement interne (service RH) ou en externe (cabinet de recrutement , chasseur de tête ...)
	Recherche des candidatures externe	Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible
Etape 3 : Sélection des candidats	Premier tri	Réaliser une première sélection à partir des CV et lettre de motivation
	Entretien	Réaliser une nouvelle sélection après entretiens
	Testes éventuels	Réaliser une nouvelle sélection après d'éventuels tests
Etape 4 : Accueil et intégration	Décision	Choisir un candidat parmi ceux retenus à l'issue de a sélection
	Proposition	Fixer les conditions d'embauche du candidat
	Accueil	Préparer l'arrivée du nouvel embauché dans l'entreprise
	Intégration	Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonctions

Source : Guillot-soulez Chloé, « la gestion des ressources humaines », 7^{ème} Edition, 2014-2015, P 40.

2.1 La définition des besoins

Est la première étape de processus de recrutement qui consiste en la description précise de poste à pouvoir et les tâches à effectuer, elle est d'une importance externe car la qualité et l'efficacité de toutes les étapes qui suivent dépendent de cette définition précise du besoin.

2.1.1 La demande de recrutement

La demande de recrutement correspond à la notification d'un besoin exprimé soit par le responsable hiérarchique, direct concerné, soit par le responsable de la gestion des ressources humaines avec le responsable hiérarchique sur la base d'une prévision des besoins futurs en effectifs et réalisée dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

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

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Le pouvoir de recruter peut être plus au moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou pour un poste supplémentaire, un contrat à durée déterminée, un temps plein ou un temps partiel.¹¹

2.1.2 L'analyse de la demande

Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation, ont été analysées avant de recouvrir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrat à durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc....) sont également envisagées. Toutes les possibilités de modifications de l'organisation du travail et de répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté. La décision de procéder à un recrutement est généralement prise au plus haut niveau.

¹¹ PERETTI Jean Marie, « ressources humaines », 11^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2009, P 77.

La décision précise la nature de contrat envisagé (CDI ou non) et les horaires (temps plein ou non).

2.1.3 La définition du poste et du profil

Il est primordial, avant toute action de recrutement, de connaître avec précision le poste à pourvoir et décrire précisément les tâches à effectuer. Puis sur la base de cette description de poste, il sera établi le profil de la personne qui pourra occuper ce poste.¹²

En effet, il ne peut y avoir de recrutement sans définition du poste et du profil. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement.

2.1.3.1 La définition du poste

La définition du poste est conduite par la direction des RH en lien direct avec le futur responsable hiérarchique du poste à pourvoir, cette définition est fondamentale pour la réussite du recrutement. Le recrutement doit clarifier de manière très précise ce qu'il recherche afin de pouvoir trouver le candidat qui sera capable de tenir le poste.¹³

En général, il s'agit ici de définir le besoin de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. Si une définition de poste existe déjà, il convient de vérifier si la définition est encore valable ou qu'elle s'applique bien au poste pour lequel on recrute.¹⁴

2.1.3.2 La définition du profil du candidat

Selon MARTORY, Bernard et CROSTE Daniel (2008) la définition du profil peut être considérée comme « la première étape de la gestion de carrière du salarié ». IL s'agit de tirer de la définition du poste, d'une part l'ensemble des qualités (intellectuelles, morales, Physiques, d'expériences, comportementales, de motivation,...etc.) nécessaires pour occuper correctement le poste en question, et d'autre part, le profil du candidat idéal, sa carte d'identité en quelque sorte (formation, âge, zone d'habitat, expérience, mobilité, géographique,...etc.). Il faut donc traduire un contenu d'emploi (responsabilité, missions,

¹² FALCO De Helene, « Maitriser ses recrutements », 2^{ème} édition, Paris, avril 2002, P 7.

¹³ COHEN Annick, « Toute la fonction ressources humaines », ED Dunod, Paris 2006, P 100.

¹⁴ CADIN Loïc et autres, « Gestion des ressources humaines » (pratiques et éléments de théorie), 3^{ème} Ed Dunod, Paris, 2007, P 324,325

tâches, positions hiérarchique,...etc.), en caractéristiques sociales. Pour cela, il faut non seulement identifier ces qualités de façon précise, mais aussi les hiérarchiser pour faciliter par la suite le tri des candidats. On recherchera des individus possédant celles qui sont les plus importantes ou qui ne peuvent être facilement acquises¹⁵

2.2 La recherche des candidats

La recherche des candidats est la seconde étape, les impératifs de cette dernière sont : informer, inciter et présélectionner les candidats éventuels correspondant au profil recherché.

Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il s'agit en premier lieu de s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour trouver les candidats pouvant répondre aux besoins de l'entreprise puis en deuxième lieu, de rédiger avec soin l'offre d'emploi (annonce de recrutement) à diffuser. La recherche se fait sur le marché interne et le marché externe de l'entreprise, il existe deux catégories plus utilisées : la prospection interne et la prospection externe selon que la source soit interne ou externe à l'entreprise.

La décision d'identifier les moyens de recrutement se prend surtout en fonction du poste pour lequel on recrute, du secteur d'activité et une fois de plus du temps dont elle dispose et des moyens pour mener le recrutement.

2.2.1. Les sources de la recherche

Il existe deux sources de recrutement, le choix de l'une ou de l'autre dépend des politiques d'emplois et des caractéristiques des postes vacants. Ces sources de recrutement se différencient selon leurs pratiques et surtout leurs avantages et inconvénients.

A) La recherche interne

C'est un processus qui s'effectue au niveau interne, donc il fait appel aux salariés qui existent dans l'organisation. La réussite de ce type de recrutement repose sur une maîtrise de la gestion des parcours individuels qui intervient par le biais d'outils tels que les bilans de compétences.¹⁶

Cependant, bien qu'il soit souvent assimilé à la promotion interne, les candidats doivent subir les étapes normales de tout processus de recrutement. Il faut souligner

¹⁵ Idem, P 325.

¹⁶ ANDRE BOYER et autres, panorama de la gestion, les CHIHAB, les éditions de l'organisation, Algérie, 1997, P232.

que ce type de recherche repose sur plusieurs moyens. Tels que : l'affichage du poste, le journal interne ; l'intranet RH.

B) la recherche externe

Elle se définit comme le recours aux sources du marché externe dans le but d'un renouvellement partiel des ressources humaines. Cette pratique consiste à acquérir les ressources humaines, mais en dehors de l'organisation. Un recrutement plus large (externe) est le résultat d'une politique de variation réciproque entre l'environnement interne et externe qui a pour but la souplesse et l'ouverture de l'organisation.

Par ce type de recrutement, les entreprises disposent d'une multitude de filière qui permet de rechercher un nouveau collaborateur externe. Cela nous a amené à sélectionner et à définir les moyens les plus utilisées. Il est à signaler que le choix d'outils dépend des moyens dont dispose l'entreprise d'une part, et de la qualité de nouveau collaborateur recherché d'autre part : par exemple pour la recherche d'un informaticien, il est souhaitable d'utiliser l'outil « internet ». nous pouvons alors citer plusieurs moyens de recrutement externe : les agences d'emplois, la cooptation, les annonces dans la presse, les candidatures spontanées, les candidatures suscitées auprès des écoles et organisme de formation, réseau relationnel, l'internet (e-recrutement), les sociétés d'intérim, les salons ou forum de recrutement, les stages de fin de cycle effectués dans des entreprises, les associations des demandeurs d'emplois.

2.3 La présélection sur dossiers de candidature

Cette étape du processus du recrutement qu'on qualifie de processus de gestion de l'information consiste à recueillir, analyser et donc gérer des informations fournies par des candidats en les comparant en permanence avec le besoin exprimé. Elle permet de séparer entre les candidats jugés non correspondant, au profil recherché et ceux que l'entreprise va convoquer aux prochain examens, c'est-à-dire, éliminer les candidatures contre-indiquées. La présélection des candidats peut avoir lieu grâce à l'analyse des curriculum vitae et des lettres de motivation.

2.4 La sélection des candidats

Dans une opération de sélection, il y a trois forces en présence : celui qui choisit, celui qui est choisi (ou rejeté) et, éventuellement, celui qui aide au choix.

La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l'on considère comme qualifié et compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné.

C'est la phase la plus visible et la plus connue car elle concerne chaque individu cherchant un emploi. Elle est fondée sur une série de filtrages successifs utilisant des techniques diverse, le nombre d'outils de sélection utilisés au cours du processus de sélection varie d'un employeur à l'autre et d'une catégorie du poste à combler à l'autre.¹⁷

2.4.1 Les outils de sélection : Ils peuvent être résumés en : l'entretien et le test

➤ **l'entretien de recrutement :**

L'entretien utilisé dans tous les recrutements, selon le nombre de candidats et les difficultés du choix, il peut renouveler deux ou trois, au fur et à mesure que les candidats sont éliminés.¹⁸ L'entretien de recrutement a un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ainsi que se caractéristiques
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'information sur son passé professionnel, ses aspirations pour l'avenir, ses compétences, qualités relationnelle et managériales...etc. c'est l'occasion pour le candidat de défendre ses point de vues et ses expériences avec des arguments convaincants.¹⁹

2.4.2 Les tests de recrutement

Les tests de sélection sont des épreuves utilisées pour mesurer des dimensions liées à un ensemble de critères physiques et mentaux à propos des candidats et pouvant prédire ce que ceux-ci auront naturellement tendance à faire des circonstances futures pur exécuter les tâches du poste vacant. Cette définition implique que l'employeur applique un test identique à tous les candidats de manière à donner à chacun une chance égale dans l'appréciation du

¹⁷PERETTI Jean Marie, op cit, P75.

¹⁸ ALLEGER Claude Blanche, op cit.

¹⁹ PERETTI Jean Marie, op cit, p77.

Succès ou de l'échec au test.²⁰ Ils ont un double objectif. De ce fait et d'une manière plus précise les objectifs des tests peuvent se traduire comme suit :

- Connaître les points forts et les points faibles des candidats, afin de prévenir s'ils peuvent occuper un tel poste ou un autre ;
- Classer les habilités et les aptitudes des candidats selon l'adéquation avec les postes à pourvoir ;
- Eclairer les traits de personnalités et de comportement sur chaque candidat.

2.4.2.1 Les types de tests : les tests peuvent être classés en plusieurs catégories.²¹

➤ **Les tests de personnalité**

Ils visent à cerner la personnalité du candidat. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées. Ainsi, l'inventaire de tempérament de GUILFORD-Zimmerman comprend trois cents questions relatives au dynamisme, à la sociabilité, etc.

Les inventaires de personnalité les plus utilisés sont : SOSIE, L'ALTER EGO, le D5D, la graphologie.

➤ **Les tests d'intérêts**

Les préférences varient d'une personne à une autre. Cette préférence est un facteur qui contribue généralement au succès au travail. C'est pourquoi des tests ont été développés permettant de déterminer quelle importance chaque personne accorde à telle activité (littéraire, scientifique, philosophique, manuelle, etc.). Les données permettent à l'organisation d'évaluer si un candidat aime, déteste ou est indifférent à tel ou tel type d'activité.²²

➤ **Les tests d'aptitudes**

Pour une tâche donnée, ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissance entrent dans cette catégorie.²³

➤ **Les tests de réalisation**

Ces tests mesurent ce que le postulant connaît et ce qu'il sait déjà faire. Les tests de connaissances professionnelles sont les plus connus. Les questions sont préparées spécialement pour les métiers déterminés (métiers d'électricité, de

²⁰ SEKIOU Lakhdar et autres, op cit, p288.

²¹ Jean Marie Peretti, op cit, p78.

²² SEKIOU Lakhdar avec la collaboration de BLONDIN Louise, op cit, p251.

²³ Jean-Marie Peretti, op cit, p78-79.

machiniste, de pressier, etc.), sous forme d'épreuves orales ou écrites qui cherchent à évaluer le niveau de connaissance pertinentes à l'exécution d'une tâche précise.²⁴

➤ **Les tests d'intelligence**

Ces types de test sont largement utilisés dans les organisations. Ils ont été les premiers à être développés par les praticiens dans le domaine. Ils permettent de vérifier les dimensions de l'intelligence (capacité de comprendre, de raisonner, de mémoriser, sens de l'orientation, etc.), la concentration et le degré d'assimilation du candidat (de l'information connue, du vocabulaire appris, d'images vues, etc.).²⁵

2.5 La décision

Une fois les étapes précédente achevées, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examine les candidats retenus.

Le processus de sélection conduit à un nombre plus restreint de candidats (3 ou 4 au maximum) ayant des compétences équivalentes, mais dont les compétences sont différentes.

Le supérieur hiérarchique est le mieux indiqué à prendre cette décision car il possède la meilleure connaissance du poste à pourvoir et connaît l'environnement social du poste.

2.6 La signature du contrat

Le nouveau salarié doit signer un contrat de travail, un document indiquant l'identité des parties, le lieu de travail, le titre du salarié ou la description sommaire du travail, la date de début du contrat, les divers éléments du salaire, la durée du travail journalière ou hebdomadaire, la durée de la période d'essai.

Un dossier individuel doit être ouvert au nom du nouveau salarié, qui le suivra tout au long de sa carrière dans l'entreprise.

²⁴ SEKIOU Lakhdar avec la collaboration de BLONDIN Louise, op cit, p251.

²⁵ SEKIOU Lakhdar avec la collaboration de BLONDIN Louise, Idem, p 252.

2.7 L'accueil et l'intégration

La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année.²⁶

Souvent sous-estimé dans le processus de recrutement, la réussite de celui-ci dépend aussi de la qualité de l'accueil et le soin porté à faciliter l'adaptation du salarié dans la situation du travail.

L'accueil consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou département d'affectation. Certaines entreprises proposent des séminaires d'accueil en remettant un livret d'accueil, et en confiant le nouveau salarié à un tuteur. L'accueil se limite donc à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase plus longue d'intégration.

L'intégration recouvre la période de formalisation avec l'ensemble des tâches à assurer et des responsabilités à assumer. La phase d'intégration peut nécessiter des stages de formation spécifiques et peut aboutir également à des correctifs dans la définition du poste.

Afin de réussir l'intégration, il est important de faire un suivi, ou la période d'intégration dure plus longtemps qu'une simple période d'accueil. Et ce suivi repose sur des entretiens périodiques (3mois-6mois-1an) avec le supérieur hiérarchique et avec le DRH, qui permet de consolider l'intégration, d'éviter des dérives, de mettre en garde, de proposer des actions correctives ou d'adaptation (formation).

Cette dernière étape constitue l'objet de notre recherche, nous allons essayer d'apporter plus d'approfondissement dans le chapitre suivant.

Conclusion

Le processus de recrutement est un élément clé de la Gestion des Ressources Humaines, c'est le passage obligatoire pour toute entreprise afin de se doter des compétences dont elle a besoin.

²⁶ PERETTI Jean Marie, « Gestion des ressources humaines », édition Vuibert, 19ème édition, 2013, P 77.

Savoir s'entourer des meilleurs Hommes est devenu dans le contexte socio-économique actuel une fonction trop vitale pour être improvisée.

Un processus de recrutement de qualité suppose, donc une maîtrise des différentes étapes, allant de la définition de poste jusqu'à l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue.

Une telle maîtrise, suppose à son tour des compétences très pointues et une longue expérience dans le domaine, et c'est à partir du moment où l'entreprise reconnaît cette extrême importance du processus de recrutement et les moyens et compétences nécessaires pour le mener à bien, que l'intermédiation en matière de recrutement prend tout son sens.

Chapitre II

L'accueil et l'intégration

Chapitre II : l'accueil et l'intégration

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés sont des préoccupations importantes au sein des organisations. Les défis actuels des entreprises du secteur 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, il convient d'établir un mécanisme pour transmettre toutes les informations nécessaires au moment de leur embauche. La mise en place d'une démarche structurée d'accueil et d'intégration a un impact important sur la durée de l'emploi, l'implication de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission.

C'est donc suite au processus de sélection et d'embauche que l'organisation doit prévoir un accueil qui facilite la transmission et le partage de sa mission, ses valeurs, sa philosophie ainsi que ses attentes envers l'employé. Dans le même sens, plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus ce nouvel employé atteindra un niveau de performance satisfaisant.

Notre travail s'articule autour de deux sections. La première section concerne l'accueil. Nous commencerons par un ensemble de définitions, puis nous présenterons ses objectifs. La deuxième section s'intéresse à l'étape suivie de l'accueil : L'intégration où nous allons suivre même l'enchaînement, la définition, l'objectif et les enjeux du concept .

Section 1 : l'accueil : démarche et procédure

L'accueil représente l'activité de la gestion des ressources humaines qui fait généralement suite à la sélection du personnel et, plus spécifiquement, à l'offre d'embauche faite au nouvel employé. L'accueil renvoie au premier contact de l'employé avec son environnement physique et humain.

Le premier contact du nouvel employé avec son environnement du travail physique et humain est important. Il rencontre d'abord son supérieur immédiat. Il lui dressera le profil de l'entreprise, et transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, les valeurs, les services offerts, puis précisera le rôle du nouvel arrivant.²⁷

²⁷ BELAID M.C et DUNAIS J.F, « Guide pratique pour les gestions de ressources humaines » ; édition Eurl pages bleus internationales, 2009.

1.1 Les définitions d'accueil et les enjeux

L'accueil constitue une des valeurs fondamentales de la gestion des RH. Pour cela, nous allons la définir et démontrer ses enjeux.

1.1.1. Définition de l'accueil

L'accueil et l'intégration sont deux processus distincts. En effet, l'accueil est l'action et la manière d'accueillir, de recevoir quelqu'un ou quelque chose (définition du Larousse).

L'accueil est l'action qui consiste à recevoir l'employé, à lui faire connaître les politiques et procédures de l'organisation, du programme/service et le contenu de son travail²⁸.

En effet, selon D.MARTIN, l'accueil est la première étape du processus d'intégration de tout nouvel arrivant : « l'institution doit également réfléchir à l'accueil de ses personnels, à leur intégration c'est pourquoi, il convient de rappeler que l'accueil constitue une des valeurs fondamentales de la gestion des RH ».²⁹ L'accueil doit donc faire l'objet d'une attention particulière de la part de l'institution envers le nouvel arrivant afin que ce dernier puisse être rassuré dans un moment où il doit faire face à « l'inconnu ».

L'accueil dans une entreprise constitue ainsi les différentes activités à réaliser à l'arrivée (la prise de fonction) dans le cadre d'un enchaînement logique et chronologique. Il est en outre le moment où le nouvel arrivant reçoit toutes les informations utiles et nécessaires à sa prise de fonction. Il s'agit donc d'un acte relationnel déterminant puisqu'il peut conditionner la future intégration du nouvel arrivant.

Ces différents éléments permettent donc de définir l'accueil en deux phases. La phase organisationnelle et/ou matérielle constitue le moment où le nouvel arrivant est accompagné, dès son arrivée dans ses différentes démarches administratives et logistiques.

Il s'agira ensuite d'instaurer un climat de confiance entre l'institution (direction et service d'accueil) et le nouvel arrivant durant une phase essentiellement psychologique. Cette seconde étape démontrera également la manière dont l'institution pourra répondre et s'adapter aux besoins et demandes du nouvel agent.

²⁸ www.indr.lu/content/download/337/1326/.../2/.../Template_8_procedure_accueil.pdf le 06/03/2016

²⁹ MARTIN. In Frédéric Crélot, Mémoire de l'école des Hautes Etudes en Santé Public, promotion 2012, Soutenance décembre 2012.

1.1.2. Les enjeux de l'accueil

- L'accueil est ainsi, en quelque sorte le reflet d'une certaine expertise, des savoir-faire et de l'écoute des accueillants. Il permet d'établir une relation de confiance avec le nouvel arrivant et favorise, pour ce dernier, une prise de fonctions plus sereine.
- L'accueil est une phase très importante, puisque c'est la période où on doit bien faire connaître le mécanisme, et la politique de l'entreprise,
- L'accueil est un mécanisme de socialisation de l'organisation, réduisant ainsi l'anxiété chez le nouvel employé, puisqu'il est exposé, entre autre à son environnement et à l'initiative par ces collègues de travail.

1.2. Les objectifs de la phase d'accueil

Il importe donc de donner aux nouveaux employés, un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation au moment de l'embauche. Une intégration bien planifiée est non seulement garante d'une plus grande autonomie mais poursuit aussi les objectifs suivants :

- Elle favorise l'intégration sociale et permet de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise;
- Elle aide l'employé à trouver lui-même réponse à ses questions;
- Elle démontre tout le soutien que l'entreprise lui offre pour faciliter son adaptation.

1.3. les étapes d'accueil : la phase de l'accueil contient deux étapes :

1. La planification et la préparation à l'accueil ;
2. L'accueil.

1.3.1. Planification et préparation à l'accueil

La préparation à l'accueil est une bonne façon de faciliter l'intégration d'un nouvel employé et de lui montrer que son arrivée est appréciée et attendue. Des petites attentions, qui nécessitent peu de temps, peuvent faire une grande différence pour un nouvel employé.

En voici quelques-unes :

- Contacter le futur employé afin de confirmer la date et l'heure de l'accueil ainsi que la personne responsable de son accueil.

- Informer le personnel du nom, du poste et de la date d'entrée du nouveau afin que personne ne le confonde avec un fournisseur ou un client.
- Préparer son poste de travail avant son arrivée, préparer ses documents, outils et éléments de sécurité dont il aura besoin pour accomplir ses tâches.
- Avoir en main les codes d'accès aux ordinateurs, son adresse courriel ainsi qu'un poste téléphonique.
- Si vous avez des cartons d'identification ou des cartes d'accès, préparez les siens avant son arrivée.
- Prévoir du temps pour présenter le nouvel employé à ses collègues et aux autres employés.
- Préparer les documents pertinents et la documentation à lui remettre (vérifiez si le manuel et l'organigramme sont à jour).
- Faire une photocopie de sa description de poste.
- Prévoir quelles tâches il fera lors de la première journée.
- Planifier la formation technique.
- jumeler le nouveau venu avec un employé ou collègue que vous identifierez à l'avance et qui pourra agir à titre de parrain ou d'accompagnateur. Cette façon de faire a l'avantage de permettre au nouvel employé d'établir, dès le départ, des liens de confiance avec une personne, ce qui facilite son apprentissage et son intégration harmonieuse.

1.3.2. L'accueil

Puis, arrive l'accueil en tant que tel. Dès son arrivée, le nouvel employé doit se sentir encadré et que son arrivée était préparée et qu'il était attendu. C'est son supérieur immédiat qui doit l'accueillir : celui-ci lui dresse le portrait de l'entreprise, lui présente divers éléments, notamment:

L'entreprise : sa mission, ses valeurs organisationnelles, son historique, son manuel de l'employé, ses politiques, ses produits et services.

Les conditions de travail, lui précise les comportements souhaités et les règles à respecter, etc. Le supérieur fait ensuite visiter l'entreprise au nouvel employé et lui présente les membres de son équipe ainsi que son parrain. C'est à ce moment qu'il lui désigne son espace de travail, les tâches qu'il aura à accomplir ainsi que les ressources mises à sa disposition pour y parvenir; (ordinateur, fournitures de bureau, etc.).

Les attentes à l'égard de son rendement, les objectifs à atteindre et les critères sur lesquels il sera évalué; ainsi que les règles de santé et sécurité au travail.

Ces étapes peuvent être plus détaillées et ce tableau explique, en détail la phase d'accueil d'un nouveau recrue³⁰.

Tableau n°02: les étapes d'accueil du nouveau recrue

Préparer l'accueil	
Étapes	Contenu/conseil
1. Annoncer l'arrivée du nouvel employé par courriel	<i>Il s'agit d'une étape simple mais essentielle qui vous permet de favoriser la participation de tous les membres du personnel.</i>
2. Préparer le matériel et les documents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prévoir le délai de livraison Lors de la commande du matériel. ▪ préparer tout le matériel et tous les documents avant l'arrivée de l'employé. ▪ Faire des photocopies du contrat de travail pour que chacun puisse en conserver une copie signée.
3. Planifier les activités d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compléter la planification des activités d'accueil avec tous les éléments nécessaires à l'accueil du nouvel employé. <p><u>Besoins de formation immédiats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inscrire seulement les besoins qui empêchent l'exécution du travail à court terme. De façon générale ▪ Se Référer au profil de poste et aux notes prises à l'entrevue de sélection sur les connaissances et les compétences en lien avec le poste. ▪ Communiquer le plan des activités d'accueil aux personnes concernées.

³⁰ www.formationrh.ca/fr/Capsule_01/SCO_0001/_course/CFR01_Synthese.doc

Accueillir le nouvel employé	
Étapes	Contenu/conseil
5. Accueil du nouvel employé et présentation par le supérieur immédiat (ou le chargé d'équipe)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre le temps d'accueillir le nouvel employé dès le départ afin de le mettre à l'aise et de favoriser son intégration. ▪ Se référer à la planification des activités d'accueil.
6. Présenter l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendant les présentations, faciliter l'intégration du nouvel employé et la participation de tous les membres du personnel en les invitant à se consulter en cas de besoin en lien avec leur poste de travail respectif. ▪ S'il manque des employés la journée des présentations, assurer de les présenter au nouvel employé à leur retour. ▪ Pour rendre la tournée de l'entreprise des plus enrichissantes, assurer de connaître tous les employés et les projets sur lesquels ils travaillent avant de les présenter au nouvel employé. Se référer à la planification des activités d'accueil.

1.4. Les limites de l'accueil

- Une bonne intention de départ qui se délite avec le temps ;
- Un copier / coller d'outils standard ;
- Une difficulté à se rendre réellement disponible.

Pour conclure sur ce point, il est possible d'affirmer que l'accueil constitue bien la première phase d'une intégration.

Section 2 : L'intégration : programmes à mettre en œuvre

L'intégration est la phase d'appropriation, par l'employé, de ses nouvelles fonctions. Il peut ainsi parfaire ses connaissances, développer des habiletés et acquérir des attitudes ainsi que les valeurs du Collège requises pour s'adapter harmonieusement à son milieu. C'est la période d'adaptation du nouvel employé à son organisation dans laquelle interviennent divers phénomènes d'interaction, d'ajustement et d'accommodation avec le milieu humain et de l'emploi.

2.1 Les définitions de l'intégration

L'intégration est le fait pour quelqu'un ou un groupe, de s'intégrer (ou s'insérer) à, dans quelque chose. Il s'agit ainsi de faire en sorte que quelqu'un, un groupe, ne soit plus étranger à une collectivité, qu'il s'assimile.

« Une fonction d'initiative ou de responsabilité exigent compétence et technicité pour assurer l'organisation, le contrôle ou même l'exécution de travail »³¹

La phase d'intégration est une partie importante du recrutement. Pour autant, elle est souvent oubliée ou laissée de côté « faute de temps ». Elle recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser et des relations à créer.

Elle peut être plus au moins longue. Tout dépend des tâches et des capacités du salarié à assimiler. Dans certaines situations, la période d'intégration nécessite des stages et des formations.

Cette phase d'intégration ne recouvre pas forcément la période d'essai, qui n'est qu'une disposition d'ordre juridique, permettant à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié dans son travail, notamment au regard de son expérience, et au salarié d'apprécier si les fonctions occupées lui conviennent. La période d'essai n'est pas obligatoire. La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil.

« Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai puisque durant ce laps de temps, les deux parties peuvent revenir sur leur décision, la période et sa durée doivent être fixes dans le contrat, la durée n'est pas réglementée par les textes légaux, elle est fonction

³¹ LACAZE Delphine, « l'intégration des nouveaux collaborateurs, enjeux et outils pour le développement de l'entreprise » Dunod, Paris, 2010, P02.

des usages et conventions collective, en l'absence de collective ou d'usage, les parties conservent leur liberté pour la fixer »³².

Après avoir défini le concept de l'intégration, nous allons étaler sur ses objectifs.

2.2 Les objectifs de l'intégration.

Ils sont nombreux. Nous citons :

- ✓ Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu du travail ;
- ✓ Montrer au nouveau recrue la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation ;
- ✓ Soutenir l'employé pour qu'il devienne plus autonome;
- ✓ Facilite à l'employé d'obtenir des réponses à ses question, et accès à l'information pertinente ;
- ✓ Assurer que l'employé connaisse les normes et les politiques de l'entreprise;
- ✓ Faire développer l'image de l'entreprise ;
- ✓ Familiariser l'employé avec la culture et les valeurs de l'entreprise.³³

Après avoir donné les objectifs de l'intégration, il convient de préciser les étapes de cette dernière.

2.3 Les étapes de l'intégration

Selon PERETTI Jean-Marie (2009), « toutes personne recrutée pour un poste donné doit passer par trois phases successives et ce quelque soit l'entreprise et son secteur d'activité »³⁴. Les trois phases sont les suivantes : la phase d'information, la phase correspondant à l'apprentissage du métier, et la phase de l'apport personnel à l'entreprise.

2.3.1. La phase d'information

Cette première phase débute dès 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

³² PERETTI.J.M, « Gestion des ressources humaines », 6^{ème} édition, Vuibert, paris, 2002, 83.

³³ [http:// CRHA](http://CRHA), ordre des conseillers en ressources humaines Aggrégés, (P : 1, date : 16/03/2015)

³⁴ PERETTI Jean-Marie, op cit, P 86 ;

service, aux présentations aux personnes avec lesquelles il va travailler, ainsi qu'aux stages d'information sur l'entreprise ou sur la fonction qu'il aura à remplir.

Durant cette première phase, qui dure de zéro à dix jours ou mois, la personne joue un rôle essentiellement passif. Son efficacité sera donc considérée comme faible.

2.3.2. La phase correspondant à l'apprentissage du métier

Durant cette deuxième phase, le nouvel arrivant commence à apprendre son métier. En effet, sur le terrain, il entame les tâches obligatoires pour lesquelles il a été recruté. Cette période dure jusqu'au moment où il a acquis une connaissance et un savoir-faire c'est-à-dire le moment où il peut accomplir sa tâche par lui-même en évitant les principales erreurs.

2.3.3. La phase de l'apport personnel à l'entreprise :

Le nouvel arrivant acquiert l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et l'initiative. C'est au cours de cette phase que le nouveau collaborateur pourra constater les premiers résultats des tâches qu'il aura accompli. Ainsi, il pourra rectifier les erreurs qu'il pourra commettre et donc les éviter.

La nouvelle recrue doit absolument acquérir une certaine connaissance de la vie de la société, des personnes qui la composent, 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'initiateur.

2.4 L'enjeu de l'intégration.

Si la question de l'intégration a retenu ces dernières années, notamment avant la crise actuelle, l'attention des DRH, elle reste globalement un parent pauvre du recrutement. Dans beaucoup d'entreprises, on réduit trop souvent l'intégration à une journée d'accueil : il a eu sa journée, il est donc intégré. Nous pensons, au contraire, que l'intégration est un processus complexe et long, qui s'étale sur plusieurs mois, voire plusieurs années. De plus, il y a une certaine rareté des écrits et des outils d'aide à la décision pour la DRH qui doit mettre en place un programme d'intégration, alors que les ouvrages sur le recrutement abondent.

2.5 Les stratégies d'intégration

Ses stratégies s'inscrivent en réponse aux stratégies d'intégration des entreprises.

2.5.1 La survie :

La stratégie de survie est une réponse à une situation souvent subie, plutôt que choisie. Dans les emplois peu qualifiés, pour lesquels la main d'œuvre se trouve en abondance, les employeurs attendent des nouveaux salariés qu'ils soient rapidement opérationnels. La forme d'adaptation dominante consiste à acquérir une rapide maîtrise technique.

2.5.2 L'expertise :

Le développement de l'expertise est une stratégie visant une intégration à long terme, les collaborateurs cherchent à obtenir une légitimité fondée sur leurs compétences techniques acquises soit par formation initiale, soit formation professionnelle. Cette stratégie est adoptée par les ouvriers qualifiés, volontaire pour les formations offertes par l'entreprise.

2.5.3 La stratégie de mercenaire :

Les nouveaux salariés estiment qu'ils obtiendront une évolution de carrière plus rapide en termes de responsabilité et rémunération en changeant d'employeur plutôt qu'en restant fidèle à leur employeur initial. Pour maintenir cette stratégie, Ils cherchent à faire progresser leurs compétences et sont favorables à la mobilité professionnelle et géographique.

2.5.4 La carrière organisationnelle :

Les salariés souhaitent s'intégrer durablement dans l'entreprise et y progresser. La légitimité de ses salariés repose sur la connaissance de l'organisation. Pour être en mesure de négocier leur évolution de carrière, ils cherchent à obtenir du pouvoir par des comportements politiques.³⁵

Après avoir expliqué en détail les stratégies d'intégration, il convient de présenter les outils de l'intégration.

2.6 Les outils de l'intégration

L'intégration des nouveaux recrues contient différents outils, à savoir, le livret d'accueil, le parrainage et le rapport d'étonnement

2.6.1 Le livret d'accueil :

³⁵ Delphine LACAZE et Serge PERROT, L'intégration des nouveaux collaborateurs, enjeux et outils pour le développement de l'entreprise, Dunod, paris, 2010, P : 134.

Est un document stratégique car il est le premier qui est reçu par le nouveau salarié, les livrets devraient être basés sur une présentation général de l'organisation, pour une intégration de long terme visant la fidélisation et transmission de la culture, et pour une intégration à court terme visant l'acquisition des compétences et l'efficacité au travail. Ses livrets sont axés aussi sur la présentation de l'emploi, des méthodes et langage technique.

2.6.2 Le parrainage :

Il assure un accompagnement personnalisé du nouvel arrivant, et facilite les contacts avec les autres membres de l'organisation, favorise la fidélisation de la nouvelle recrue, et facilite la transmission des compétences entre les générations, et enfin contrôle la réalisation du programme et analyse le niveau de satisfaction des participations.

2.6.3 Le rapport d'étonnement :

Est un document écrit par le nouveau salarié. Il permet aux responsables de l'entreprise de tirer profit de l'esprit critique et de la créativité de ses salariés. C'est également une façon de lui montrer qu'il est impliqué dans l'innovation et la remise en cause de l'organisation.

2.7 Les moyens de l'intégration

La phase d'intégration contient deux moyens la formation et la communication

2.7.1 La formation

D'après Alain Meignant « la formation est un moyen qui peut aider à résoudre quelques problèmes de l'entreprise qui sont de disposer à temps, en effectifs suffisant et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible ».

Face aux exigences concurrentielles qui poussent à l'innovation technologique et au développement des savoirs faire, la formation du personnel a pour objectif, l'adaptation l'homme au poste. elle constitue un soutien à la stratégie générale de l'organisation en favorisant l'anticipation et les changements que l'évolution impose à l'entreprise.

« Elle renvoie à l'ensemble des connaissances générales, technique et pratique liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et disposition qui permettent

l'intégration dans une profession et plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales ». ³⁶

2.7.2 La communication

La communication est l'un des moyens les plus importants dans l'intégration de la nouvelle recrue. Elle se fait par les rapports existant entre les personnels de l'entreprise à travers les conférences et les séminaires qui se réalisent pour mieux maîtriser les domaines d'activité de l'entreprise.

2.8 Les méthodes de l'intégration :

Nous allons présenter les méthodes utilisées pour l'intégration des nouveaux recrues

2.8.1 Accueillir :

Il permet de donner au nouveau recruté les informations lui permettant de se situer au sein de l'entreprise il appartient au hiérarchique d'accueillir son nouvel équipier il peut s'appuyer sur un livret d'accueil. Il doit présenter le nouvel équipier à ses interlocuteurs potentiels : collègues, services fonctionnels

2.8.2 Valider les compétences

Ses compétences seront validées au moyen de temps d'évaluation, fait par le hiérarchique, afin de fixer le cadre et les objectifs. Ses évaluations sont programmées, afin de donner le temps et les moyens d'améliorer ce qui doit l'être.

2.9 Les étapes de l'accueil et de l'intégration

Il existe quatre étapes au sein de l'organisation pour l'accueil et l'intégration, les étapes de l'accueil sont présentées dans la première section. Concernant les étapes de l'intégration, elle sont subdivisées en deux étapes : l'intégration et le suivi

➤ **Intégration :** L'étape d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil et correspond à la période d'incubation des nouvelles tâches par le nouvel arrivant. Cette période de prise de connaissance et d'appropriation des nouvelles tâches est critique, et l'encadrement par le supérieur hiérarchique (le superviseur) et par le tuteur sont d'une extrême importance afin de s'assurer que le nouvel arrivant s'approprie ce qui est attendu de lui et s'intègre dans sa nouvelle équipe. Le rôle du tuteur et du superviseur sont complémentaires.

³⁶ Chamekh.M, recrutement et induction, in la revue des ressources humaines (compétences et comportement) de la SONATRACH, N08 novembre 2005, P23.

Généralement, cette phase initiale d'intégration est enrichie par une formation sur le terrain des tâches à exécuter.

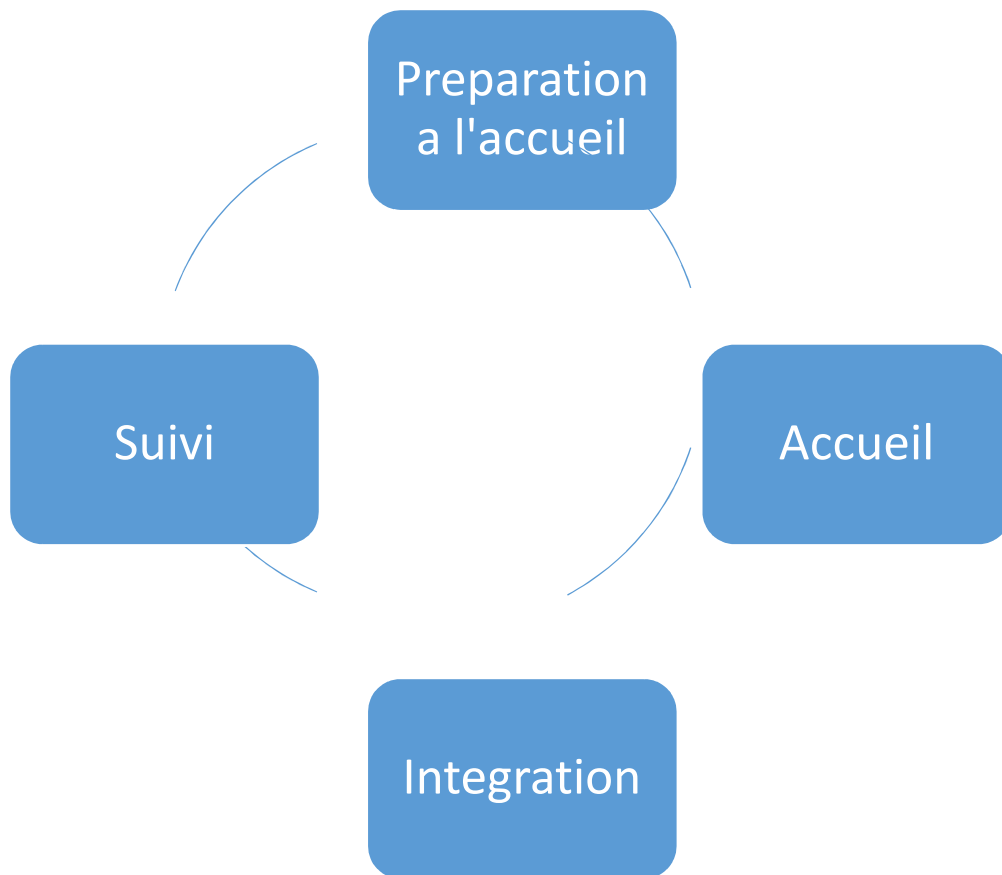
Dans la mesure où le rôle du superviseur est de transférer les connaissances métiers nécessaires pour que le nouvel arrivant remplisse ses objectifs et accomplisse ses tâches, ce dernier doit vérifier que le travail répond aux standards de l'entreprise en termes de qualité et de rapidité d'exécution des tâches, mais aussi en termes de satisfaction professionnelle du nouvel arrivant.

➤ **Le suivi :** Le dernier volet consiste à s'assurer que l'employé est satisfait de son accueil et de son intégration. A la suite de la période d'intégration dans les nouvelles fonctions a une rencontre de mise au point doit être prévue avec les responsables du secteur afin de répondre aux questions et de soutenir l'employé. Il est intéressant à cette étape de questionner l'employé sur sa satisfaction face à son intégration, sur son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles.

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

Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai puisque, durant ce laps de temps, les deux parties peuvent revenir sur leur décision.³⁷

³⁷ CASIO.W.F, THACHER.J.W, BLAIS.R, « Guide de gestion des ressources humaines », Québec 2010, P 55-60.

Figures02 : l'accueil et l'intégration

Source : guide pratique pour la gestion des ressources humaines³⁸

2.10 Les pratiques d'intégration

L'objectif de l'Etat des lieux est double. D'une part, il permettra à l'entreprise d'avoir une meilleure idée de ce qui se fait en la matière (ce qui est possible, ce qui est essentiel) et donc de se classer par rapport aux meilleurs pratiques.

L'objectif est d'atteindre un répertoire vaste et complet des pratiques déjà existants, sans qu'il soit accessible de prétendre à l'exhaustivité. Donc, il est possible de décliner chaque pratique selon une quasi-infinité de modalités, qui tiennent notamment compte du contexte de l'entreprise.³⁹

³⁸ BELAID M. et DUNAIS J.F, « guide pratique pour les gestions de ressources humaines », édition Eurl pages bleus internationales, 2009.

³⁹ LACAZ.Delphine, L'intégration des nouveaux collaborateurs, édition DUNOD, Paris, 2010, p 51.

Nous avons choisi de présenter les pratiques d'intégration selon un regroupement à la fois chronologique et thématique. Cependant, il n'y a pas de chronologie standard pour toutes les pratiques, mais dans la plupart des cas un large choix de positionnement des pratiques.

Par exemple une présentation de l'entreprise, dans le temps, peut tout autant constituer un élément de l'accueil le premier jour qu'un moment de communication institutionnel qui intervient plusieurs mois après l'arrivée.⁴⁰

2.11 L'intégration dans l'organisation⁴¹

Il s'agit d'un processus destiné à instaurer une unité d'effort entre les différentes attitudes au sein de l'entreprise et entre les unités de travail distinctes. L'intégration s'intéresse à tout le cycle complet de transformation des matières premières en produits, incluant la création, la production et la distribution de bien et de services.

Lawrence et Lorsch observent que plus les unités de travail sont différenciées pour satisfaire leur environnement, plus il y aura besoin d'intégration. L'entreprise devra ainsi trouver les solutions adaptés à son degré de différenciation par l'intermédiaire par exemple d'une fonction de liaison et de coordination. Par contre, les firmes situées en environnement stable sont généralement faiblement différenciées. Plus les organisations ne doivent être différenciées sur le plan interne en département.

Dès lors qu'il y a une diversité de département, l'entreprise a besoin de mécanismes d'intégration internes importants pour coordonner leur action.

Les travaux de la recherche de Lawrence et Lorsch ont eu un énorme retentissement, car ils ont le mérite de démontrer ce que beaucoup de praticiens sentaient intuitivement une forme d'organisation est bien contingente à des données externes et internes qui peuvent varier mais elle n'est pas homogène et à un moment donné, l'environnement peut présenter des facettes différents à divers parties ou départements de la structure. Ces conclusions sont proches de celles de Bruns et Stalker pour qui les organisations organiques sont plus différenciées, car elles sont plus flexibles, moins formalisées et hiérarchisées mais elles ont besoin d'importants mécanismes de coordinations pour assurer une unité d'effort et une cohésion globale de l'action collective.

⁴⁰ LACAZ .Delphine, L'intégration des nouveaux collaborateurs, édition DUNOD, Paris, 2010, p 54.

⁴¹ Jean-Michel plane, théorie des organisations, 1 ère édition, DUNOD, Paris, 2000, p 51-52.

A l'inverse des organisations mécanistes sont plus hiérarchisées, moins différenciée et nécessitent moins de mécanisme d'intégration. Au-delà même de ces conclusions, les travaux de Lawrence et Lorsch ont ouvert, trois grandes orientations et perspectives d'actions :

-En premier lieu, cette approche conduit à la reconnaissance de différences souhaitables de comportement organisationnels, de structures et de mode de fonctionnement entre unité de travail ou départements.

-En second lieu, les résultats de ces recherches montrent l'importance accordée aux processus d'intégration des hommes. Cela conduit à de nouvelles réflexions sur les moyens d'intégration et sur les mécanismes à mettre en place. Les fonctions de chef de projet, les structures dites matricielles orientées vers la conduite de projet correspondent largement à ce besoin.

-Enfin, il s'agit aussi de la reconnaissance du fait que les modes d'intégration ne se font pas de la même manière selon les secteurs d'activité. En pratique, l'intégration doit souvent être réalisée autour de la fonction primordiale comme par exemple la recherche du développement ou encore à partir de la culture de l'entreprise.

En définitive, Lawrence et Lorsch ont élaboré une théorie relativiste qui explique la contingence d'entreprise prise au degré de variation de l'environnement scientifique, concurrentiel et technico-économique.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons pu constater que l'accueil et l'intégration est la dernière procédure du processus de recrutement. Dans cette phase, l'entreprise avec ces groupes de travail s'engage à recevoir ces nouveaux recrues, l'environnement et la nature des relations socioprofessionnelles doivent être préparés pour assurer les performances et l'efficacité de ces derniers ainsi que pour se rassurer de l'intégration officielle des nouveaux employés.

Chapitre III

L'accueil et l'intégration au sein de Ramdy

Introduction

L'objectif à travers ce chapitre est de pouvoir détecter la différence qui existe entre la théorie et la pratique. Et cela à travers les analyses que nous allons essayer de présenter.

La recherche du terrain est l'étape la plus importante, dans tous les projets de recherche. Dans ce chapitre, nous allons essayer de découvrir l'essentiel de notre cas théorique. Pour réaliser cet objectif d'étude, nous avons choisi l'entreprise « RAMDY » comme terrain de notre enquête.

Ainsi, nous allons procéder, lors de la première section, à la présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche, puis nous présenterons dans la deuxième section les données que nous avons recueillies sur le terrain et l'analyse des résultats de notre étude.

Section 01 : la présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche

A travers cette section, nous allons essayer de présenter en premier lieu, l'organisme qui même a accueilli, à savoir l'entreprise Ramdy. En second lieu, la méthodologie de recherche que nous avons suivie et essayer de présenter à la fois les méthodes de collecte de données sur le terrain et les techniques de traitement des résultats.

1.1 Présentation de la SARL Ramdy

La société RAMDY est une sarl au capital de 208.885.248 DA.

Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes dessert, et les fromages frais et fondus. Le 15 octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourts, pâtes fraîches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pâtes molles (Camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT (AKBOU) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromage fondus.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portion/Minute, et une ligne complète du fromage barre.

En juin 2004 la SARL laiterie DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir SARL RAMDY. Aujourd'hui, les produits laiterie JURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination Ramdy. En octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production de yaourt et crème dessert.

1.2 La mission et l'activité de la SARL Ramdy :

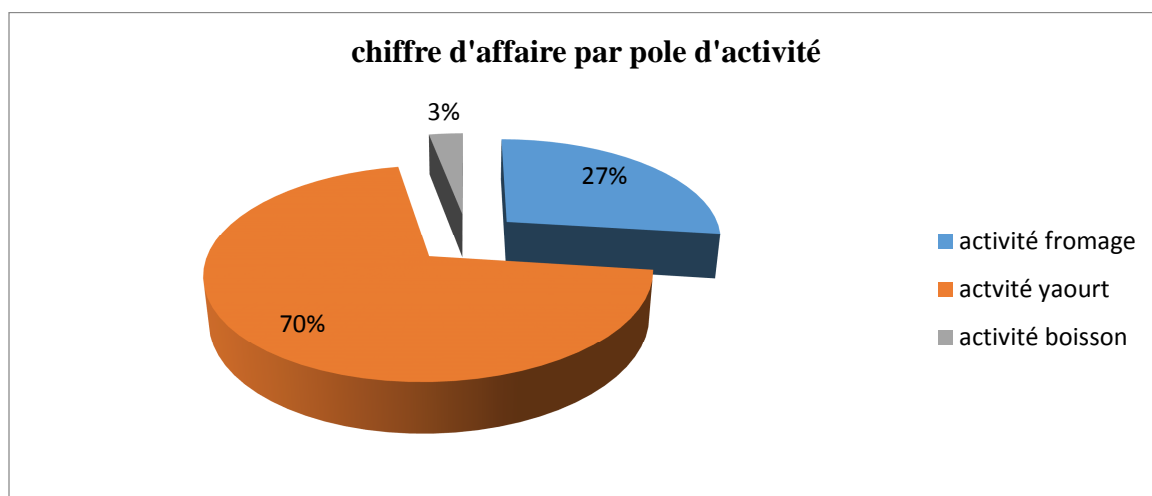
1.2.1 La mission de Ramdy

La stratégie de la SARL Ramdy s'inscrit dans la mission d'apporter la santé par ses produits au plus grand nombre de consommateurs. Cette mission est mise en œuvre à travers d trois Pôles d'activités :

- Pôle Produits Laitiers Frais (production et distribution de yaourts, de Crèmes dessert et autres spécialités laitières) représente 70 % du chiffre d'affaires.
- Pôle Produits fromages fondus (Production et distribution des fromages fondus en portion et barre) représente 27% du chiffre d'affaires.
- Pôle d'activité boisson en sachet comme une activité secondaire représente 3% du chiffre d'affaires.

Le schéma suivant présente la part du chiffre d'affaire consolidé par pôle d'activité.

Figure N°01 : le chiffre d'affaire consolidé par pôle d'activité en 2016.

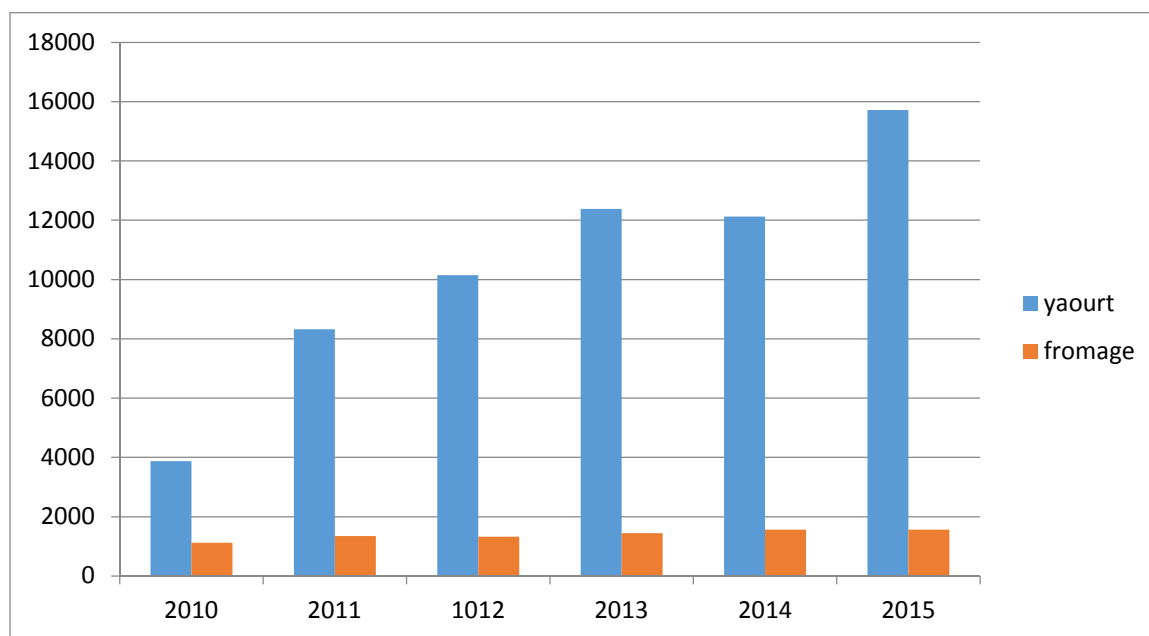


La source : document interne de Ramdy

1.2.2 L'évolution des volumes des ventes de la SARL Ramdy

La figure suivante montre l'évolution du volume des ventes de Ramdy par produits

Figure N°02 : l'état des ventes en volume (yaourt et fromage)



Source : document interne de Ramdy

Commentaire : d'après les données ci-dessus, on remarque que les quantités vendues de la gamme du yaourt ont connu une évolution remarquable durant les 6 dernières années, au moment où le volume vendu du fromage a connu une légère évolution pendant ces années. Par ailleurs, les ventes de l'entreprise sont en augmentation continue.

1.3 Les moyens de Ramdy et sa gamme de produits ⁴²

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux (02) principaux départements de production "Atelier yaourt et crème dessert, Atelier fromage".

Pour une surveillance de la qualité du produit et une protection optimale du consommateur, la Sarl Ramdy s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées, un bloc administratif ainsi

⁴²Document interne de Ramdy

que trois grands magasins de stockage matières premières et emballages et de deux chambres froides.

1.3.1 Les moyens

❖ **Production :**

✓ Atelier yaourt et crème dessert :

- Une salle de poudrage bien équipée ;
- Traitement : un processus de fabrication pour la production des yaourts, crèmes desserts et brassés.
- Conditionnement :
 - Deux (02) conditionneuses de capacité de 12 000 Pots/heure,
 - Une conditionneuse de capacité de 9 000 Pots/heure.
 - Une conditionneuse de capacité de 21 600 Pots/heure.
 - Une conditionneuse de capacité 5 000 Pots/heure.
 - Deux conditionneuses de capacité de 7 200 Pots/heure.
- Stockage :
 - Chambre D'Etuvage (Chambre chaude).
 - Chambre de refroidissement rapide.
 - Chambres froide pour stockage des produits semi fini.
 - Trois chambres froides à grande surface (Expédition).

✓ Atelier fromage :

- Une salle de préparation du produit et une autre pour préparation des moules bien équipées ;
- Deux cuissons (une pour le fromage portion, et l'autre pour le fromage barre)
- Conditionnement du fromage portion :
 - Kustner 01 (91 Ps/Mn) de capacité de production de 5500 PS/Heure.
 - Kustner 02 (91 Ps/Mn) de capacité de production de 5500 PS/Heure.
 - Kustner 03 (91 Ps/Mn) de capacité de production de 5500 PS/Heure.
 - Kustner 04 (CARRE) de capacité de production de 2400 portions par Heure.
 - Kustner 05 (200 Ps/Mn) de capacité de production de 12 000 PS/Heure.
- Deux machines pour conditionnement fromage barre : Kustner& Atia.

- Une machine Banderoleuse (Grandi),
- Deux salles bien équipées pour la mise en cartons.

- ❖ **Administration** : réseau de micro-ordinateurs.
- ❖ **Services généraux** : transpalettes, véhicule utilitaires et légers.
- ❖ **Ressources humaines** : l'effectif total est de 365 (cadre, maîtrise, exécutant).

1.3.2 La gamme de produits RAMDY : est constituée actuellement de différence, nous allons les synthétisés dans le tableau suivant

Tableau n°03 : la gamme de produits RAMDY :

Fromage fondu RAMDY	Yaourt RAMDY
<p>1. Fromage barre RAMDY</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fromage barre RAMDY 1.700kg. ➤ Fromage barre RAMDY 0.900kg. ➤ Fromage barre RAMDY 0.600kg. ➤ Fromage barre RAMDY 0.300kg. <p>(4×75kg).</p> <p>2. Fromage portion RAMDY</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fromage 16 portions RAMDY. ➤ Fromage 08 portions RAMDY. ➤ Fromage 16 portions GYSMO. ➤ Fromage 08 portion GYSMO. ➤ Fromage 16 portions à l'huile d'olives. ➤ Fromage 08 portions à l'huile d'olives. ➤ Fromage 16 portions TARTIN. ➤ Fromage 08 portion TARTIN. 	<p>1. Yaourt aromatisé RAMDY</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Yaourt aromatisé multi-aromes 100g. ➤ Yaourt aromatisé multi-aromes 80g. ➤ Yaourt aromatisé orange 80g. ➤ Yaourt aromatisé citron 80g. <p>2. Flan RAMDY</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Flan nappé caramel 90g. <p>3. Crème dessert</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crème dessert chocolat. ➤ Crème dessert caramel. ➤ Crème dessert cookies.

Source : Etabli par nous à partir de notre stage au sein de ramdy a été présent effectué dans le département RH, que nous allons présent ci-dessous.

1.2 Présentation du département des ressources humaines

Le département des ressources est situé à côté du service commercial. Il est composé de :

- Un DRH (directeur des ressources humaines) ;
- Une secrétaire ;
- Une psychologue industrielle ;
- Et un gestionnaire du personnel.

1.2.1 Rôle de la DRH

Le département des ressources humaines a pour vocation l'ajustement des ressources humaines aux impératifs de l'entreprise ; elle s'efforce aussi par le dialogue, le conseil et la préconisation d'influer sur les objectifs de l'entreprise en mettant en valeur l'importance du capital humain. Ses tâches principales se résument à :

- La gestion des ressources humaines (entrée/sortie) des travailleurs ;
- La gestion des paies ;
- La gestion des conflits des travailleurs ;
- La prise de décision finale sur les recrutements ;
- La répartition des tâches ;
- Les licenciements.

1.2.2 Rôle de la secrétaire

Elle occupe un poste administratif dans le service des ressources humaines, ses tâches principales se résument au :

- Suivi de l'état des absences des travailler ;
- Suivi des bons de reprises et sorties des travailleurs ;
- Suivi des congés annuels ;
- Préparation des éléments de paies ;

- Mise à jour des registres légaux ;
- Classement des demandes d'emploi ;
- Suivi des contrats de travail.

1.2.3 Rôle de la psychologue industrielle

La psychologue du travail (ou d'entreprise) est une psychologue diplômée spécialisée en relations sociales, ou organisation du travail. Ses tâches principales sont résumés ainsi:

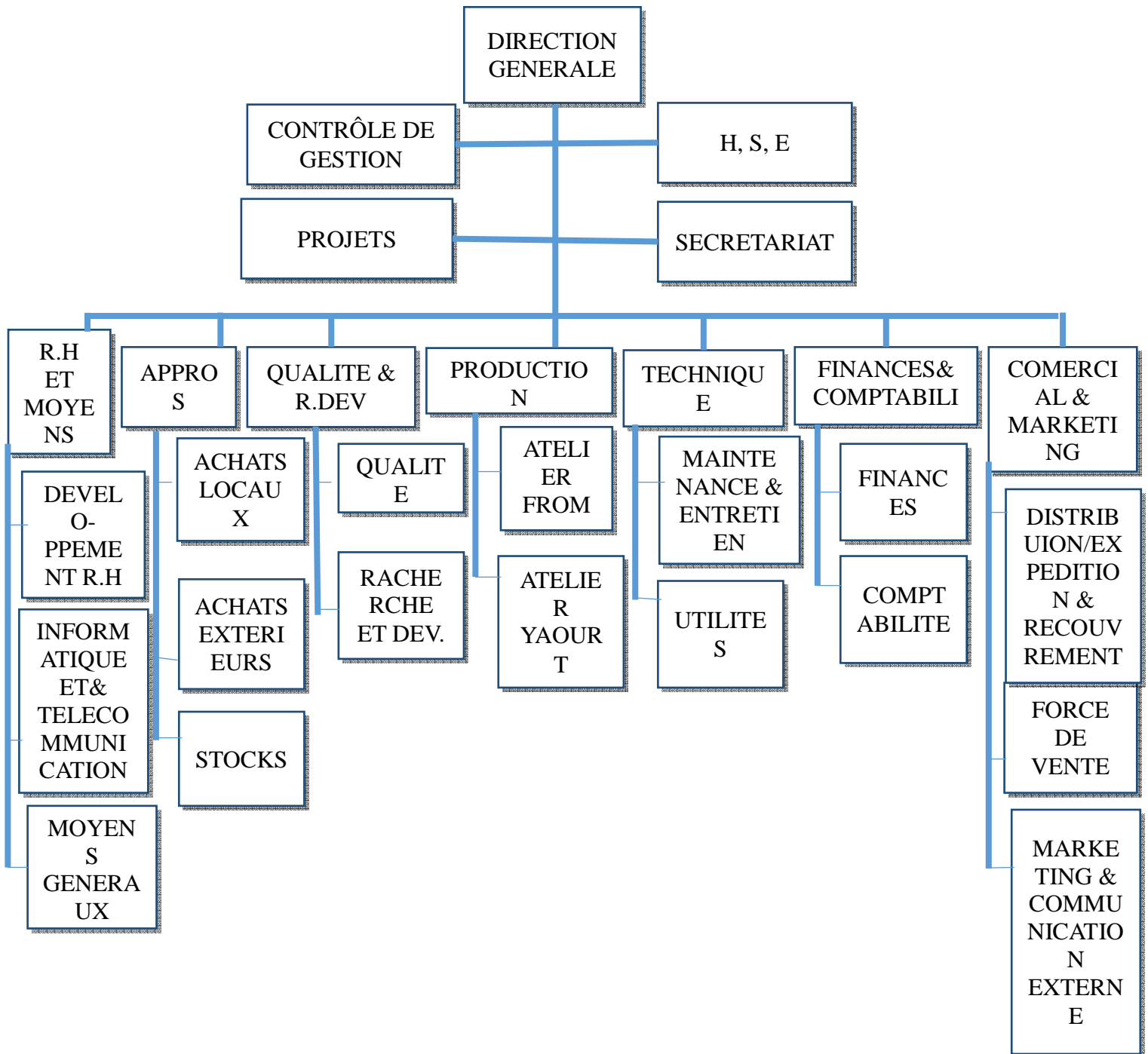
- L'évaluation des candidats pour le recrutement ;
- S'occupe des tests techniques pour les candidats ;
- Suivi des psychologues (perturbation, et...) ;
- S'occupe des remboursements, CNAS ;
- Suivi des visites médicales (médecine du travail) tels que : visites d'embauches, visites périodiques, visites spontanées.

1.2.4 Le gestionnaire du personnel : ses tâches principales se résument :

- La saisie de la paie ;
- Les bonnes d'entrées et de sorties ;
- Le traitement du pointage ;
- Le taux de l'absentéisme ;
- Le suivi de l'absentéisme ;
- Il s'occupe de tout ce qui est logiciel de la gestion des ressources humaines.

Après avoir présenté l'organisme qui a accueilli notre recherche sur le terrain, nous allons procéder à la présentation de la méthodologique de la recherche.

L'organisation de Ramdy : Ramdy est organisé selon l'organigramme suivant



1.3 La présentation de la méthodologie de la recherche

Dans ce deuxième élément, nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons procédé pour la réalisation de notre étude, en précisant les outils de collecte de données et les techniques d'analyse et interprétations des résultats.

Notre étude sur le terrain s'est faite en suivant : une démarche qualitative, s'appuyant sur des entretiens avec le responsable de RH (psychologue), le gestionnaire du personnel et un nouveau recrue. Nous allons voir plus de détails concernant ces éléments.

1.3.1 L'étude à travers les entretiens

Nous tenons à souligner que notre étude s'est déroulée du 03 Avril 2016 et a duré presque trois mois (jusqu'à 20 juin 2016).

Durant cette période, nous avons effectué plus de 12 visites à l'entreprise ramdy. L'objectif de la première visite était de présenter notre thématique et d'expliquer l'objectif de notre étude, les autres visites avaient pour objectif de s'entretenir avec le service personnel de l'entreprise ramdy, et mener notre enquête par un guide d'entretien.

D'après GIROUX et TREMBLAY l'entretien « est une technique de la collecte de données qui consiste à recueillir le point de vue personnel des participants sur un sujet donné ou moyen d'un échange verbal personnalisé en ceux-ci et le chercheur »⁴³

Ainsi, l'entretien est une transformation orale des idées, d'informations sur un sujet qui nécessite deux personnes ou plus et s'effectuera face à face. Il existe plusieurs types d'entretiens : l'entretien directif, l'entretien semi directif, et non directif. Dans notre cas, nous avons opté pour un entretien directif.

Afin d'atteindre l'objectif, de comprendre en profondeur l'intérêt que nous avons tiré à partir de l'étape d'accueil et d'intégration dans le processus de recrutement à l'entreprise Ramdy, nous avons préparé trois guides d'entretien au niveau du service personnel de l'entreprise afin de nous donner les détails sur la thématique de notre recherche, en plus ces guides d'entretien sont composés de plusieurs questions, le premier est destiné au nouveau recrue, le deuxième au gestionnaire du personnel et le dernier au responsable des ressources humaines (psychologue).

⁴³ GIROUX S, TREMBLAY G, « méthodologie des sciences humaines », ERPI 3ème Edition, p71.

Pour répondre aux questions de ces guides, nous nous sommes adressés au service personnel. Les entretiens ont été faits au moment des visites au sein de l'entreprise Ramdy, la durée des entretiens varie d'une personne à une autre. Le tableau suivant résume la durée et le déroulement des entretiens effectués.

Tableau n° 04 : entretiens effectués

Statut de sujet intitulé	Nombre d'entretien	Temps d'entretien
Avec le responsable RH (psychologue)	01	En moyenne de 30 minutes
Avec le gestionnaire du personnel	01	En moyenne de 30 minutes
Avec le nouveau recrue	01	En moyenne de 40 minutes

Source : établie par moi-même

1.4 Les techniques et l'interprétation des résultats de l'étude à travers les entretiens

Pour analyser les données issues de notre étude, nous allons essayer de mener une étude critique et comparative par rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique.

Section 02 : Analyse des données et interprétations des résultats

A travers cette section, nous allons essayer de présenter en premier lieu, les données issues de l'entretien effectué avec le responsable RH (psychologue), gestionnaire du personnel et enfin nouveau recrue, puis l'analyse et l'interprétation des résultats de ses entretiens, ils ont pour but de comprendre en profondeur la démarche suivie pour une bonne intégration dans l'entreprise.

2.1 Présentation des données issues de l'entretien effectué

Cette étape de notre travail de recherche consiste à analyser les réponses obtenues durant les entretiens effectués avec le gestionnaire du personnel, responsable RH (psychologue) et nouveau recrue, et cela question par question.

2.1.1 Présentation des données issues de l'entretien avec le responsable de RH

Le tableau suivant représente les données collectées à travers l'entretien avec le responsable RH de l'entreprise Ramdy.

Tableau n° 05 : l'entretien adressé aux RRH (psychologue)

Les questions	Les réponses
Q1 : comment est organisé l'accueil des nouvelles recrues à l'entreprise ramdy ?	« chaque nouveau recrue a un responsable qui s'occupe de lui, tout d'abord il lui fait : une visite des lieux, une visite d'embauche, signature de contrat, PV d'installation et le règlement intérieur de l'entreprise »
Q2 : comment est organisée l'intégration des nouvelles recrues à l'entreprise Ramdy ?	« l'intégration des nouvelles recrues est suivie par deux méthodes soit le nouveau recrue est intégré définitivement dans l'entreprise ou bien nous allons procéder à mettre fin à son contrat »
Q3 : pouvez-vous identifier des éléments faisant une intégration réussie d'un nouveau recrue ?	« suivi d'un chef d'équipes pendant deux mois à trois mois »
Q4 : pouvez-vous identifier des freins à l'intégration d'un nouveau recrue ?	« oui, les freins d'intégration d'un nouveau recrue dépendent des comportements et de son travail d'équipe par le chef d'équipe ou par le changement d'équipe »
Q5 : comment décririez-vous une intégration	« dépend des erreurs commises ainsi de la

réussie ?	volonté de travail »
Q6 : comment décriez-vous une intégration idéale ?	« une intégration idéale se résume par : adaptation à l'équipe, respect de ponctuation, manque d'absence et les relations interpersonnelles »
Q7 : quel bénéfice pourrait retirer l'entreprise à améliorer l'accueil et l'intégration des nouveau recru ?	« bon fonctionnement du travail qui dépend de la communication (réunion) et les formations »

Source : réalise par moi-même

2.1.2 Analyse et interprétation des résultats de l'entreprise ramdy avec le RRH

Nous avons constaté d'après la réponse à la premier question que l'accueil à l'entreprise est bien organisé et cela en suivant une procédure bien précise: charger un responsable, une visite des lieux, une visite d'embauche, la signature de contrat, le PV d'installation et enfin le règlement.

Cela confirme ce que nous avons constaté dans le cadre théorique. En effet l'organisation d'accueil envers la nouvelle recrue correspond à désigner un tuteur qui va se charger de présenter l'arrivant, puis à lui faire visiter l'environnement de son poste de travail, ses collègues et rappelles des horaires de travail.

D'après la réponse à la deuxième question, la RRH a limité l'intégration au seul contrat d'embauche soit la nouvelle recrue est installé ou on met fin à son contrat dans une entreprise.

Mais, nous avons constaté d'après la théorie, que l'intégration consiste à accompagner la nouveau salarié dans la maitrise des aspects techniques de son emploi puis finaliser la procédure de recrutement, ce qui le mène à une perspective de fidélisation à long terme ce que l'entreprise Ramdy ne fait pas.

D'après les réponses à la troisième et quatrième question, il existe des éléments qui font une bonne intégration tels que : présenter un tuteur à la nouvelle recrue pour le guider. Néanmoins, on ne peut pas ignorer que le comportement de cette dernière et son manque de responsabilité présentent des freins à l'intégration.

Nous avons pu remarquer que les éléments qui peuvent faire une intégration réussie d'une nouvelle recrue est le fait d'être suivi d'un chef d'équipes pendant 2 ou 3 mois, de plus la période d'essai n'est pas obligatoire, la période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil.

Nous avons conclu d'après les réponses aux cinquièmes et sixièmes questions, que l'intégration réussie ne diffère pas de celle qui est idéale, la première dépend de la volonté de travail et la deuxième se présente par l'adaptation à l'équipe et le respect du règlement.

Néanmoins, nous avons constaté qu'une intégration idéale ne repose pas uniquement sur l'adaptation à son nouveau poste mais aussi sa compréhension des enjeux organisationnels qui s'y rattachent.

Par rapport à la réponse à la septième question, l'entreprise Ramdy tire des bénéfices par rapport aux résultats sur l'amélioration de la productivité des salariés.

La dernière conclusion que nous pouvons faire est que le bénéfice que peut retirer l'entreprise à améliorer l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues est présenté par les objectifs à atteindre afin d'arriver au sommet par le bon choix des nouvelles recrues ainsi que le bon fonctionnement du travail. Ce que les responsables chez Ramdy assurent.

2.1.3 Présentation des données issues de l'entretien avec le gestionnaire du personnel

Le tableau suivant représente les données collectées à travers l'entretien avec le gestionnaire du personnel de l'entreprise Ramdy

Tableau n° 06 : l'entretien adressé au gestionnaire du personnel

Les questions	Les réponses
Q1 : pensez vous qu'il existe dans votre entreprise une procédure formelle d'accueil et d'intégration ?	« oui, il existe des procédures formelles qui s'illustrent par des visites des lieux et une présentation d'une fiche explicatrice sur le

	poste à occuper »
Q2 : que faites-vous pour favoriser l'intégration des nouvelles recrues ?	« on peut résumer cela par le respect des collègues ainsi les RH, et la motivation au travail de plus l'adhésion à l'équipe »
Q3 : existe-il un dispositif d'évaluation et de suivi ?	« oui, il existe un dispositif d'évaluation qui est suivi par le responsable hiérarchique »
Q4 : précisez le rôle joué par le RRH, par l'équipe, par vous dans l'accueil et l'intégration ?	« le RRH joue un rôle dans l'évaluation de loin (observation), pour l'équipe c'est l'orientation, et pour moi je suis responsable dans le coté moral par l'évaluation des tests d'intelligence des nouvelles recrues »
Q5 : pour améliorer l'accueil et l'intégration à Ramdy vous faites quoi ?	« pour améliorer les entretiens avec les responsables de gestionnaire du personnel, ou facilitera la communication entre le nouveau recrue et le responsable RH (psychologue) »

Source : réaliser par moi-même

2.1.4 Analyse et interprétation des résultats de l'entreprise ramdy avec le manager

Notre objectif dans ce deuxième guide est de démontrer l'avis du gestionnaire du personnel sur l'importance d'accueil et l'intégration. Lors d'un recrutement.

Nous constatons d'après la réponse à la première question que l'entreprise Ramdy suit une procédure formelle qui se traduit par : une visite du lieu de travail, et la présentation d'une fiche de poste pour la nouvelle recrue.

Nous constatons que, le processus d'accueil est le premier contact que la recrue a avec l'environnement de l'entreprise, ainsi à Ramdy, les responsables veillent à ce que l'entreprise soit présentée, et le poste aussi, ce qui permet une connaissance et une appropriation des nouvelles tâches afin d'assurer que le nouvel arrivant s'approprie ce qui est attendu de lui et s'intègre dans sa nouvelle équipe.

D'après la réponse à la deuxième et troisième question l'intégration est favorisée grâce à la motivation et l'adhésion dans l'équipe, bien sur le respect envers les collègues de travail et les responsables hiérarchiques qui ont de plus une tâche d'évaluation des nouvelles recrues.

Suite à cela nous pouvons dire que, l'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer, de plus celui qui accompagne l'employé au cours de cette étape peut lui faire un suivi et une évaluation continue, et l'entreprise Ramdy assure toutes ces mesures.

D'après la réponse à la question quatre, il ya un grand rôle joué par le RRH qui se représente par l'observation du rôle joué par l'équipe, et enfin le gestionnaire du personnel qui s'occupe à mettre à l'aise la nouvelle recrue et évaluer ce dernier par des tests d'intelligence.

Nous avons constaté que par rapport au cadre théorique, le supérieur hiérarchique et l'équipe sont d'une extrême importance lors de la phase d'intégration et cela afin de s'assurer que la nouvelle recrue sera bien guidée.

Par rapport à la réponse de la cinquième question, l'entreprise Ramdy encourage le lien entre les nouvelles recrues et le RRH en les poussant à communiquer entre eux.

En ce qui concerne la procédure d'amélioration d'accueil et d'intégration à Ramdy, nous avons constaté que l'entreprise insiste essentielle met à se baser sur une communication continue entre le chargé du personnel qui transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, les services offerts, les membres du personnel et le comportement souhaites, puis il précisera le rôle du nouvel arrivant.

2.1.5 Présentation des données issues de l'entretien avec la nouvelle recrue

Le tableau suivant représente les données collectées à travers l'entretien avec le nouvel employé de l'entreprise ramdy.

Tableau n° 07 : l'entretien adressé à la nouvelle recrue

Les questions	Les réponses
Q1 : comment se sont passés vos débuts à l'entreprise Ramdy ?	« chaque début est généralement difficile, tout d'abord j'ai essayé d'avoir des

<p>Q1.1 : avez-vous été bien accueillis ?</p>	<p>informations sur l'entreprise puisque c'est comme une feuille blanche (aucune idée, aucune expérience »</p> <p>« l'accueil dans l'entreprise s'est bien passé puisque j'ai eu les informations nécessaires pour comprendre les tâches à effectuer »</p>
<p>Q2 : jugez-vous que dès le départ, l'entreprise doit fournir les informations sur le poste à occuper ?</p>	<p>« oui, tout à fait »</p>
<p>Q3 : avez-vous trouvé des difficultés lors de votre arrivé comme nouvel employé ? quelles sont ces difficultés ?</p>	<p>« oui, mais elles ont disparu avec le temps, cela dépend de la maitrise de travail »</p>
<p>Q4 : qu'est-ce qui vous a mis en difficulté ?</p>	<p>« au niveau de cette entreprise, on ne peut pas ignorer que n'importe quel poste à des difficultés d'apprentissage mais cela a été résolu par un stage de formations »</p>
<p>Q5 : avez-vous reçu de l'aide ? Q5.1 : de la part de qui ?</p>	<p>« oui, j'ai eu un peu d'aide »</p> <p>« j'ai eu un peu d'aide de la part des employés occupent d'autres postes »</p>
<p>Q6 : qu'auriez-vous souhaite de plus ?</p>	<p>« sincèrement j'espère avoir des connaissances approfondies sur mon travail et établir des bonnes relations avec les employés d'entreprise pour évaluer la réussite du travail »</p>
<p>Q7 : à quel moment avez-vous eu le sentiment d'être intégré à l'entreprise ?</p>	<p>« on peut dire que dès le premier jour, car ce jour-là j'ai reçu une offre de travail et une responsabilité »</p>

Source : réaliser par moi même

2.1.6 Analyse et interprétation des résultats de l'entreprise ramdy avec le NR

Notre objectif a travers ce guide est d'analyser les avis de la nouvelle recrue sur l'entreprise par rapport à l'accueil et les conditions du travail.

D'après la réponse à la première question, les débuts pour n'importe quelle personne qui occupe un poste dans l'entreprise présentent des difficultés et cela est bien résolu par le bon accueil.

Nous constatons que par rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique, l'arrivée à n'importe quelle entreprise présente des activités à réaliser, ainsi dans ce points la, l'accueil joue un rôle essentiel dans le soutien et l'aide des nouvelles recrues par la fourniture des informations essentielles afin de mieux comprendre le travail, et nous constatons que l'entreprise Ramdy assure un bon accueil pour ses nouvelles recrues.

Nous constatons d'après la réponse à la deuxième question que l'entreprise donne des informations nécessaires pour le poste occupé, et pour chaque difficulté rencontrée. Nous concluons que l'accueil est assuré et l'entreprise se préoccupe de cette étape comme une étape clé où elle essaye d'aider la nouvelle recrue dans sa prise de fonction.

De plus d'après les réponses à la troisième, quatrième et cinquième question, les difficultés rencontrées dans le travail se résument à la maîtrise du travail par rapport au temps, ainsi par l'aide reçue de la part des anciens employés, où la nouvelle recrue a précisé que la meilleure solution et son stage de formation qui est guidé par son chef dans le domaine à réaliser.

Ce que nous avons constaté dans le cadre théorique est que la phase initiale d'accueil est enrichie par une formation sur ces tâches à exécuter, ainsi le rôle du superviseur est de transférer les connaissances du travail pour l'intérêt des nouveaux recrues afin de remplir et accomplir leurs tâches ; et bien sûr maîtriser le travail. Ce que l'entreprise Ramdy assure aussi, ainsi nous pouvons dire que Ramdy se préoccupe de la phase d'accueil dès l'embauche.

D'après la réponse à la sixième question, nous pouvons dire que le recru espérait avoir plus d'information sur les tâches et à développer de bonnes relations avec les employées.

Nous pouvons dire ainsi que, nous comprenons que le souhait en général de la nouvelle recrue est plein de motivation et d'espérance d'avoir des informations et des relations développés avec les collègues.

Par rapport à la réponse à la septième question, la nouvelle recrue estime avoir été intégrée dès le premier jour, et cela par rapport à un sentiment de motivation d'avoir été accepté, ainsi, il la considère comme une sacré responsabilité à honorer.

Au terme de cette analyse comparative, nous pouvons dire que, dans le cas où la nouvelle recrue est bien accueillie et intégrée à l'entreprise ou la sensation d'une responsabilité à accomplir dans son travail, et le sentiment d'avoir été accepté dans le organisation, cela l'aide à être motivé.

Synthèse des résultats de l'enquête

Nous déduisons d'après l'analyse des résultats issus des données collectées, que l'entreprise :

- Ramdy établit une relation de confiance entre le RH et le nouvel employé. Le parrain explique son rôle et répond aux questions du nouvel employé.
- Ramdy fait une présentation du poste et des outils de travail. RH fait une présentation générale des tâches liées au poste.
- l'accueil et l'intégration des nouveaux recrutés sont planifiés et se construisent autour des dispositifs, et remise des signatures des documents nécessaires (dossier de l'employé, assurances collective, fiche de paie, etc.) et visite des différentes parties de l'entreprise, dont les espaces de repos et de loisirs (salle d'employés, vestiaires,.....).
- Désignation de l'espace de travail et des outils disponibles (ordinateur, fournitures de bureau, etc.).

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons pu présenter l'accueil et l'intégration au sein de l'entreprise Ramdy. A travers l'analyse des données collectées sur le terrain, nous pouvons conclure que l'entretien de l'accueil et l'intégration a une place importante dans le processus de recrutement de cette entreprise, de fait, qu'il est déterminant et indispensable.

Conclusion générale

Conclusion

Face aux défis assignés à la GRH, toute entreprise quelque que soit sa taille, est amenée à tracer des stratégies propres à elle, pour assurer sa survie et sa compétitivité dans l'économie moderne.

De ce fait, les organisations accordent une importance particulière à la gestion du capital humain, car le succès de toute organisation dans l'avenir consiste en la gestion, en la fonction efficace, efficiente et rationnelle des RH.

Ce travail de recherche a essayé de donner une réponse à la question principale qui était : « **comment s'effectuent les procédure d'accueil et d'intégration au sein de l'entreprise Ramdy ?** »

Dans notre travail de recherche, et à la lumière des résultats recueillis au cours de notre enquête de terrain, et en tenant compte des données récoltées au niveau de l'entreprise ramdy, on peut conclure que la politique de recrutement et l'accueil et l'intégration des nouveaux recrutés se construisent autour de certains dispositifs.

L'entreprise ramdy a connu un grand développement de la fonction RH, qui s'est accompagnée d'un profond renouvellement de son champ d'action, les grands domaines de la fonction ont été largement modifiés au fil des années.

Ainsi, les fonctions de recrutement s'appuient sur certains éléments tels que le diplôme, l'expérience, les entretiens, et cela dans le but de tirer le maximum de profit à travers les investissements, et d'orienter sa recrue vers des postes qui sont adéquats avec leurs capacités afin de développer un sentiment de satisfaction chez le nouveau employé.

Durant notre stage à Ramdy, nous avons pu analyser les procédures d'accueil et d'intégration propres à cette entreprise. A l'aide des analyse effectuée par rapport aux données collectées à travers l'entretien, nous avons constaté que l'accueil aux le gestionnaire du personnel qui s'occupe à mettre à l'aise la nouvelle recrue et évaluer ce dernier par des tests d'intelligence.

Ensuite, vient l'intégration. Cette dernière se fait d'elle-même sans méthode précises, avec d'ailleurs plus ou moins d'efficacité. Il existe des éléments qui font une bonne intégration tels que : présenter un tuteur à la nouvelle recrue pour le guider faire des formations ce qui infirme notre première hypothèse. Les nouveaux employés sont suivis d'un

CONCLUSION GENERALE

RH qui met en place des démarches spécifiques pour réussir au mieux l'intégration, pour cela l'entreprise Ramdy fait beaucoup plus d'effort, elle réserve un accueil chaleureux, car il est le premier signe donné au nouveau employé du lien qui le relie à l'entreprise.

Nous avons aussi constaté que l'entreprise Ramdy désigne toujours un tuteur (responsable hiérarchique) pour accompagner la nouvelle recrue dans sa prise de fonction, ce qui confirme notre dernière hypothèse.

Le travail de recherche nous a permis d'explorer le terrain par rapport à une thématique rarement étudiée. Il nous a permis d'approcher la réalité de la mise en œuvre de certaines procédures d'accueil et l'intégration lors d'un recrutement.

Néanmoins, tout travail de recherche n'est pas complet, le notre aussi, il représente certaines limites :

- Manque d'ouvrage spécifique pour la thématique ;
- Manque de coopération de la part des représentants de Ramdy.

Bibliographie

Bibliographie

1) Ouvrage :

- ❖ ALLEGRE Claude Blanche, gestion des ressources humaines [valeur de l'immatériel], Ed De Boeck, Bruxelles, 2008.
- ❖ ANDRE BOYER et autres, panorama de la gestion, les CHIHAB, les éditions de l'organisation, Algérie, 1997.
- ❖ BELAID M. et DUNAIS j.f, guide pratique pour les gestions de ressource humaine, Ed Eurl pages bleus internationales, 2009.
- ❖ CADIN Loïc, GEURIN Francis et PIGEYRE Frédérique, gestion des ressources humaines 3ème édition, Dunod France, 2007.
- ❖ CADIN Loïc, GRH, pratique et éléments de théorie, 2ème édition Dunod, Paris 2004.
- ❖ CASIO.W.F, THACHER.J.W, BLAIS.R, « Guide de gestion des ressources humaines », Québec 2010.
- ❖ CHAMEKH.M, recrutement et induction, in la revue des ressources humaines (compétences et comportement) de la SONATRACH, N08 novembre 2005.
- ❖ COHEN Annick, Toute la fonction ressources humaines, Ed Dunod, Paris 2006.
- ❖ FALCO de, hélène, maîtrise ses recrutements, comment réaliser un recrutement avec professionnalisme, 2ème édition, dunod, Paris 2002.
- ❖ GAVAND Alain, le recrutement, Edition Eyrolles, 2013.
- ❖ GIROUX S, TREMBLAY G, « méthodologie des sciences humaines », ERPI 3ème Edition.
- ❖ GUILLOT-SOULEZ Chloé, gestion des ressources humaines, 7ème édition, 2014-2015.
- ❖ Jean-Michel plane, théorie des organisations, 1 ère édition, DUNOD, Paris, 2000.
- ❖ LACAZE Delphine, l'intégration des nouveaux collaborateurs, enjeux et outils pour le développement de l'entreprise, éd dunod, Paris 2010.
- ❖ LACAZE Delphine et Serge PERROT, l'intégration des nouveaux collaborateurs, enjeux et outils pour le développement de l'entreprise, Dunod, Paris 2010.
- ❖ MARTIN. In Frédéric Crélot, Mémoire de l'école des Hautes Etudes en Santé Public, promotion 2012, Soutenance décembre 2012.

- ❖ PERETTI J.M et CITEAU, gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition Armand Colin, 2002.
- ❖ PERETTI J.M, gestion des ressources humaines, 6^{ème} édition Vuibert, paris 2002.
- ❖ PERETTI J.M, ressources humaines, 11^{ème} édition Vuibert, paris 2009.
- ❖ PERETTI J.M, ressources humaines, 19^{ème} édition Vuibert, paris 2013.
- ❖ Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et chevalier, gestion des ressources humaines, Ed de boeck, 2001.
- ❖ WEISS(D) et al, ressource humaine, les éditions d'organisation, paris 2000.

2) Site internet.

- ❖ www.indr.lu/content/download/337/1326/.../2/.../Template_8_procedure_accueil.pdf le 06/03/2016.
- ❖ www.formationrh.ca/fr/Capsule_01/SCO_0001/_course/CFR01_Synthese.doc.
- ❖ [http:// CRHA](http://CRHA), ordre des conseillers en ressources humaines Agréés, (P : 1, date : 16/03/2015).
- ❖ LONGUEVILLE Bertrand, entretien : adaptez votre discours selon l'interlocuteur, juin 2011, disponible sur le site:
[http://www.jereussismonentrttiendenbauche.fr/je-préparé-mon-enteretein / détail / article/entretien- adaptez-votre discoures-selon-linterllocuteur.html](http://www.jereussismonentrttiendenbauche.fr/je-préparé-mon-enteretein/détail/article/entretien-adaptez-votre-discoures-selon-linterllocuteur.html).
Consulte le 12 /05 /2015, mise à jour le 09/05/2013.

3) Mémoire.

- ❖ *Bensadi C, Ghoul S : le recrutement et la pratique des entretiens de sélection au sein d'une entreprise algérienne, master en gestion des ressources humaines, université de Bejaia, 2015.*

La table de matière

Remerciements

Dédicaces

Listes des tableaux et figures

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : le recrutement : pierre angulaire de la réussite des organisations	
Introduction.....	04
Section 01 : le recrutement : est une fonction de base de la GRH	04
1.1 Définitions de notion de recrutement.....	04
1.2 La politique de recrutement.....	05
1.3 Le processus de recrutement.....	05
1.4 Les objectifs et la place de recrutement dans la GRH.....	06
1.5 Les acteurs de recrutement.....	07
1.6 Les enjeux de recrutement.....	07
1.6.1 Les couts de la main d'œuvre.....	07
1.6.2 Les changements technologiques.....	08
1.6.3 La présence syndicale.....	08
1.6.4 La gestion.....	08
1.6.5 Autre contraintes.....	08
Section 02 : Les étapes du processus de recrutement.....	09
2.1 Définition des besoins.....	11
2.1.1 La demande de recrutement.....	11
2.1.2 L'analyse de la demande.....	11

2.1.3 La définition du poste et du profil.....	12
2.1.3.1 La définition du poste.....	12
2.1.3.2 La définition du profil du candidat.....	12
2.2 La recherche des candidats.....	13
2.2.1 Les sources de la recherche.....	13
2.3 La présélection sur dossiers de candidature.....	14
2.4 La sélection des candidats.....	15
2.4.1 Les outils de sélection.....	15
2.4.2 Les tests de recrutement.....	15
2.5 La décision.....	17
2.6 La signature du contrat.....	17
2.7 L'accueil et l'intégration.....	18
Conclusion.....	19
Chapitre II : L'accueil et l'intégration.....	
Introduction.....	20
Section 01 : L'accueil : démarche et procédure.....	20
1.1 Les définitions d'accueil et les enjeux.....	21
1.1.1 Définition de l'accueil.....	21
1.1.2 Les enjeux de l'accueil.....	22
1.2 Les objectifs de la phase d'accueil.....	22
1.3 Les étapes d'accueil.....	22
1.3.1 Planification et préparation à l'accueil.....	22
1.3.2 L'accueil.....	23
1.4 Les limites de l'accueil.....	25
Section 02 : L'intégration : programmes à mettre en œuvre.....	26

2.1 Les définitions de l'intégration.....	26
2.1 Les objectifs de l'intégration.....	27
2.3 Les étapes de l'intégration.....	27
2.3.1 La phase d'information.....	27
2.3.2 La phase correspondant à l'apprentissage du métier.....	27
2.3.3 La phase de l'apport personnel à l'entreprise.....	28
2.4 L'enjeu de l'intégration.....	28
2.5 Les stratégies d'intégration.....	28
2.5.1 La survie.....	29
2.5.2 L'expertise.....	29
2.5.3 La stratégie de mercenaire.....	29
2.5.4 La carrière organisationnelle.....	29
2.6 Les outils de l'intégration.....	29
2.6.1 Le livret d'accueil.....	29
2.6.2 Le parrainage.....	30
2.6.3 Le rapport d'étonnement.....	30
2.7 Les moyens de l'intégration.....	30
2.7.1 La formation.....	30
2.7.2 La communication.....	31
2.8 Les méthodes de l'intégration.....	31
2.8.1 Accueillir.....	31
2.8.2 Valider les compétences.....	31
2.9 Les étapes de l'accueil et de l'intégration.....	31
2.10 Les pratiques d'intégration.....	33
2.11 L'intégration dans l'organisation.....	34

Conclusion.....	35
Chapitre III : L'accueil et l'intégration au sein de Ramdy.....	
Introduction.....	36
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche.....	36
1.1 Présentation de la SARL Ramdy.....	36
1.2 La mission et l'activité de la SARL Ramdy.....	37
1.2.1 La mission de Ramdy.....	37
1.2.2 L'évolution des volumes des ventes de la SARL Ramdy.....	38
1.3 Les moyens de Ramdy et sa gamme de produits.....	38
1.3.1 Les moyens.....	39
1.4 Présentation du département des ressources humaines.....	41
1.4.1 Rôle de la DRH.....	41
1.4.2 Rôle de la secrétaire.....	41
1.4.3 Rôle de la psychologue industrielle.....	42
1.4.4 Le gestionnaire du personnel.....	42
1.5 La présentation de la méthodologie de la recherche.....	44
1.6 L'étude à travers les entretiens.....	44
1.6.4 Les techniques et l'interprétation des résultats de l'étude à travers les entretiens.....	45
2.1 Présentation des données issues de l'entretien effectué.....	46
2.1.1 Présentation des données issues de l'entretien avec le responsable de RH.....	46
2.1.2 Analyse et interprétation des résultats de l'entreprise Ramdy avec le RRH.....	47
2.1.3 Présentation des données issues de l'entretien avec le gestionnaire du personnel.....	48
2.1.4 Analyse et interprétation des résultats de l'entreprise Ramdy avec le	

gestionnaire du personnel.....	49
2.1.5 Présentation des données issues de l’entretien avec la nouvelle recrue.....	50
2.1.6 Analyse et interprétation des résultats de l’entreprise Ramdy avec la nouvelle recrue.....	52
Conclusion.....	
Conclusion générale.....	
Bibliographie.....	
La table de matière.....	
Annexe.....	

Annexes

Annexe N01

Entretien adressé aux RRH (psychologue)

Question N01 : comment est organisé l'accueil des nouvelles recrues à l'entreprise Ramdy ?

Question N02 : comment est organisée l'intégration des nouvelles recrues à l'entreprise Ramdy ?

Question N03 : pouvez-vous identifier des éléments faisant une intégration réussie d'un nouveau recrue ?

Question N04 : pouvez-vous identifier des freins à l'intégration d'un nouveau recrue ?

Question N05 : comment décrieriez-vous une intégration réussie ?

Question N06 : comment décrieriez-vous une intégration idéale ?

Question N07 : quel bénéfice pourrait retirer l'entreprise à améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux recrues ?

Annexe N02

Entretien adressé au gestionnaire du personnel

Question N01 : pensez vous qu'il existe dans votre entreprise une procédure formelle d'accueil et d'intégration ?

Question N02 : que faites-vous pour favoriser l'intégration des nouvelles recrues ?

Question N03 : existe-il un dispositif d'évaluation et de suivi ?

Question N04 : précisez le rôle joué par le RRH, par l'équipe, par vous dans l'accueil et l'intégration ?

Question N05 : pour améliorer l'accueil et l'intégration à Ramdy vous faites quoi ?

Annexe N03

Entretien adressé à la nouvelle recrue

Question N01 : comment se sont passés vos débuts à l'entreprise Ramdy ?

Question N02 : avez-vous été bien accueillis ?

Question N03 : jugez-vous que dès le départ, l'entreprise doit fournir les informations sur le poste à occuper ?

Question N04 : avez-vous trouvé des difficultés lors de votre arrivé comme nouvel employé ?
Quelles sont ces difficultés ?

Question N05 : qu'est-ce qui vous a mise en difficulté ?

Question N06 : avez-vous ressenti de l'aide ? De la part de qui ?

Question N07 : qu'auriez-vous souhaité de plus ?

Question N08 : à quel moment avez-vous eu le sentiment d'être intégré à l'entreprise ?

Résumé

Le recrutement est un processus essentiel dans la vie de toute entreprises, comme il est un élément clé de la gestion des ressources humaines, dont l'entreprise a besoin des compétences nouvelles. Ce dernier permet à l'entreprise connaitre l'individu et de vérifier l'adéquation entre le profil de ce dernier et le poste à pourvoir, c'est le processus concert qui jouit d'une grande importance dans les équilibres entre offre et demande d'emploi.

L'accueil et l'intégration a généralement un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission.

Mots clés : recrutement, l'accueil, l'intégration