

Université Abderrahmane Mira De Bejaia

Faculté des sciences économiques, et sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'Obtention du Diplôme de Master en science de gestion

Option : Gestion des ressources humaines

THEME

**Processus de recrutement : Intégration
socioprofessionnelle des nouvelles
recrues**

Le cas de : SPA : CEVITAL

Présenté par :

M^{ELLE} BOULESAMER Zohra

M^{ELLE} MEKREZ Lina

Encadré par :

M^r ARABI .M

Session juin 2016

Remerciements

« Une seule hirondelle ne fait pas le printemps »

Nous venons de toute foi pour remercier dieu de nous

Avoir

Prêtées vie et données la force et la santé afin de

Poursuivre nos études avec succès et mener à bien

Notre travail.

Nous tenons à remercier notre encadreur Mr Arabi

De nous

Avoir orientées et soutenues tout au long de notre

Recherche.

Nos remerciements les plus sincères à tous les

Enseignants

De notre

Cursus universitaire ainsi qu'à tous ceux

Qui ont

Participé de près ou de loin à l'élaboration de notre

Travail.

Dédicace

Ce modeste travail est dédié en premier lieu à ma chère maman et à la mémoire de mon cher papa, qui ont le mérite de m'avoir élevée et soutenue jusqu'à atteindre un niveau universitaire.

A ma chère sœur et mon cher frère

A mon cher fiancé

A mon beau frère et mes neveux

A ma belle famille

A toutes mes cousines, et amies ainsi qu'à tous mes camarades de la promotion gestion des ressources humaines.

Lina

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail de fin d'étude :

*A mes chers parents « mouloud et Djamila » qui
m'ont toujours souhaité la réussite et le succès*

A mes sœurs et frères

Salwa, Khadidja, et yougourthen.

*Kahina et son maris Lemnewer et ses enfants Ghilas
et Axil.*

Sihem et son marie karim et sa petite sireme Adjina.

Massinissa et ses filles Mimi et Chams.

A ma grade mère : Djemaa.

Amon fiancé Zahir et à ma belle-famille.

A mes oncles mes tantes mes cousins et cousines

A mes amies Amel Malika Samira Mounia.

A ma binôme et sa famille.

*Je vous remercie de votre patience et d'avoir été
toujours là pour moi.*

Zohra

La liste des abréviations

Les abréviations	La signification
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
APCE	Association pour l'emploi des cadres
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CV	Curriculum vitae
DRH	Directeur des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
SGT	statut général des travailleurs
SPA	Société par action

La liste des figures

Numéros	Titre des figures	Pages
01	Les différentes étapes du recrutement	14
02	Les domaines de la socialisation organisationnelle	28

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Introduction générale	01
CHAPITRE I : Le processus du recrutement	06
Section I : Le recrutement	08
Section II: le processus de recrutement	13
Chapitre II : l'accueil et intégration	23
Section I: Fondement théorique de l'accueil et intégration	25
Section II : Les aspects pratiques de l'accueil et intégration	33
Chapitre III : l'accueil et intégration dans l'entreprise cevital	42
Section I : Les domaines d'étude et présentation de l'entreprise.....	43
Section II : Analyse et interprétation des résultats de la recherche	53
Conclusion générale	63

Références bibliographiques

Table des annexes

La gestion des ressources humaines est une fonction clé au cœur de l'organisation des entreprises

Selon JEAN MARIE PERETTI la fonction a connu ses débuts dans la première moitié du XX^e siècle s'est professionnalisée dans la seconde moitié puis elle est devenue fonction ressources humaines ; pour être reconnue comme fonction stratégique à la fin de ce siècle¹.

La gestion des ressources humaines a bien évolué dans le temps car aujourd'hui on ne parle plus d'administrer du personnel, mais de manager le capital humain.

En effet la gestion des ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que celui-ci fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, mais pour que l'organisation puisse parvenir à réaliser ses missions il faut d'abord qu'elle dispose d'un bon système de recrutement².

« Le recrutement est la pierre angulaire de la réussite de toute organisation car elle permet de se doter d'un personnel efficace et performant, le recrutement facilite la mobilité générale des ressources humaine ».³

Nous pouvons déduire que le recrutement est un ensemble d'actions utilisées par les organismes employeurs afin d'acquérir la bonne personne au bon moment et au bon endroit.

Le recrutement est composé de plusieurs étapes, c'est pour cette raison que l'on parle de processus de recrutement, l'étape sur la quelle portera notre thème est l'accueil et intégration.

Notre sujet en l'occurrence portera sur le processus de recrutement : intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues.

¹PERETTI.J.M, « Ressources humaines et gestion des personnes »,6^{eme} édition, Vuibert, paris, 2007, p .14 .

²<http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines.consulté> le02/01/2016.à18H55.

³THIGHILT.S et ZIANI KHODJA.A « l'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues »,juin 2014.

La réussite d'un recrutement exige une solide procédure de sélection mais cette étape ne pourra pas à elle seule faire son succès puisque elle est liée à l'étape d'accueil et d'intégration car souvent cette étape est sous-estimée dans la procédure de recrutement.

La complémentarité entre les différentes étapes du processus de recrutement explique sa réussite.

Selon LACAZE : « L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée ».⁴

Notre déduction pour l'intégration sera de dire que l'intégration d'une nouvelle recrue se résume aux moyens donnés par l'organisation pour lui faciliter son adaptation à l'entreprise mais aussi de savoir si le nouveau salarié répond et correspond bien aux attentes fixées au préalable par l'entreprise.

Après avoir écrit de tout ces concepts de bases on conclut que les raisons qui nous ont incitées à traiter de ce sujet, c'est que les entreprises Algériennes ont négligé la phase formelle de l'accueil et l'intégration, et pour découvrir à quel point l'intégration des nouvelles recrues dans leurs activités, contribue à la satisfaction des besoins spécifiques des organisations et ceux des salariés.

L'objectif de cette recherche c'est de pouvoir dévoiler la place qu'occupe le facteur humain dans les entreprises, et de connaître les stratégies adoptées par ces dernières pour mieux intégrer ces nouvelles recrues, et de pouvoir satisfaire notre curiosité.

La gestion des ressources humaines a connu une évolution au fil du temps mais son application sur le terrain diffère d'un pays à un autre et d'une entreprise à une autre.

⁴Revue de Lacaze Delphine, « la gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle », management et avenir ,4/2007,(n°14) ; p .9.24.

Qu'en est-il de l'application de la GRH en Algérie ? D'après la confirmation de certains chercheurs comme NADIA ELGHERS et al l'Algérie s'est forgée en 1970-1980 un secteur public bien solide grâce à son investissement et à son niveau d'emploi.

Les investissements réalisés dans les entreprises publiques ont permis la maîtrise de la technologie , divers systèmes ont été mis en place notamment celui des ressources humaines c'est à cette période que la GRH a commencé à bâtir un savoir-faire , en parallèle des disposition législatives ont imposé un cadre juridique de GRH , le statut général du travailleur (le SGT) et la gestion sociale des entreprises ont créé divers changements dans les relations de travail ainsi que les relations sociales , suite à cette période vient en 1995-2000 la favorisation de la flexibilité au travail et la mise au chômage de milliers de salariés du secteur public du fait des réformes économiques le secteur public a perdu de son poids, ce qui s'est traduit par la libéralisation de l'économie et l'accès au marché mondiale , suite à ces bouleversements le secteur privé s'est développé , néanmoins les pratiques de gestion héritées de la période de l'économie centralisée semblent encore dominante notamment en matière de GRH et plus précisément l'activité recrutement , les actions menées en matière de recrutement répondent aux besoins immédiat de l'organisation et reste peu intégrées dans une démarche de planification des effectifs à court, moyen et long terme

Le recrutement dans ces entreprises ne suit pas le vrai déroulement des étapes du processus de recrutement notamment l'étape de l'accueil et intégration.⁵

Problématique :

Quel rôle, quelle importance qu'accorde l'entreprise Cevital pour l'accueil et l'intégration comme une étape essentielle dans le processus de recrutement ?

Question subsidiaires :

En quoi consiste la pratique de l'accueil et intégration ?

Comment s'effectuent les différentes mesures de l'accueil et intégration ?

Quels sont les enjeux, les finalités de l'entreprise pour l'accueil et intégration ?

Quels sont les moyens utilisés par l'entreprise pour mieux intégrer ses salariés ?

⁵NADIA Elghers et al, « la GRH en Algérie : une étude réalisée par L'INPED » in S/D BAAYOUD M et al, « perspectives sur la GRH au Maghreb », édition Vuibert, paris, 2005, p21-40.

Pour aborder notre thème de recherche qui est le processus de recrutement : l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues, nous avons scindé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre est un chapitre introductif, il est partagé en deux sections la première est consacrée aux aspects théoriques du recrutement, ses enjeux, ses stratégies, leur importance et ses types. La deuxième traite du processus de recrutement, ses acteurs, et enfin les contraintes légales.

Le deuxième chapitre se rapporte à l'accueil et l'intégration. Il est partagé en deux sections la première ée pour les aspects théoriques où nous avons étalé la notion de la socialisation organisationnelle, ses pratiques, ses domaines et son processus. La deuxième ée pour les aspects pratiques que nous avons étalé on notion de l'intégration, son objectif, ses enjeux, ses outils et son processus.

Le troisième chapitre englobe l'étude pratique faite sur le terrain au sein de l'entreprise Cevital. L'étude porte, d'une part, sur la présentation de l'entreprise, d'autres parts, sur les procédures mises en œuvre par l'entreprise pour l'intégration de ses nouvelles recrues on utilisons la méthode qualitative et cela par l'élaboration des entretiens avec le gestionnaire du personnel, le responsable hiérarchique ainsi que les nouveaux salariés pour affiner les résultats.

Introduction

Le recrutement constitue l'une des activités ressources humaines qui sont tournées vers l'environnement extérieur de l'entreprise, c'est à travers le recrutement que l'organisation peut ajuster son niveau de compétence ou encore apporté de nouveaux éléments cela en rajeunissant sa population ; sachant que les personnes constituent la ressource la plus précieuse pour une organisation car c'est à travers une bonne sélection des candidats que l'organisation peut assurer son efficacité.

C'est pour cela que Le recrutement est bien un passage obligatoire dans la vie des entreprises quelles que soient leurs tailles ou leurs activités puisque il est constitué d'un processus qui lui permet de faire un équilibre ou un déséquilibre entre l'offre et la demande d'emploi. Il est aussi porteur d'enjeux très lourds puisque il peut avoir des conséquences négatives pour l'entreprise ou au contraire il est porteur de conséquences positives

Le processus de recrutement se compose de plusieurs étapes : De la préparation du recrutement quand un besoin est identifié jusqu'à l'accueil et intégration des nouveaux salariés. Chaque étape de ce processus constitue un enchaînement de décisions qui dépendent les unes des autres, chaque prise de décision conduira au choix du candidat qui répond le mieux aux attentes de l'entreprise.

On a élaboré ce chapitre qui traite du processus de recrutement d'abord parce c'est un passage obligatoire pour pouvoir introduire les étapes du recrutement et notamment celle sur laquelle nous nous sommes basés qui est l'accueil et intégration

Ce chapitre traite du processus de recrutement dans lequel on a choisi de le diviser en deux sections ; la première est dédiée aux concepts théorique et aux enjeux du recrutement ainsi que les stratégies de recrutement, la deuxième section est dédié aux étapes du recrutement et les acteurs de recrutement.

Section I : le recrutement

Nous avons présenté dans cette section les aspects théoriques du recrutement, plus précisément les enjeux du recrutement, ainsi que les stratégies du recrutement.

I-1- Pratique du recrutement

Nous pouvons accorder plusieurs définitions à la notion recrutement.

Nous citerons les suivantes

« Le recrutement est un ensemble de processus informationnels et décisionnels partagés par le service ressources humaines et les managers de proximité visant à engager et intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation. »¹

Selon MAZOULI.K et all Le recrutement représente pour le salarié la première phase de sa relation avec l'entreprise, mais ce n'est en fait pour la DRH qu'un maillon de son activité qui repose sur une bonne définition des emplois afin de mieux identifier les exigences de l'emploi à pourvoir et s'inscrit dans une démarche chargée de multiples enjeux stratégiques dont la réalisation repose sur des méthodes et outils divers.²

« C'est un acte engagé qui vise à inscrire une personne dans toutes ses dimensions : techniques, intellectuelle, comportementale, dans une entreprise, forte de son passé, de sa culture et de ses valeurs, cette rencontre doit se solder par un engagement à long terme dans le strict respect des intérêts des deux parties. »³

Selon nous le recrutement est un ensemble de décisions et d'actions qui sont utilisées par les organismes employeurs dans le but de mobiliser les candidats, possédant les aptitudes et les compétences nécessaire, afin de se présenter pour occuper un poste vacant.

¹ BENCHEMAM .F, GALINO .G, « gestion des ressources humaines »,4ème édition l'extenso, paris, 2013, p.73.

² MAZOULI.K, CAMPOY .E, all, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, paris, 2009, p.59.

³ TRESANINI.M, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière »,2ème éd management et société, paris, 2013, p.29.

I-2-Les enjeux du recrutement

Selon Lethielleux.L⁴, Le recrutement occupe une place essentielle dans une organisation puisque sa mission principale est de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation.

I-2-1-l'importance du recrutement

L'importance du recrutement s'explique par diverses raisons :

- **Le coût de la main d'œuvre** : cela en prenant en compte tous les coûts qui sont en relation avec la préparation et la recherche du candidat.
Il faut savoir que ces coûts varient selon les postes qui sont à occuper.
- **La stabilité de la main d'œuvre** : l'état du marché du travail ne procure plus pour les salariés la stabilité dans les postes qu'ils occupent car ces derniers sont amenés à changer d'organisation plusieurs fois au cours de leurs carrières professionnelles et cette instabilité de la main d'œuvre engendre des coûts qui sont à prévoir et à prendre en compte au niveau des ressources humaines.
- **La qualification exigée des ressources humaines** : augmentation des études concernant le niveau de qualification des candidats induit l'augmentation du potentiel de candidats ; mais entraîne une hausse des coûts salariaux.
- **La présence syndicale** : l'existence de syndicats au sein d'une entreprise a pour effet de garantir aux travailleurs que leurs droits sont respectés, une surveillance minutieuse de la qualité des conditions de travail.

Les conventions collectives sont aussi une source de complémentarité pour les contrats de travail puisque ces conventions se préoccupent de l'amélioration des conditions de travail.

- **Les changements technologiques** : le changement technologique bouleverse les besoins de l'entreprise en qualification puisque les besoins en recrutement varient en fonction des évolutions technologiques ; ainsi la progression de l'outil informatique tend de plus en plus à réduire le nombre de personnes dans les entreprises et cela grâce à des logiciels de plus en plus perfectionnés.

⁴ Lethielleux.L, « l'essentielle de la gestion des ressources humaines » ,5eme édition, l'extenso, paris, 2011-2012, p57-58.

- **La législation du travail** : la législation Algérienne tente de protéger au mieux les salariés de la dépendance économique vis-à-vis de leurs employeurs et pour cela le service ressources humaines doit être très informé de tout ce qui concerne la réglementation.
- **La conjoncture économique** : quand la conjoncture économique est peu favorable les

Candidats proposent leurs candidatures soit pour des emplois qui sont sous-qualifiés ou au contraire qui sont sur-qualifiés.

I-2-2-Les types de recrutement

Le recrutement est une procédure gérée par la gestion des ressources humaines. Il existe deux modes de recrutement interne et externe, le choix entre ces deux types de recrutement est décidé par la DRH en accord avec le responsable opérationnel et se base essentiellement sur la nature du poste, sur le profil du candidat, et sur le profil du personnel que l'entreprise souhaite engager.

I-2-2-1- Le recrutement interne

Selon GAVAND .A Le recrutement interne consiste à puiser dans le vivier interne des salariés pour le recrutement d'un collaborateur.

Le recrutement nécessite un processus structuré d'identification et d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise afin, d'une part, de viser l'efficacité maximale et, d'autre part, de parer aux décisions arbitraires et injustes dans la sélection en garantissant que c'est bien la compétence qui est prise en compte au regard du profil requis. Cela en mettant en place les moyens qui permettront de déceler les candidats potentiels.⁵

Selon nous le recrutement interne consiste à pourvoir les postes qui sont libres par des personnes qui font déjà partie de l'entreprise en mettant en place les moyens nécessaires pour déceler les meilleurs, tout en sachant que cela va créer quelques rivalités entre les salariés.

⁵ GAVAND.A, « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition Eyrolles, Paris, 2013, P.317.

- **Les avantages et inconvénients du recrutement interne**

Selon BENCHEMAM .F, GALINO .G ⁶ les avantages et les inconvénients du recrutement en interne sont

Les avantages

- Le recrutement interne favorise la reproduction de la culture d'entreprise.
- Le recrutement interne favorise la compétition en interne.
- Le recrutement interne minimise les coûts du recrutement.
- Le recrutement interne facilite, pour le salarié, la connaissance du fonctionnement de l'entreprise.

Les inconvénients

- le recrutement interne crée un sentiment de démotivation et de frustration pour les salariés non promus.
- Le recrutement interne constitue un risque de promotion systématisé.
- Le recrutement interne conduit à une absence de créativité et de renouvellement puisque les salariés manquent de motivation.

I-2-2-2-Le recrutement externe

Selon Jean Marie Peretti Le recrutement externe consiste à comparer entre les candidats en interne aux candidats externe afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externes du travail, et pour enrichir le potentiel interne avec l'apport de sang nouveau c'est-à-dire des candidats jeune et plein d'ambition ,mais aussi dans le cas ou il ya impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil rechercher, il peu s'agir du poste du bas de l'échelle de poste débutants ou de poste des particuliers impliquant un cursus original car l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent le recrutements externes.⁷

⁶ BENCHEMAM .F, GALINO .G, « gestion des ressources humaines », Op cite, p78

⁷ PERETTI.M.P, « gestion des ressources humaines », 11^{ème} éd Vuibert, paris, 2003, p.89-90.

- **Les avantages et Les inconvénients du recrutement externe**

Selon BENCHEMAM .F, GALINO .G⁸, les avantages et Les inconvénients du recrutement en externe sont

Les avantages

- Apporte du sang nouveau pour l'entreprise avec un nouveau salarié.
- C'est une opportunité de communication sur l'entreprise et son évolution au niveau de l'externe.
- Au niveau des salariés, il apporte une nouvelle expérience professionnelle.

Les inconvénients

- Signal négatif pour les salariés en quête de mobilité.
- Un risque d'échec de recrutement, soit pendant ou après la période d'essai.
- Génération de coûts plus élevés par rapport au recrutement interne.

I-3-les stratégies de recrutement

Selon MARTORY.B, CROZET.D, L'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi dépend des conditions de travail qui sont offertes dans l'unité et sur tout de l'information qu'elle transmet à l'environnement, en particulier de sa politique commerciale.

Exemple réussir une bonne campagne de publicité attirera plus de candidature spontanées.

En parallèle assurée une bonne politique de recrutement conduit au renforcement de l'image de l'entreprise au près de son environnement⁹.

Selon GAVAND.A : « L'acquisition et la rétention des talents dans l'entreprise est un des facteurs principaux de sa performance et constitue par conséquent un enjeu vital pour elle. Une entreprise dispose d'un réel avantage concurrentiel, si elle sait anticiper ses besoins en ressources humaines, détecter et attirer les compétences nécessaires à sa pérennisation et à son développement. Cet atout est essentiel lorsqu'on considère que le capital de l'entreprise est de plus en plus immatériel et constitué de ses savoir-faire ».¹⁰

⁸ BENCHEMAM .F, GALINO .G, « gestion des ressources humaines », Op cite, p78.

⁹ MARTORY.B, CROZET.D, « gestion des ressources humaines », 6^{ème} éd Dunod, paris, 2005, p.41.

¹⁰ GAVAND.A, « le recrutement, enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », éd Eyrolles, paris, 2013, p.26.

Section II : le processus de recrutement

Nous avons présenté dans cette section les étapes du processus de recrutement ainsi que les différents acteurs du recrutement.

II-1-les étapes de recrutement

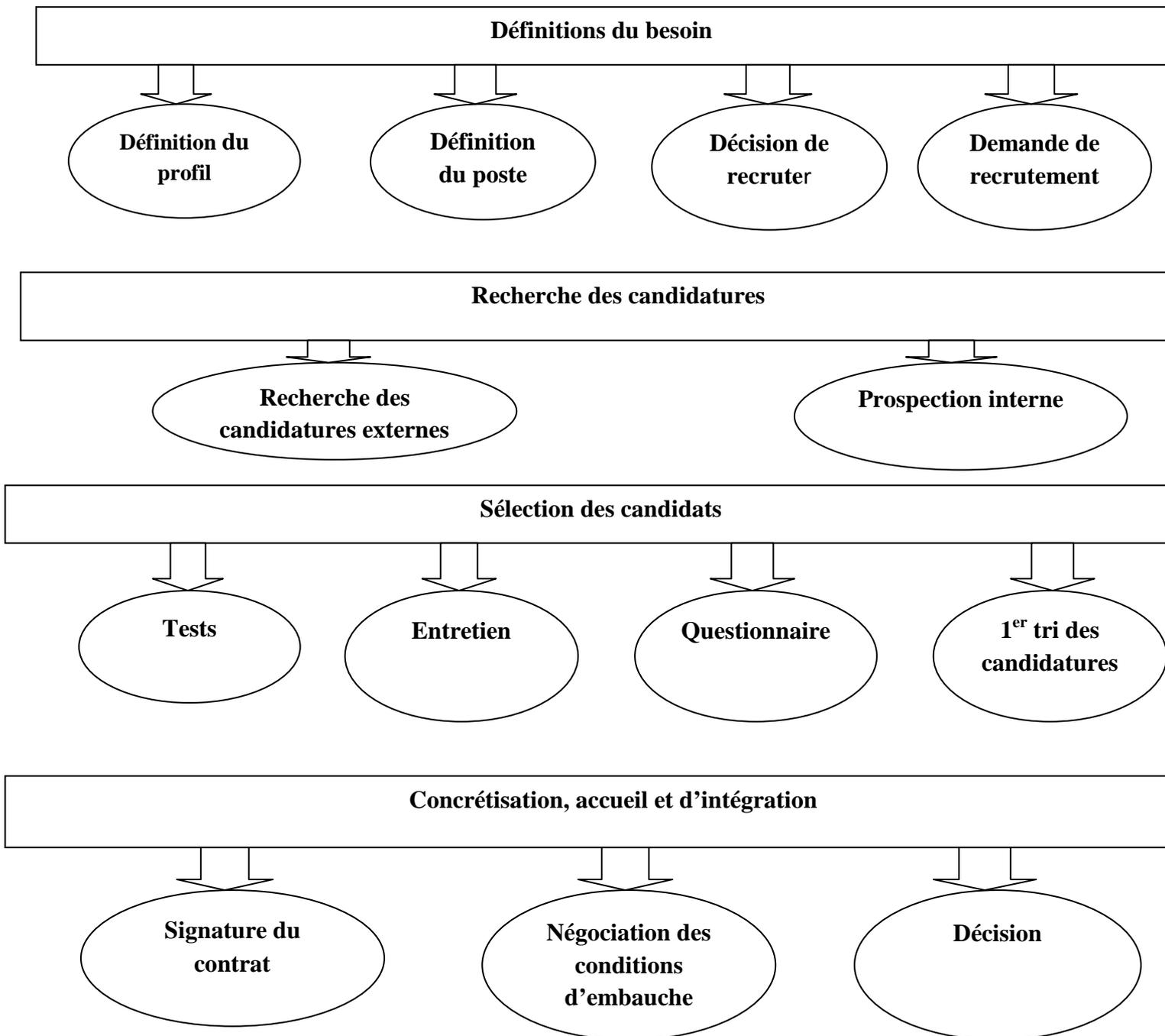
Selon CITEAU.J.P, Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines puisqu' il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences dont elle a besoin.

Ainsi le choix d'un candidat est une étape stratégique que les entreprises prennent au sérieux et mettent tous les moyens nécessaires pour garantir la réussite du recrutement.

Ainsi le recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection puisque le recrutement se compose de plusieurs étapes : de la préparation du recrutement quand un besoin est identifié, jusqu'à l'accueil et intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise.¹¹

Les différentes étapes du recrutement s'articulent selon le schéma indicatif suivant

¹¹ CITEAU.J.P, « Gestion des ressources humaines principes généraux et ces pratique »,4eme édition, Armand colin, paris, 2002, p.83.



Source : Jean-Marie Peretti : présentation des étapes du processus de recrutement¹².

¹²PERETTI.J.M, « gestion des ressources humaines », Op cite, p85.

II-1-1-Définition du besoin

II-1-1-1- La demande de recrutement

Selon Peretti : « La demande de recrutement émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné ».

La source de la demande peut être un départ, un changement de région de travail, ou un besoin supplémentaire.

Le recrutement peut être plus ou moins décentralisé, il se place à des niveaux différents pour un poste supplémentaire ou un remplacement ou un CDD (contrat à durée déterminée) ou un CDI (contrat à durée déterminée), un travail à temps plein ou à temps partiel.¹³

II-1-1-2-Décision de recruter

Selon PERETTI, La décision de recruter est composée des renseignements concernant le niveau de qualification, la date et la durée du besoin puis le service RH ou le service de control réalise le diagnostic d'opportunité puis il envisage des solutions provisoires comme la sous-traitance. L'analyse de la demande de recrutement s'achève par une décision négative ou positive pour le poste à pourvoir¹⁴.

II-1-1-3-Définition du poste

Selon Annick Cohen la définition du poste est conduite par la DRH en lien direct avec le futur responsable hiérarchique du poste à pourvoir ; mais cette mission est très délicate pour le recruteur puisque il doit poser les bonnes questions qui lui permettront de repérer les critères clé du poste.

La description clarifie les priorités, les missions, les activités du poste, les liaisons avec les postes existant et les limites de responsabilité.¹⁵

II-1-1-4-Définition du profil

Selon THEVENET.M, DEJOUX.C et al La définition du profil consiste à relier les profils qui conviennent au poste, dans la pratique le profil renvoie souvent aux référentielles

¹³ PERETTI.J.M, « ressources humaines et gestion des personnes »,11ème éd, paris, 2009, P86.

¹⁴ PERETTI.J.M, « ressources humaines et gestion des personnes »,6ème éd Vuibert, paris, P.77.

¹⁵ ANNICK Cohen-HAEGEL « toutes la fonction ressource humaine »,2ème édition DUNOD, paris, 2010, P, 111.

compétences qui définit les métiers, les niveaux de qualification et le contexte dans les quels ceux-ci peuvent se déployé.

Afin de rédiger des annonces pour un profil de poste il faudra que les éléments suivants y figurent : les compétences métiers, les compétences comportementales, les niveaux et les types de poste, l'expérience professionnelle dans l'entreprise ou hors entreprise¹⁶.

II-1-2-La recherche des candidatures

Une fois que l'on a bien identifié les caractéristiques du poste à pourvoir et le candidat idéal, la problématique qui se pose est la suivante : où peut-on trouver le candidat, sur le marché interne ou le marché externe ?.

II-1-2-1-La prospection interne

Selon Peretti : « La priorité aux ressources internes est constante. De nombreuses politiques d'emploi pour les postes vacants sont généralement proposées en priorité aux salariés ».

La prospection interne repose sur un système d'information et sur l'existence de plans de carrière, mais il faut savoir que pour un recrutement interne, même si le salarié est déjà dans l'entreprise, il lui faudra répondre aux mêmes exigences qu'un candidat externe¹⁷.

II-1-2-2-La recherche de candidatures externes

Selon CADIN.L, GHERIN.F et al, Le recrutement externe dispose de plusieurs sources à utiliser afin d'obtenir une meilleure performance possible ; exemple, les critères de coûts et de délais, Il s'agit principalement de L'APCE (association pour l'emploi des cadres), de L'ANPE (agence nationale pour l'emploi), aussi les forums ou association de diplômés des universités des grandes écoles¹⁸.

II-1-3-la sélection des candidats

II-1-3-1-premier tri Selon PERETTI, C'est un premier tri des candidatures pour cela on se base sur des CV (curriculum vitae) .Les candidats qui répondent le mieux aux attentes feront l'Object d'un examen approfondi pour la suite du processus.¹⁹

¹⁶ THEVENET.M, DEJOUX.C et al, « fonction ressources humaines », édition Pearson, paris, 2007, p.297.

¹⁷ PERETTI.J.M, « ressources humaines et gestion des personnes », 6ème édition, Op cite, p78.

¹⁸ CADIN.L, GHERIN.F et al, « gestion des ressources humaines »,3ème éd, paris, 2007, p.327.

¹⁹ PERETTI.J.M, « ressources humaines et gestion des personnes », 6ème édition, Op cite, p78.

II-1-3-2-Le questionnaire

Selon PERETTI : « le questionnaire permet à l'entreprise de réunir, sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli en ligne ».²⁰

Selon nous le questionnaire est tout simplement la suite du premier tri car le candidat sera soumis à des questions auxquelles il devra répondre.

II-1-3-3-Les entretiens

Selon LEBOYER.L, GALAMBAUD.B, L'entretien représente la phase essentielle du processus de sélection, son déroulement est dirigé par des interviewers qui peuvent être multiples : cabinet externe, recruteur interne ou un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques, le rôle de ces différents acteurs dépendra de la nature du recrutement ainsi que le niveau hiérarchique des postes à pourvoir.

L'entretien a deux fonctions différentes : d'une part, obtenir des informations précises sur les candidats d'autre part, se faire une impression sur le candidat afin de prendre une décision le concernant.

Les entretiens peuvent être structurés ou non, car ils doivent offrir à l'interviewer un meilleur recueil d'informations sur le candidat²¹.

II-1-3-4-les tests

Selon THEVENET.M et DEJOUX.C et al²², Les tests sont réalisés à la suite de l'entretien afin de vérifier les traits de personnalité du candidat qui ont été perçus lors de l'entretien, pour cela il existe différentes catégories de tests.

- **tests psychométriques**

Les tests psychométriques mesurent les aptitudes d'un candidat par rapport aux objectifs fixés au préalable, ces tests concernent les tests de facteurs G c'est-à-dire les tests d'intelligence qui sont constitués des aptitudes suivantes : (le cognitive : le verbale numérique et spatial, en deuxième position, on a la perception : vision et audition, en troisième lieu on a l'aptitude psychomotrice : temps de réaction et dextérité manuelle, enfin nous avons l'aptitude physique: force et équilibre).

²⁰PERETTI.J.M, « gestion des ressources humaines », 11^{ème} édition, Op cite, p96.

²¹DIMITRI WEISS, « ressources humaines », 2^{ème} éd d'organisation, paris, 2003, p .65.

²²THEVENET.M, DEJOUX.C et al, « fonction ressources humaines », Op cite, p299-302.

- **les tests cliniques**

Les tests cliniques sont des questions fermées qui visent à cerner la personnalité du candidat, cette catégorie se compose : des tests projectifs qui tentent d'approcher l'organisation dynamique de la personnalité du candidat mais son interprétation reste très délicate.

D'autre part, on a la graphologie qui décrit la personnalité du candidat à travers son style d'écriture.

- **L'assement centre**

Les tests des situations font partie des tests de simulation, puisqu'il s'agit de mettre le candidat à l'épreuve pour vérifier ses compétences professionnelles et comportementales afin de prendre une décision qui sera déduite des résultats et des actions du candidat.

- **Les entretiens de groupes**

Les entretiens de groupes s'effectuent par l'observation de plusieurs candidats en un temps minimal.

Cette situation crée une rivalité entre les candidats, l'observateur va juger ces derniers sur certains critères tels que la prise de parole, la créativité, l'attitude et le leadership, en fonction du poste à occuper. Ces tests permettent de connaître et évaluer les compétences des candidats.

II-1-4- la concrétisation de l'accueil et de l'intégration

Selon PERETTI, une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, vient la décision qui elle sera prise par le responsable hiérarchique, car elle consiste à choisir les candidats à partir des données recueillies lors de la sélection.

La première étape est suivie par la négociation des conditions d'embauche qui elle portera essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale, puis le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant le pronostic favorable expliquant la décision ainsi que les réserves qui ont pu être faites à ce sujet.

Suite à la négociation des conditions d'embauche, la signature du contrat est accomplie par le responsable hiérarchique et la nouvelle recrue. Tous deux devraient conserver un exemplaire car le contrat marque l'accord entre les deux parties²³.

II-1-4-1-Accueil

Selon TRESANINI. M, Une fois la décision de recrutement du candidat accomplie, il faut, à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles.

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil pour cela, l'entreprise désigne un tuteur qui va se charger de présenter à la nouvelle recrue l'entreprise, puis à lui faire visiter l'environnement de son poste de travail, ainsi que les locaux dans lesquels il va travailler, et lui présente ces collègues ou autres partenaires, et enfin il lui rappelle ses horaires de travail ainsi que les règles de l'entreprise²⁴.

II-1-4-2-L'intégration

Selon THEVENET.M, DEJOUX.C et al, L'intégration permet de consolider le recrutement à condition que la nouvelle recrue soit pleinement intégrée dans l'entreprise. L'intégration est indispensable pour maximiser les chances de garder le candidat dans l'entreprise et pour l'intégrer auprès des équipes.

La réussite de cette phase permet de gagner en efficacité et en temps. Elle peut être effectuée de façon décalée dans le temps, à l'occasion de formations trimestrielles pour les nouvelles recrues. L'importance de cette étape réside dans le fait de tester les compétences de l'individu.

Un bilan à mi-parcours est prévu pendant la période d'essai afin de détecter les difficultés éventuelles, de faire une évaluation sur la faisabilité des performances à atteindre et de faire le point sur la nécessité d'une formation technique²⁵.

²³ PERETTI.J.M, « gestion des ressources humaines »,11^{ème} édition, Op cite, p100-101.

²⁴TRESANINI .M, «évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière », Op cite, p144.

²⁵ THEVENET.M, DEJOUX.C et al, «fonction ressources humaines », Op cite p.304.

II-2-Les acteurs du recrutement

Selon GUILLOT-SOULEZ, Le recrutement d'un nouveau collaborateur nécessite des acteurs spécialistes dans le domaine comme le DRH ou le responsable du recrutement pour pouvoir trouver le candidat idéal, mais dans le cas d'un recrutement externe où l'entreprise connaît le profil et le poste à occuper, elle peut faire appel à des acteurs externes, spécialistes du recrutement.

- **Les cabinets de recrutement**

Ils s'engagent dans la recherche de candidats qui possèdent des profils moins bien connus par les entreprises.

- **Les chasseurs de têtes**

Les chasseurs de têtes interviennent le plus souvent pour des postes sensibles qui nécessitent la dextérité de personnel de haut niveau comme les cadres supérieurs et les dirigeants, pour cela les chasseurs de têtes font appel à des techniques bien spécifiques: effectuer une veille permanente auprès des entreprises employant des cadres à haut potentiel.

Les chasseurs de têtes définissent d'abord avec son entreprise cliente le profil du candidat recherché.

Pour mener à bien ses missions il doit connaître sur le bout des doigts les caractéristiques des postes à pourvoir ainsi que le marché de l'emploi car il procède avec des approches directes en contactant le candidat potentiel ; au préalable il écumé son carnet d'adresse, et exploite les réseaux professionnels tels que Viadeo ou LinkedIn , qui lui fournissent une première sélection.

Les chasseurs de têtes mettent en contact le candidat et l'entreprise afin de pourvoir les postes pour lequel il a été mandaté.

- **Les agences d'intérim**

Les agences de placement ont en charge de placer les personnes sans emploi dans des entreprises cherchant du personnel ; sachant que la durée du contrat peut être déterminé ou indéterminé.

II-4-L'e-recrutement

L'internet n'a cessé de se développer ces dernières années et cela engendre des changements dans toutes les pratiques de GRH, notamment, le recrutement.

Ces changements touchent les entreprises puisque internet représente un vecteur qui permet la diffusion d'offre d'emploi mais aussi la réception des candidatures grâce à un système d'information ressources humaines qui facilite son application et son utilisation.

L'e-recrutement touche aussi les candidats puisqu'il modifie la quête d'emploi en favorisant une diffusion plus rapide et plus large pour leur CV, cela en répondant à des annonces sur des sites de recherche d'emploi²⁶.

II-5- les contraintes légales

L'employeur est libre de choisir le futur salarié, néanmoins, celui-ci doit respecter certaines conditions et modalités lors du recrutement comme l'indique l'article 17 de la loi algérienne 90-11 relative au relations de travail « toute disposition prévue au titre d'une convention ou d'un accord collectif, ou d'un contrat de travail de nature à asseoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail, fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non, à un syndicat, est nulle et de nul effet²⁷. »

²⁶ GUILLOT-SOULEZ.C, « la gestion des ressources humaines », édition L'extenso, paris, 2014, p.42-45.

²⁷ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_protect/protrav/ilo_aids/documents/legaldocument/wcms_191113.pdf. Cnsulté le 15-05-2016.

Conclusion

Le recrutement est au cœur des évolutions du marché du travail et représente un enjeu central pour les entreprises puisqu'il réalise un accroissement de l'effectif et renouvelle les compétences.

la réalisation d'un recrutement de qualité nécessite une adéquation existante entre la personne recrutée et le poste à pourvoir ; mais cela n'est pas le fruit du hasard car le recrutement recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de 4 phases principales : allant de la définition du besoin à la recherche des candidats en passant par la sélection des candidats , et enfin à la concrétisation de l'accueil et de l'intégration ; c'est au terme de ces 4 phases que l'on pourra évaluer la réussite d'un recrutement.

Le processus de recrutement constitue donc l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise de compétences nouvelles dont elle a besoin.

Introduction

Pour devenir membre d'une organisation, l'individu passe par une phase d'intégration qui lui permet d'assimiler les caractéristiques de cette organisation. La période d'entrée dans l'organisation est une phase de transition pour les nouvelles recrues, La pertinence de cette phase détermine, la fidélité des nouveaux embauchés, L'intégration est une période inconfortable pour la nouvelle recrue qui devra faire face à des moments d'incertitudes voir à des périodes de stress.

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés devraient faire partie des préoccupations importantes pour tous les gestionnaires d'entreprise. Un des défis de ceux-ci repose sur la capacité de rétention des employés et sur leur adhésion à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance, le gestionnaire doit transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche.

Le processus d'accueil d'un nouvel arrivant est un processus clé du département des ressources humaines. Un accueil réussi aide le nouvel employé à s'intégrer dans les rouages souvent complexes de l'entreprise.

Un programme de qualité d'accueil et d'intégration assure une adaptation rapide des employés à la mission de l'entreprise, influence directement la performance et le niveau de rétention. Ce programme doit permettre de transmettre aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur les valeurs et la philosophie de l'entreprise, ainsi que sur les attentes des dirigeants et des employés. Il va en dire que plus le processus d'accueil est organisé et structuré, plus ce dernier atteindra les objectifs souhaités par l'entreprise et répondra aux attentes des nouvelles recrues.

Dans notre chapitre, nous étudierons en première section l'accueil et l'intégration sous l'aspect théorique, on commence par la présentation de la notion de la socialisation organisationnelle ensuite ses domaines, ses différentes pratiques, et on termine par son processus. En deuxième section nous étudierons l'accueil et l'intégration sous l'aspect pratique. On commence par la notion de l'intégration ensuite ses objectifs, ses enjeux, et on termine par le processus de l'intégration au sein des entreprises.

Section I : Fondements théoriques de l'accueil et d'intégration

Nous avons présenté dans cette section les aspects théoriques de l'accueil et d'intégration, plus précisément la notion de la socialisation organisationnelle, ses domaines, ses pratiques et en fin son processus.

I-1-La notion de la socialisation organisationnelle

Nous pouvons présenter plusieurs définitions à la notion de la socialisation organisationnelle nous citerons les suivantes :

Van Maanen et Schein (1979) précisent que la socialisation a lieu à chaque fois qu'un individu change de rôle ou franchit une «frontière » de l'organisation. Or, c'est au moment de l'entrée dans l'entreprise que la socialisation est la plus intense. C'est ainsi qu'on parle de « socialisation organisationnelle». En gestion, le terme de socialisation est donc utilisé pour comprendre comment s'intègre un individu nouvellement recruté dans une organisation. La socialisation organisationnelle est généralement définie comme : « un processus par lequel le nouveau apprend les comportements et attitudes nécessaire pour assumer son rôle dans l'organisation ».¹

Selon SONIA Bossaget et all : « La socialisation c'est d'abord traduite par un ensemble d'activités mises en œuvre par les organisations pour accueillir et intégrer de nouvelles recrues».²

Selon SERGET Perrot : « de façon très générale la socialisation organisationnelle est définie comme un processus par lequel les nouveaux entrants sont « rodés », et « apprennent les ficelles » d'un métier, d'un poste, d'une entreprise... ».³

Solon GUERFET-Henda Sana : « la socialisation organisationnelle peut être définie comme « le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel. Dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation». La

¹ SONIA Bossaget, « le rôle de salariés dans le processus de socialisation organisationnelle du repreneur dans un contexte de PME », 2003, p409.Consulté le 21-02-2016 à 11 :16.

²SONIA Bossaget et all, « mesure de la socialisation organisationnelle d'un poste ou d'entreprise », Paris, 2004, p701.Consulté le 14-02-2016 a23 :06.

³ SERGET Perrot, « l'individu et l'organisation : une approche par le concept de socialisation »,16^e conférence de l'AGRH-Paris Dauphine-15-16 septembre 2015, p4.Consulté le 21-02-2016 à 11 :18.

socialisation organisationnelle peut également être vue par les entreprises comme un enjeu crucial de fidélisation des collaborateurs tout en tenant compte des coûts du recrutement et du turnover. »⁴

Selon les définitions précédents nous pouvons dire que la socialisation organisationnelle distingue, d'une part les procédures mises en place par les organisations pour socialiser leurs membres, et d'autre part les efforts fournis par les nouvelles recrues pour s'intégrer. Afin de trouver un équilibre harmonieux pour atteindre un objectif commun.

Or, la socialisation organisationnelle débute dès les premiers contacts entre l'employeur et les nouveaux collaborateurs, où ces derniers doivent recevoir un certain nombre d'informations écrites et orales afin de faciliter et d'accélérer leur intégration et pour que les nouveaux prennent leur postes dans les meilleures conditions.

I-2- Les domaines de la socialisation organisationnelle

La socialisation est profondément liée au concept d'apprentissage, et l'apprentissage d'un nouveau salarié nécessite un processus dans les différents domaines. Les domaines de socialisation peuvent changer d'un chercheur à un autre.

Selon LACAZ Delphine : « Les domaines de socialisation, présentés par Fisher (1986) comme « ce qu'il est important d'apprendre lors de l'entrée dans l'organisation »⁵. La socialisation consiste en un apprentissage à quatre niveaux :

- **Au niveau organisationnel** : Un salarié intégré possède une large compréhension de son organisation comprenant des aspects explicites tels que les règles, les avantages, le système de payement mais aussi des aspects implicites tels que la culture et les valeurs organisationnelles, c'est à dire les avantages offerts par l'organisation à ses employés.
- **Au niveau collectif** : Un salarié efficace a appris le fonctionnement de son groupe de travail. En effet, le groupe de travail peut avoir sa propre culture,

⁴GUERFET-Henda Sana et all, « la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues », RIMHE : Revue interdisciplinaire management, Homme et entreprise 4/2012-4 page 01.Consulté le 14-02-2016 a 23 :14. www.cairn.info/revue-rimhe-2012-4-page-57.htm.

⁵LACAZ Delphine, « la gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle », Management et avenir ,4 /2007, (n°14), p12.Consulté le 08-12-2015 a 16 :09.

www.cairn.info/revue-rimh-2012-4 page 57.htm.

différente de celle de l'organisation. Il est essentiel pour le nouveau membre de voir et de comprendre le cadre de référence à travers lequel la réalité est perçue au sein de son équipe.

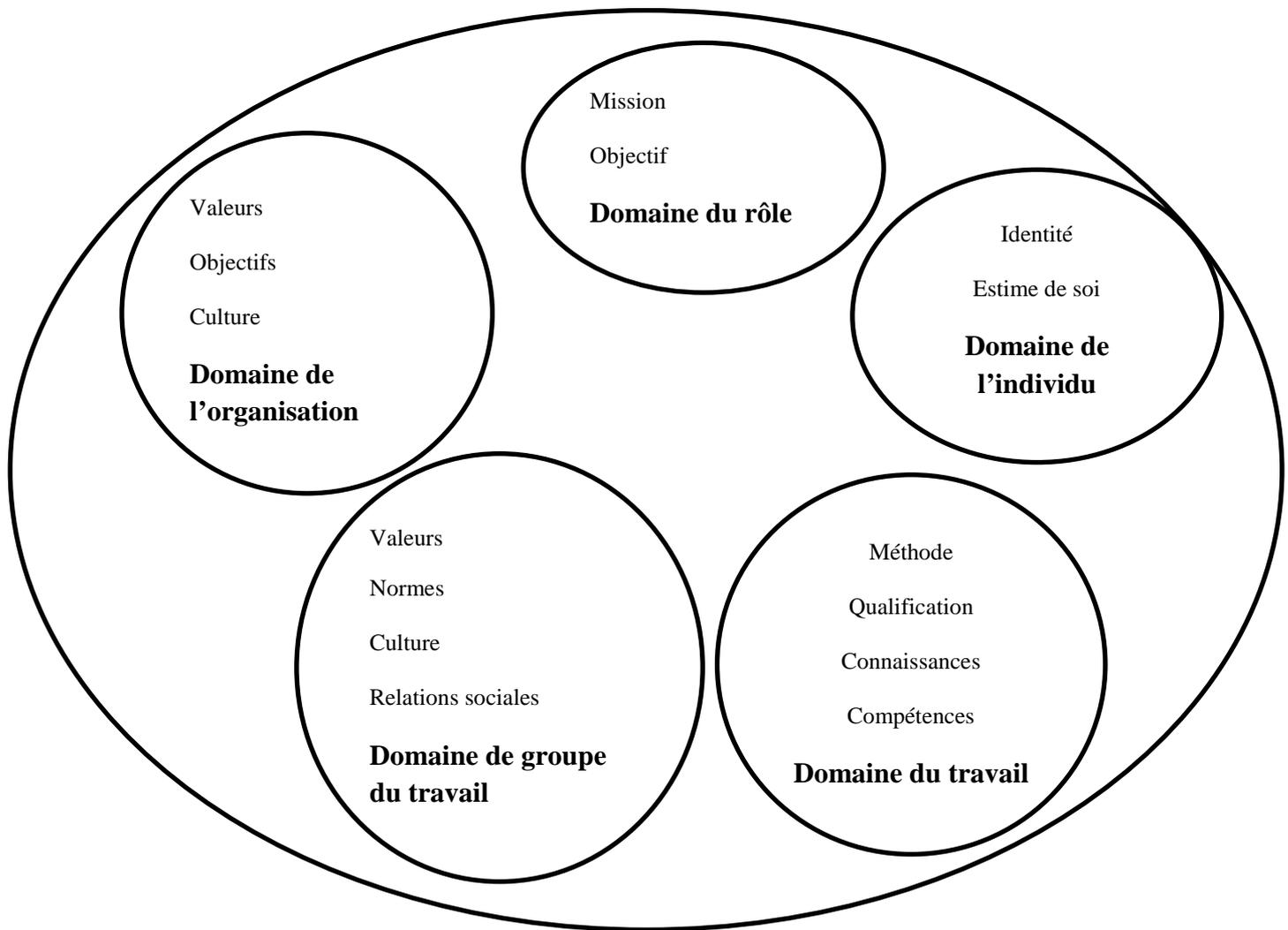
- **Au niveau du travail** : L'efficacité au travail s'acquiert d'une part, par les savoir-faire des aspects techniques de l'emploi. Les règles, les procédures et le jargon doivent être maîtrisés. Des scripts et des schémas cognitifs sont préparés par le nouveau salarié ce qui lui permet d'automatiser les tâches routinières pour se focaliser sur les activités complexes. Il est aussi quelque fois obligatoire de développer des aptitudes et les capacités physiques de rapidité, de précision ou de force. D'autre part, un salarié intégré possède une vision claire et visible de son rôle au sein de l'organisation.
- **Au niveau individuel** : L'arrivée dans un nouvel emploi est accompagnée d'un apprentissage personnel. Intégrer une organisation explique le fait de passer d'un rôle à un autre, induisant une adaptation ou un changement radical de l'identité. Ce passage suppose que l'individu réalise le deuil de son identité passée. Si cet abandon est vécu négativement, la capacité de l'individu à être intégré risque de s'en trouver limitée.

Ces quatre niveaux d'apprentissage lors de la socialisation change selon le secteur ou la position occupée et d'un emploi à un autre.

Selon EMILIE Bargues-Bourllier la socialisation organisationnelle consiste un apprentissage en cinq domaines, elle a ajouté un autre domaine par rapport à celui de LACAZ qui est le domaine de rôle.

- **Le domaine de rôle** : Le nouvel employé doit être mis au courant des attentes de la nouvelle entreprise. C'est-à-dire le sensibiliser des missions et de l'objectif de l'entreprise.

Le contenu de la socialisation organisationnelle s'articule selon le schéma indicatif suivant

Schéma des domaines de la socialisation organisationnelle

La source : Adapté par Fisher (1986) et d'Anakwe et Greenhaus (1999).⁶

I-3-Les pratiques de la socialisation organisationnelle

Nous définissons les pratiques de socialisation organisationnelle comme les activités produisant le contenu de la socialisation organisationnelle. C'est-à-dire les procédures mises en place par l'organisation pour fidéliser et intégrer les nouveaux salariés.

⁶EMILIE Bargues-Bourllier, « gérer la socialisation organisationnelle pour développer / maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances des pratiques », 2008, p08. Consulté le 21-02-2016 à 11 :15

Selon EMILIE Bargues-Bourllier les pratiques de la socialisation organisationnelle peuvent être définies comme : « les pratiques qui modifient les « conditions naturelles » d'apprentissage et d'ajustement du nouvel entrant sur les différents domaines de la socialisation organisationnelle. »⁷

Selon EMILIE Bourllier (2006) Van Maanen et Schein (1979) offre une typologie des pratiques organisationnelles de socialisation, c'est-à-dire des pratiques mises en œuvre par l'organisation afin de construire le processus de socialisation des nouveaux. Ils illustrent six types de couple de pratiques en fonction du contexte de la socialisation, et de son contenu.

I-3-1-Définition des pratiques organisationnelles de socialisation

EMILIE Bourllier (2008) a définie et classé les pratiques organisationnelles comme suite :

- **Pratiques déterminées par le contexte de socialisation**

Pratique de socialisation formelle : Degré avec lequel le nouveau est plus ou moins isolé des membres de l'organisation à travers une série d'expériences façonnées. Cela signifie que le nouveau salarié doit être séparé des anciens dans cette pratique.

Pratique de socialisation informelle : Le contexte de socialisation ne distingue pas la spécificité de rôle du nouveau. Cela donne une sorte de socialisation de « laisser-faire ».

Pratique de socialisation individuelle : l'individu est seul, isolé, sa série d'expériences est plus ou moins unique.

Pratique de socialisation collective : les recrues sont ensemble, elles vivent une série d'expériences communes.

- **Pratiques déterminées par le contenu de la socialisation**

Pratique de socialisation séquentielle : degré avec lequel l'organisation spécifie une séquence donnée d'étapes identifiables qui mènent au rôle ciblé.

⁷ EMILIE Bargues-Bourllier, « gérer la socialisation organisationnelle pour développer / maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances des pratiques », Op cite, p08.

Pratique de socialisation aléatoire : la séquence d'étapes qui mènent au rôle ciblé est inconnue, ambiguë ou continuellement changeante.

Pratique de socialisation fixe : Associée à l'existence d'un calendrier des étapes du processus.

Pratique de socialisation variable : Inexistence d'un calendrier des étapes du processus de socialisation.

- **Pratiques déterminées par les aspects sociaux de la socialisation**

Pratique de socialisation en série : les membres expérimentés de l'organisation accompagnent les nouveaux qui assument des positions relativement similaires dans l'organisation (rôle de modèle pour les recrues).

Pratique de socialisation disjointe : les nouveaux ne suivent pas les traces immédiates ou récentes d'un prédécesseur : il n'y a pas de modèle de rôle disponible.

Pratique de socialisation d'investissement : degré avec lequel le processus de socialisation est construit pour confirmer l'identité de la recrue à son entrée et ratifie la fiabilité et l'utilité des caractéristiques personnelles.

Pratique de socialisation de désinvestissement : degré avec lequel le processus de socialisation est construit pour infirmer l'identité de la recrue à son entrée et dépouille la recrue de certaines caractéristiques personnelles. »⁸

Notre déduction pour les pratiques de la socialisation organisationnelle sera de dire que :

- La pratique de socialisation est formelle dans le cas où les nouveaux salariés sont séparés des anciens, elle est informelle lorsque les nouveaux salariés sont directement intégrés avec les anciens.

- La Pratique de socialisation est individuelle si l'individu lui-même cherche un modèle à suivre, et elle est collective s'il existe un caractère de groupe entre les nouveaux salariés.

⁸EMILIE Bourllier, « pratiques de socialisation et attitudes de travail des nouveaux dans les TPE », XVI le congrès de l'AGR- le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims management school, 16-17 novembre 2006, Reims, p05. Consulté le 21-02-2016 à 11 :07.

-La pratique de socialisation est séquentielle s'il n'y a pas de formalisation préalable de la succession des étapes à franchir pour la nouvelle recrue, et elle est aléatoire lorsque la nouvelle recrue doit passer par une série d'étapes spécifiques définies au préalable.

-la pratique de socialisation est fixe lorsque la succession des étapes est classée en terme de temps, elle est variable si la succession des étapes n'est pas classée en terme de temps.

-la pratique de socialisation est en série lorsque le nouveau salarié est accompagné par son prédécesseur, elle est disjointe si le nouveau salarié n'est pas accompagné par son prédécesseur.

- la pratique de socialisation est d'investissement lorsqu'elle encourage et valorise le développement de la personnalité, elle est désinvestissement si elle favorise la conformité des membres à l'organisation.

I-4- Le processus de la socialisation organisationnelle

Le processus de socialisation organisationnelle est composé de plusieurs étapes décrites en trois stades (phases) :

La première phase la socialisation anticipée

La socialisation anticipée est une phase réalisée avant l'entrée dans l'entreprise, où le salarié doit se documenter sur son nouvel univers, pour apprendre les valeurs, les règles, et la culture de celle-ci. Elle est considérée comme l'étape de préparation à l'entrée. Elle prend une courte durée.

Selon Guerfel-Henda Sana et al : « la socialisation organisationnelle dure en moyenne un mois et commence lors de la formation initiale du recrutement. Elle est pour la future recrue, une étape de préparation à l'entrée dans la vie active. En effet, cela se passe notamment lors des stages en entreprise. Par ailleurs, c'est aussi l'étape du recrutement ; le moment de la première prise de contact entre l'organisation et la future recrue. C'est une séquence très importante car c'est le moment de signer le « contrat psychologique » avec la nouvelle recrue. Ce processus de socialisation a pour objectif de faire partager les valeurs de l'entreprise à la nouvelle recrue afin de comprendre sa culture, En effet, l'entreprise communique au candidat des informations sur son

fonctionnement, ses valeurs ainsi que les membres qui la composent et donc c'est une opportunité pour le nouveau d'accumuler ces informations pour mieux connaître l'organisation. De son côté, la nouvelle recrue profite de l'occasion pour confronter ses propres valeurs avec celles de l'organisation. C'est la raison pour laquelle, on parle de (contrat psychologique). »⁹

Cela veut dire que la socialisation anticipée permet au nouvel employé de se construire une image de son futur lieu de travail ou de faire une enquête sur sa future entreprise.

La seconde phase l'entrée effective dans l'organisation

L'entrée effective dans l'organisation c'est la deuxième étape de la socialisation organisationnelle, c'est le moment de l'entrée dans l'entreprise, elle se définit par la connaissance de l'emploi, et de la transmission de savoir et de savoir-faire. Elle prend une moyenne durée.

Selon Guerfel-Henda Sana et al : « l'entrée effective est une période qui peut être critique de par sa capacité à confronter les valeurs individuelles de la nouvelle recrue avec les valeurs organisationnelles de son recruteur. Elle dure en moyenne six mois et marque le début de la deuxième étape consistant en l'acquisition de la culture d'entreprise, du rôle et des compétences attendues dans le travail, et du fonctionnement au sein de l'équipe (Lacaze, 2002). La maîtrise de ces éléments par la nouvelle recrue est une condition fondamentale pour réussir l'intégration. En effet, c'est le moment de l'intégration, le moment où le nouveau salarié se confronte à la réalité de l'entreprise. »¹⁰

Cela veut dire que dans la seconde phase le nouveau salarié s'approprie son nouveau rôle, en découvrant les missions qui lui sont confiées, par les relations et l'échange d'information avec les autres membres de l'équipe.

⁹ Guerfel-Henda. S et all, « la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues » Op cite, p04.

¹⁰ Idem, p05.

La troisième phase résolution des conflits

La résolution des conflits c'est la dernière étape de socialisation organisationnelle, elle résulte des deux étapes précédentes. C'est celle où le salarié comprend comment se déroule le travail et comment il peut garantir l'exécution correcte de ses tâches pour éviter l'échec de la socialisation ainsi les conflits qui en découlent car elle peut prendre une longue durée.

Selon Guerfel-Henda Sana et al : « la phase de résolution des conflits est le dernier stade appelé «management des rôles » par Feldman (1976), « acceptation mutuelle » par Schein (1978) et « adaptation » par Louis (1980). Cette étape dure en moyenne douze mois. Selon Fabre (2005), la nouvelle recrue a acquis pendant cette étape une identité organisationnelle, des attitudes, des valeurs et des comportements compatibles avec la culture de l'organisation qui lui permettent de gérer les conflits de rôle auxquels elle est potentiellement confrontée. Au cours de cette étape, la jeune recrue a déjà assimilé le contenu de la socialisation et se trouve en mesure de résoudre les conflits liés à son travail ou à son rapport avec les autres membres de l'organisation. »¹¹

Cela veut dire que dans la troisième phase qui est la résolution des conflits le nouveau salarié dès lors qu'il connaît les compétences et les savoirs, il doit être capable d'assumer ses missions et son rôle dans l'entreprise.

Section II : Les aspects pratiques de l'accueil et d'intégration

Nous avons présenté dans cette section les aspects pratiques de l'accueil et de l'intégration plus précisément la définition de la notion de l'intégration, son objectif, ses outils, ses enjeux, et étudié les différentes étapes de ce processus au sein de l'entreprise d'accueil.

II-1- La notion de l'accueil et d'intégration

L'intégration est une notion complexe à la croisée des chemins entre la psychologie, la sociologie. Il s'agit bien d'une composante essentielle de la politique des ressources humaines.

¹¹ Guerfel-Henda. S et al, « la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues », p06.

- « Intégration en psychologie : Ce terme désigne que l'identité tend vers une unité fonctionnelle. l'intégration provoque un sentiment de reconnaissance au groupe et à ses valeurs.
- Intégration en sociologie : Processus durant lequel une personne initialement étrangère devient membre, (s'intègre) dans une communauté.
- Intégration en entreprise : Phase d'appropriation des nouvelles fonctions pour la recrue. Au cours de cette phase, le nouveau salarié acquiert des habiletés, valeurs voire aptitudes requises pour s'adapter à son nouveau milieu. Un parrain, le Directeur le plus souvent, l'accompagne, l'aide à s'intégrer dans l'équipe mais aussi à cerner ce qui est attendu de lui en fonction de ses compétences. »¹²

La notion d'intégration renvoie au concept de socialisation organisationnelle, c'est-à-dire à la façon dont les entreprises favorisent la socialisation de leurs collaborateurs. Mais plusieurs autres approches peuvent également être abordées afin de compléter cette première définition.

« L'intégration est une longue phase qui a pour but l'accompagnement du salarié vers l'autonomie et l'atteinte effective de ses objectifs individuels. »¹³

Selon LACAZ (2005) : « l'intégration apparaît donc comme un double processus initié d'un côté par l'organisation et de l'autre côté par les nouvelles recrues sous la forme de procédure organisationnelle de socialisation et l'autre côté par les nouvelles recrues sous la forme de comportement proactif. »¹⁴

Nous pouvons dire que l'employé est réellement intégré lorsqu'il peut effectuer, en toute autonomie, les missions qui lui sont confiées. Et s'il est capable de résoudre les problèmes avec la mobilisation de ses compétences et ses relations dans l'entreprise.

¹²<http://www.Fille///C:/USERS/ADMINI/Documents/INTEGRATION DES NOUVELLES RECRUES - Mme SOCK.html>.

¹³ « Intégration des salariés, un enjeu stratégiques pour l'entreprise », le 16 septembre 2015-8 Minutes. www.jobtruster.com/blog/wp-content/uploads/2015/integration-v01.jpg.

¹⁴ DELPHINE Lacaz, « vers une meilleur compréhension des processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveau salariés », 2005, P 04. Consulté le 14-02-2016 à 23 :04.

- **Les avantages d'une intégration**

- Réagir et ajuster immédiatement en cas de problème ou de difficulté
- Éviter une « dérive » du recruté qui ne comprend pas ce que l'on attend de lui et qui se démotive (salarié livré à lui-même) ; qui a des difficultés à remplir sa mission car il n'a pas eu les informations ou la formation nécessaire pour travailler
- Donner des informations au recruté et communiquer régulièrement avec lui pour éviter un mauvais accueil de la part des équipes (ex : pas d'effort pour faciliter son intégration).

II-2- L'objectifs d'accueil et d'intégration

La mise en place d'un programme structuré d'accueil et d'intégration des employés doit être une priorité pour tous les dirigeants d'entreprise. Encore convient-il de définir des objectifs adaptés à la complexité, à la taille de l'entreprise mais aussi à sa ou ses missions.

Cette liste ne peut être définie de manière exhaustive. Chaque entreprise doit y inclure les objectifs qui lui semblent être les plus adaptés.

Il est important de noter que le processus d'accueil et d'intégration ne se limite pas seulement aux nouveaux arrivants, mais également s'applique aux personnes de retour d'un congé de maternité, d'un congé parental ou suite à une longue période d'absence pour cause de maladie.

Selon BERNARD Martory et DANIEL Crozet « le programme d'intégration a pour objet de donner une information complète sur :

- L'organisation de l'entreprise et du service concerné.
- Les contacts immédiats du poste : description de fonction et personnalité du titulaire.
- La rémunération et les programmes sociaux.
- Les différentes procédures de l'entreprise.
- Les contacts de l'environnement du poste : clients, fournisseurs, administration.....

- La familiarisation avec l'exercice du travail dans le poste. »¹⁵

Selon notre littérature nous pouvons dire que l'objectif de l'intégration est de :

- Finaliser le processus de recrutement.
- Communiquer sur les missions de l'entreprise et ses objectifs.
- Présenter la structure organisationnelle de l'entreprise et situer l'employé dans cette structure.
- Présenter les processus, les politiques, les stratégies et procédures clés de l'entreprise.
- Présenter le groupe de travail et présenter l'entreprise ses produits ses locaux...etc.
- Vérifier que l'employé et son supérieur hiérarchique direct sont bien en phase sur leurs attentes respectives relatives aux responsabilités, aux tâches et aux rôles.
- Etablir un point de contact dans l'entreprise afin de permettre à l'employé de poser des questions et d'avoir accès à l'information pertinente dont il a besoin.
- Familiariser le nouveau salarié avec la culture et les valeurs de l'organisation.

II-3- Les enjeux de l'intégration des nouveaux salariés

Intégrer de nouvelles personnes dans une entreprise engendre des enjeux à atteindre et à surmonter pour l'organisation et pour les nouvelles recrues.

- **Les enjeux pour l'organisation**

De côté de l'organisation les enjeux sont

L'intégration aide à la performance de l'entreprise : Lorsque celle-ci met en place de bonnes procédures pour intégrer le nouveau salarié, lorsque celui-ci se sent à l'aise il devient plus productif et fidèle, ce qui contribue à la croissance de la performance de cette entreprise.

En cas d'échec ou de rupture de contrat de travail pendant la période d'essai cela engendre des coûts à l'entreprise.

¹⁵BERNARD Martory et DANIEL Crozet, « Gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performances », 6^{em} édition, édition Dunod, Paris, 2005, p65.

- **Les enjeux pour les salariés**

Du côté du nouveau salarié les enjeux sont

Comprendre ses missions, ainsi que la découverte à un nouveau métier, s'adapter au contexte particulier de son nouvel employeur, établir une relation avec les clients, être flexible en fonction des situations de travail.

Il s'agit aussi de gérer la vie personnelle en parallèle avec la vie professionnelle, autant d'éléments qui vont, ou non, permettre à ce nouveau salarié de tenir dans son emploi et de s'y projeter à moyen ou long terme.

La réussite de l'intégration d'un salarié est la fondation de son efficacité personnelle, de sa confiance et de sa volonté à accroître et développer ses compétences.

L'apprentissage du salarié dans le métier se fait par l'alliance des savoirs acquis durant les études et de leur mise en pratique par la communication avec les membres du groupe de travail qui ont déjà une expérience.

L'intégration d'un salarié dans sa nouvelle fonction a pour but de le rendre opérationnel et cela par le développement du sentiment d'appartenance. Ce sentiment se manifeste par l'efficacité, c'est-à-dire la capacité à réaliser ses tâches dans les délais.

II-4- Le processus d'accueil et d'intégration

Selon l'article de CRHA¹⁶ le processus de l'intégration d'un nouveau salarié dans une entreprise est organisé en quatre étapes : la préparation à l'accueil, l'accueil, l'intégration, et enfin le suivi.

II-4-1- La préparation à l'accueil

Une meilleure façon de faciliter l'intégration d'un nouveau salarié est de lui montrer que son arrivée est appréciée et attendue. Des petites attentions, qui demandent peu de temps, peuvent faire une grande différence pour un nouveau salarié.

En voici quelques-unes :

¹⁶ CRHA, « Accueil-ressources-dossier spéciaux-relation de travail au Québec », Mardi 8 décembre 2015, consulté le 11-12-2016.

- Contactez le futur employé afin de confirmer la date et l'heure de l'accueil ainsi que la personne responsable de son accueil.
- Informez le personnel du nom, du poste et de la date d'entrée du nouveau salarié.
- Préparez son poste de travail avant son arrivée, préparez 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.
- Prévoir du temps pour présenter le nouveau salarié à ses collègues et aux autres employés.
- Préparer les documents pertinents et la documentation à lui remettre.
- Faire une photocopie de sa description de poste.
- Prévoir quelles tâches il accomplira lors de sa première journée.
- Planifier la formation technique.

De plus, prévoir de jumeler le nouveau venu avec un employé ou collègue qui sera identifié à l'avance et qui pourra agir à titre de parrain ou d'accompagnateur. Cette façon de faire a l'avantage de permettre au nouveau salarié d'établir, dès le départ, des liens de confiance avec une personne, ce qui facilite son apprentissage et son intégration harmonieuse.

Il faudra également déterminer, avec le parrain, quelles tâches le nouveau venu devra effectuer et de quelle manière les renseignements lui seront transmis.

II-4-2- L'accueil

Arrive l'accueil en tant que tel. Dès son arrivée, le nouvel employé doit se sentir encadré. C'est son supérieur immédiat qui doit l'accueillir : celui-ci lui dresse le portrait de l'entreprise, lui parle des valeurs et de la mission, des produits et services, des conditions de travail, puis il lui précise les comportements souhaités et les règles à respecter. 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 ainsi que les outils disponibles (ordinateur, fournitures de bureau).

Lors de l'accueil, il faudra expliquer et signer le contrat de travail. C'est à ce moment que le dossier du nouvel employé est constitué en y incluant graduellement les documents suivants :

- Fiche d'information sur l'employé.
- Description du poste.
- Formulaire de demande d'emploi et/ou curriculum vitae.
- Formulaire de consentement.
- Tests et examens médicaux effectués lors de l'embauche et résultats.
- Rapport d'entrevue d'embauche.
- Documents sur la vérification des références.
- Contrat de travail ou lettre d'entente.
- Demande de congé et certificats de maladie pertinents.
- Historique de la rémunération.
- Formulaires d'évaluation du rendement.
- Cours de perfectionnement et de formation suivis.
- Correspondance confidentielle avec l'employé.
- Avis disciplinaires.
- Renseignement sur la cessation d'emploi et/ou lettre de démission.

Les dossiers des employés doivent être déposés dans un endroit sécurisés. La plupart du temps, cet endroit est un classeur fermé à clé dans un bureau, lui aussi fermé à clé, appartenant généralement au directeur général ou au responsable des ressources humaines.

II-4-3- L'intégration

C'est au cours de cette phase que l'employé pratiquera ses nouvelles tâches et ira chercher les connaissances et habiletés dont il aura besoin pour satisfaire aux exigences de l'entreprise. Il devra également s'adapter à son nouveau milieu en étant de plus en plus conscient des valeurs que l'entreprise véhicule et des attentes qu'elle a envers lui. Graduellement, il fera la connaissance des autres employés et s'imprènera des normes culturelles déjà implantées. C'est maintenant qu'il doit s'approprier ses nouvelles tâches avec l'aide de son accompagnateur. Il serait très utile de prendre un plan d'entraînement qui décrit toutes les étapes de la formation.

Cette partie de l'intégration est extrêmement importante. Il pourra acquérir ainsi dès le début, de bonnes méthodes de travail, ce qui permettra notamment d'éviter les accidents de travail. Bien encadré, il sera plus rapidement efficace à son poste.

Une bonne façon d'aider l'employé à acquérir les connaissances et compétences nécessaires à son poste est par l'entraînement à la tâche.

- L'entraînement à la tâche

Selon Emploi-Québec, « l'entraînement à la tâche est un ensemble d'activités visant l'acquisition, en situation de travail, de connaissances, d'habiletés et d'attitudes reliées à l'exercice des tâches propres à un emploi donné. Il s'agit de situations où l'accomplissement des tâches attribuées à un employé nécessite des apprentissages précis, d'une durée déterminée ».¹⁷

L'entraînement à la tâche d'un nouveau salarié ou d'un salarié attitré à un nouveau poste varie selon le degré de complexité du poste et du niveau de compétences qu'il doit acquérir pour bien comprendre toutes les facettes de son travail. Selon la capacité d'apprentissage de l'individu, l'intégration en emploi se fera plus ou moins rapidement.

II-4-3-1-Les conditions facilitant l'apprentissage

- Expliquer les tâches simples avant les tâches complexes.
- Expliquer au nouveau salarié ce qu'on attend de lui.
- Respecter la méthode d'apprentissage et être à son écoute.
- Susciter l'intérêt de la nouvelle recrue.
- Parler en langage simple, clair et concis (évitez les jargons).
- Définir les termes complexes où pouvant prêter à confusion.
- Demander à la nouvelle recrue de récapituler ce qu'il a compris.
- Situer la séquence de travail dans le processus de production.
- Ne pas déranger la nouvelle recrue.
- Faites toujours une démonstration avant de le faire pratiquer.
- Féliciter-le pour ses succès.
- lui Mentionner ses échecs en utilisant des faits concrets.

¹⁷www.emploi.quebec.net

- Arrêter quand le travail devient trop difficile afin que l'employé ne se trouve pas confronté à des tâches impossibles à réaliser.

II-4-4-Le suivi en emploi

Une fois la période d'adaptation terminée, il faudra s'assurer que la nouvelle recrue est satisfaite de son accueil.

Également, Dans cette dernière étape de processus de l'intégration.

Le parrain devra vérifier si la nouvelle recrue peut exécuter correctement les tâches qui lui ont été enseignées. Si le plan d'entraînement à la tâche a été efficace. C'est encore l'occasion idéale pour lui demander s'il est satisfait de son intégration, de son entraînement et de son parrain. Trop souvent oubliée, cette étape est aussi importante que l'apprentissage proprement dit.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter le contenu de la phase de l'accueil et de l'intégration sous l'aspect pratique et sous l'aspect théorique.

Au regard de ce qui est précédent l'intégration d'un nouveau salarié ne peut être une simple étape de recrutement, c'est toute une procédure à elle seule.

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés au sein de l'organisation ont fait l'objet de beaucoup de recherches. Même si dans la littérature la socialisation organisationnelle et l'intégration sont comprises et se définissent de la même manière, il reste que l'intégration est une étape qui est incluse dans un processus plus vaste qui est la socialisation organisationnelle.

L'intégration du nouvel employé commence avant son entrée dans l'organisation et est importante aussi bien pour la performance organisationnelle que pour l'employé au quel il permet de développer tout le potentiel pour un meilleur rendement.

Plusieurs intervenants sont impliqués dans le processus d'accueil et d'intégration. Cependant, une démarche proactive est nécessaire pour permettre au nouvel employé de s'impliquer dans son processus d'intégration.

Chapitre III : l'accueil et l'intégration dans l'entreprise Cevital

Section I : Les domaines d'étude et Présentation de l'entreprise

Dans cette section nous avons présentés le lieu et la durée de l'étude ainsi que l'organisme d'accueil.

I-1-Le lieu de l'étude

L'étude du terrain est faite dans l'entreprise Algérienne privé de production des produits agroalimentaire Cevital, Cette étude est faite spécialement dans le service administratif.

I-2- La durée de l'étude

Selon la convention de stage, l'étude a pris un mois, du premier Mars jusqu'au premier Avril 2016.

- La première partie du temps a servi à la découverte de l'entreprise et à établir une préenquête servant la détermination de l'échantillon de l'étude, la technique à utiliser, pour enfin les testés sur le terrain.
- La deuxième partie du mois était consacré pour les entretiens avec le gestionnaire de personnelle, avec des nouveaux salariés, et le responsable hiérarchique.

I-3-Généralité sur l'organisme d'accueil

I-3-1-Historique de l'entreprise

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

Elle a été créée en mai 1998. Elle est implantée à l'extrême-est de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologique, et poursuit son développement par divers Projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 4379 en 2010.

I-3-2-la situation géographique de Cevital

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

Bejaia

Ils ont entrepris la construction des installations suivantes

-Raffinerie Huile

-margarine

-les huiles de tables : elles sont connues sous les appellations suivantes

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

(ELIO et FRIDOR) : ce sont des huiles 100 végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

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

-Capacité de production : 570 000 tonnes /an.

-Part du marché national : 70%.

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

• **Margarinerie et graisse végétales**

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

-Capacité de production : 180 000 tonnes/an /notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

- **Sucre Blanc**

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

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

-Entrée en production 2ème semestre 2009.

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

-Part du marché national : 85%.

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

- **Sucre liquide**

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an.

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

- **Silos portuaires**

Existant

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

Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silos horizontaux.

La capacité de stockage Horizon au 1er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

- **Boissons**

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas.

L'eau minérale LALLA KHADIDJA depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent en s'infiltrant très lentement à travers la roche.

Elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incontournable.

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

Lancement de la gamme d'eau minérale « LALLA KHADIDJA » et de boissons gazeuses avec une capacité de production de 3000 000 bouteilles par jour.

Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « El KSEUR ».

Nos clients

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre, et les clients de l'entreprise sont divers et variés

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

Notre Devise : des produits de Qualité

CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits.

Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Processus de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

I-3-3-L'organisation générale des composantes et les missions des directions

-structure de l'encadrement : Organigramme (présentation page suivante).

-missions et services des composantes de la DG.

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

-la direction générale : est composée d'un secrétariat et de 19 directions

- **la direction marketing**

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

- **La direction des ventes et commerciales**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

- **La direction système d'informations**

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

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

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

- **La direction des finances et comptabilité**

-préparer et mettre à jour des budgets.

-Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes.

-Pratiquer le contrôle de gestion.

-Faire le reporting périodique.

- **La direction Industrielle**

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

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

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

-Est responsable de la politique environnement et sécurité.

-Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

- **La direction des ressources Humaines**

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

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

-Pilote les activités du social.

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

-assure le recrutement.

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

- **La direction Approvisionnements**

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

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

- **la direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

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

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

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

- **La direction des Silos**

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

-Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières.

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

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

- **La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à AGHOUNI-GUEGHRANE (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK.

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

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El KSEUR, COJEK est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

- **La direction corps gras**

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes :une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification- Hydro génération-pate chocolatière-

utilités actuellement en chantier à El KSEUR .Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarinerie et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation et de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

- **La direction pôle sucre**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600 T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

- **La direction QHSE**

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

-Veille au respect des exigences réglementaire produits, environnement et sécurité.

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

-Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et répond aux exigences des clients.

- **La direction Energie et Utilités**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Procès : D'environ 450 m³/H d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'électricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

- **La direction Maintenance et travaux neufs**

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

Chapitre III : l'accueil et l'intégration dans l'entreprise Cevital

-Planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations.

-Gère et déploie avec le directeur Industriel et les directeurs de pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier.) -Rédige les cahiers des charges en internes.

-Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Section II : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

Dans cette section nous avons commencé notre travail par la présentation de la méthodologie de recherche puis on a mené une analyse et une interprétation des résultats par le biais des entretiens faits avec les différents acteurs de l'entreprise Cevital.

II-1-Présentation de la méthodologie de la recherche.

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisies pour le recueil des informations sur le terrain.

Notre méthode de recherche est purement qualitative car elle consiste à mener des entretiens comme technique de collecte des données pour mieux cibler les personnes les plus concernées et avoir plusieurs avis.

Pour mener à bien notre enquête, nous avons organisé des entretiens avec le gestionnaire du personnel, le responsable hiérarchique, et les nouveaux salariés.

L'entretien a pour avantage l'obtention de réponses spontanées, la compréhension réelle des questions posées, et la possibilité de réorienter les questions au fur et à mesure de l'entretien, et enfin la liberté de parole des personnes.

II-2-Les acteurs clés concernés par la recherche

Sur l'effectif que compte Cevital nous avons interrogé trois acteurs afin qu'ils puissent nous aider dans notre recherche sur le terrain, ces acteurs sont

Le gestionnaire du personnel car c'est lui qui est chargé de l'accueil, puis suivi par le supérieur hiérarchique qui est responsable de l'intégration et du suivi ; C'est-à-lui qu'incombe la responsabilité du contact direct avec la nouvelle recrue, en dernier lieu nous avons interrogé les nouveaux salariés pour nous informer sur l'importance donnée, par Cevital, à l'accueil et à l'intégration.

II-3-Les résultats de l'enquête

Notre étude sur le terrain commence par une présentation synthétique du cas pratique.

Nous avons procédé par des entretiens individuels avec les différents acteurs concernés ; ensuite par une analyse des réponses obtenues qui sont en rapport avec notre

thématique en l'occurrence le processus de recrutement : la pratique de l'accueil et de l'intégration dans les entreprises Algérienne.

Notre étude sur le terrain nous a permis de découvrir que l'entreprise Cevital ne détient pas de document officiel qui témoigne de l'existence de la procédure d'accueil et d'intégration l'entretien que l'on a mené nous démontre que cette procédure est effectivement suivie mais d'une façon informelle.

II-3-1-Le résultat de l'entretien avec le gestionnaire du personnel

Selon le guide d'entretien élaboré avec l'aide du gestionnaire du personnel nous avons déduit des informations concernant la procédure d'accueil et d'intégration (voire annexe n°1).

- **Formalité de l'accueil et de l'intégration**

Selon le témoignage du gestionnaire du personnel, en premier lieu cette étape de la préparation à l'accueil est confiée au chargé de recrutement car c'est à lui qu'incombe la responsabilité d'informer le nouveau salarié du poste qu'il va occuper et de la date de son entrée ainsi que la préparation du matériel nécessaire pour sa fonction, c'est là où s'achève l'étape de la préparation de l'accueil.

La procédure de l'accueil et de l'intégration débute par la préparation de l'accueil.

En deuxième lieu le gestionnaire du personnel se charge de l'étape de l'accueil proprement dite.

« Nous commençons d'abord par une visite médicale suivie d'une présentation du règlement intérieur de l'entreprise et de la signature du contrat ainsi que le procès-verbal d'installation, et enfin on établit la fiche de renseignement. »

Nous pouvons dire que cette étape est incomplète pour diverses raisons, l'une d'elles est que le nouveau salarié n'est pas informé de ses missions ainsi que de son rôle et de la personne qui va se charger de son encadrement lors de la période d'essai.

« La suite de la procédure concerne le supérieur hiérarchique. »

Suivant ses propos nous pouvons dire que l'étape de l'intégration ainsi que le suivi de la nouvelle recrue sont confiés au supérieur hiérarchique.

- **L'intérêt de l'accueil pour la nouvelle recrue**

L'intérêt à accompagner la nouvelle recrue c'est d'abord de motiver ainsi que de lui donner une certaine importance.

L'intérêt de l'accueil de la nouvelle recrue réside dans le fait de refléter une bonne image de l'entreprise et de faciliter l'adaptation de ce dernier ainsi que d'assurer sa fidélité à l'entreprise.

- **les conditions créées pour organiser un accueil adéquat**

Pour offrir un accueil adéquat il faudra définir la personne qui va se charger de l'accueil de la nouvelle recrue ainsi que de lui consacrer le temps nécessaire.

II-3-2-le résultat de l'entretien avec le supérieur hiérarchique

Selon le guide d'entretien élaboré avec l'aide du supérieur hiérarchique nous avons déduit des informations concernant la procédure d'accueil et d'intégration (voir annexe n°2).

- **L'accompagnement de la nouvelle recrue**

« Oui lorsqu'on reçoit des nouvelles recrues, c'est moi qui assure l'accompagnement dans le poste. »

En ce qui concerne le temps donné pour l'accompagnement de la nouvelle recrue nous avons constaté que le supérieur hiérarchique manque indéniablement de temps pour pouvoir mieux accompagner ses nouvelles recrues.

« Je ne consacre pas beaucoup de temps à la nouvelle recrue, je suis submergé par mes tâches quotidiennes. »

D'après les dires du supérieur hiérarchique l'accompagnement n'a pas acquis sa place au sein de cette entreprise.

- **L'organisation de l'intégration des nouvelles recrues**

« D'abord je lui présente les membres de son équipe ainsi que son poste de travail puis le matériel qui lui est nécessaire, enfin je lui confie les tâches qu'il devra accomplir. »

La procédure suivie par le supérieur hiérarchique est indéniablement respecté.

- **Le rôle de l'accompagnement dans l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues**

« Mon rôle est juste de guider le salarié pendant les premiers jours pour qu'il s'adapte à ses tâches. »

Le rôle du supérieur hiérarchique est de transmettre les bonnes pratiques de travail pour que la nouvelle recrue puisse maîtriser ses tâches et de le rassurer en cas de doute ainsi que d'apporter une aide en cas de besoin.

- **Le suivi de la nouvelle recrue**

« J'assure le suivi des nouveaux salariés par le biais des entretiens qui sont faits avant la fin de la période d'essai. »

Chapitre III : l'accueil et l'intégration dans l'entreprise Cevital

Nous déduisons que de la dernière étape de l'accueil et d'intégration qui est le suivi est seulement constituée d'entretiens ; qui sont menés par le supérieur hiérarchique à chaque fin de période d'essai, mais un entretien à lui seul n'est pas assez fréquent pour pouvoir avoir un jugement pertinent sur la nouvelle recrue , le supérieur hiérarchique devait faire des observations au moment où la nouvelle recrue exécute ses tâches et organiser des entretiens chaque semaine pour avoir un jugement pertinent sur la nouvelle recrue puis de demander l'avis du nouveau sur ce qu'il a acquis pendant la période d'essai .

Enfin, nous pouvons dire que l'accompagnement occupe une grande importance dans l'intégration des salariés pendant leur période d'adaptation.

Il faut savoir que l'intégration dans l'entreprise est assurée par le supérieur hiérarchique c'est pour cela que la DRH devrait initiée les supérieurs hiérarchique pour qu'ils puissent métrisés au mieux l'intégration des nouvelles recrues.

II-3-3-le résultat de l'entretien avec les nouvelles recrues

Selon l'entretien élaboré avec deux nouvelles recrues qui sont dans différents services l'un dans le service recrutement et l'autre dans la production, nous avons déduit des informations concernant la procédure d'accueil et d'intégration ainsi que la pratique de la socialisation (voir annexe n°3).

- **L'acteur désigné pour l'accueil de la nouvelle recrue**

S1 « J'ai été accueilli par le chef de service formation. »

Ce salarié devait être accueilli par le gestionnaire du personnel et non pas par le chef de service formation.

S2 « j'ai été accueilli par mon supérieur hiérarchique qui est le chef de production. »

Le nouveau salarié devait être accueilli par le gestionnaire du personnel puis il devra être intégré par son supérieur hiérarchique.

- **Les difficultés rencontrées par le nouveau salarié**

S2 « je ne rencontre pas de difficultés dans mes tâches quotidiennes mais j'ai un problème dans la stabilité car je n'ai pas de bureau propre à moi. »

Le problème de cette nouvelle recrue réside dans le manque d'organisation et de planification de l'entreprise puisqu'ils n'ont pas fourni les moyens nécessaires pour le nouvel arrivé.

S2 « oui j'ai des difficultés dans la maîtrise de mes fonctions car ils m'ont confié plusieurs tâches. »

Le supérieur devra échelonner les tâches à confier à la nouvelle recrue de la plus simple à la plus compliquée afin qu'il puisse les maîtriser.

- **le suivi de la nouvelle recrue**

S1 « je suis suivi par le chargé de recrutement car c'est lui qui m'aide en cas de difficulté à résoudre les problèmes aux quels je pourrais être confronté. »

Le suivi de la nouvelle recrue doit être fait par le responsable du service recrutement déjà parce que c'est lui le premier responsable sur cette nouvelle recrue et d'autre part c'est lui qui possède les aptitudes et les compétences nécessaires afin de garantir la qualité du suivi de la nouvelle recrue.

S2 « je suis suivi par mon supérieur hiérarchique mais celui-ci n'est pas assez disponible. »

D'après les propos de ce dernier nous constatons qu'il n'existe pas de réel suivi pour la nouvelle recrue.

- **climat relationnel de la nouvelle recrue avec ses collègues**

La relation de travail du nouveau salarié reste agréable.

Selon lui : j'ai une très bonne relation de travail avec mes collègues et mes responsables.

Après avoir mené les différents entretiens avec les nouveaux salariés on a constaté que la qualité de l'intégration des nouvelles recrues, dans cette entreprise, diffère d'un service à un autre et d'un poste à un autre car chaque service possède son propre responsable.

II-3-4- Les pratiques de la socialisation organisationnelle dans l'entreprise Cevital

La socialisation organisationnelle est composée d'un ensemble de pratiques qui sont soit formelle, informelle, individuelle ou collective.

Dans le cas de l'entreprise Cevital, la socialisation organisationnelle n'est pas formelle car les nouveaux salariés ne sont pas mis à l'écart par les anciens, et sont donc directement mis dans le mouvement.

La pratique de la socialisation individuelle, elle, n'existe pas dans cette entreprise car l'individu n'est pas isolé et sa série d'expériences n'est pas unique. Les recrues sont ensemble et vivent une série d'expérience qui est commune, et donc la socialisation organisationnelle est collective.

L'entreprise Cevital comporte un ensemble de valeurs positives qui aident à la réussite de la socialisation : comme l'esprit d'équipe et la souplesse d'acceptation des anciens salariés pour les nouveaux entrants ainsi que la pratique de socialisation en série, et la standardisation des séries d'expériences .

Néanmoins l'entreprise est composée de comportements négatifs qui empêchent le bon déroulement de la socialisation car la succession des étapes en termes de temps n'est pas organisée. Dans le cas de la socialisation organisationnelle disjointe les nouveaux salariés ne sont pas accompagnés par leur supérieur.

D'après notre entretien mené dans cette entreprise on constate que l'accompagnement exercé par les supérieurs varie d'un service à un autre et d'un supérieur à un autre car au sein de cette même entreprise il existe deux différentes sortes de socialisation organisationnelle l'une est en série est donc positive et l'autre est disjointe et donc négative pour la pratique.

II-4- Synthèse des résultats de l'enquête

Notre étude sur le terrain nous a permis de comprendre le fonctionnement de la procédure d'accueil dans l'entreprise Cevital.

Le chargé de recrutement procède à la préparation de la phase d'accueil, qui consiste à contacter le futur employé afin de fixer l'heure et la date de l'accueil afin qu'elle puisse se libérer le jour voulu.

Le chargé de recrutement informe le personnel du nom du poste ainsi que la date d'entrée du nouveau salarié afin que ses futures collègues de travail l'intègrent dans l'entreprise.

Le matériel nécessaire pour son travail lui sera fourni par la personne accréditée. Dans le cas où la nouvelle recrue appelée à travailler dans un bureau, un ordinateur, une chaise et un poste téléphonique est mis à sa disposition ; le service informatique lui fournira une adresse mail afin qu'il puisse communiquer avec ses collègues appartenant soit au même service ou à un service différent : L'entreprise dispose effectivement de l'intra net afin de faciliter la rapidité de communication et bénéficier d'un précieux gain de temps suite à cette préparation le supérieur hiérarchique va prévoir les tâches que le nouvel employé va exercer dès son arrivée dans l'entreprise.

Arrive l'accueil proprement dit : là, le supérieur immédiat accueille le nouvel employé pour lui présenter le règlement intérieur ensuite il lui fait visiter l'entreprise et lui présente les membres de son équipe puis lui indique son espace de travail aussi bien que le matériel à utiliser.

Le service administratif s'occupe de la constitution de son dossier lui fait faire une visite médicale au préalable qui sera suivie par la constitution du procès-verbal d'installation comportant toutes les informations concernant le nouvelle employé et enfin la signature du contrat de travail.

Quant à l'intégration dans l'entreprise Cevital elle est basée sur la période d'essai qui varie entre trois mois renouvelable jusqu'à une année pour les postes de hautes responsabilité.

L'entreprise Cevital est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie ; son expansion à travers divers projets lui a permis d'être un important pourvoyeur d'emploi et de prospérité.

Notre stage pratique nous a conduit à pénétrer dans l'entreprise, plus précisément, dans le service nous concernant c'est-à-dire le service recrutement et le service administratif afin d'avoir des réponses sur le rôle que joue ce service dans l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues.

C'est le gestionnaire du personnel qui nous a informé sur le processus de recrutement ; les différentes étapes concernant le processus de recrutement sont indéniablement respectées ; la phase de l'accueil et l'intégration existe mais d'une façon informelle c'est-à-dire que l'étape de l'accueil se déroule de la manière suivante : premièrement le supérieur immédiat accueille la nouvelle recrue afin de lui présenter son poste de travail et lui fournir le matériel nécessaire à son poste et lui remettre le règlement intérieur de l'entreprise ; puis lui présenter ses collègues . Cette procédure se clôture par la signature du contrat.

Jusqu'à ce stade l'étape de l'accueil est faite de manière spontanée : d'après la procédure administrative.

Quant à l'intégration elle est réduite à la période d'essai de la nouvelle recrue car ce dernier est livré à lui-même, aucun accompagnateur n'est désigné pour lui expliquer graduellement les tâches à accomplir et la manière dont il faut les accomplir.

L'intérêt de l'employé, non plus, n'est pas suscité pour qu'il se sente valorisé et intégré dans l'entreprise ; ce qui entraîne la naissance d'un inconfort psychologique et un sentiment de solitude et de mise à l'écart de la nouvelle recrue. Pour cela un suivi

Chapitre III : l'accueil et l'intégration dans l'entreprise Cevital

psychologique devrait exister ce qui n'est pas le cas dans cette entreprise. Aussi existe-t-il un risque d'entraîner une perte à l'entreprise Cevital sur le plan main d'œuvre et productivité.

Vu l'envergure de cette grande entreprise et l'image qu'elle véhicule au niveau national, il est difficile d'imaginer de rencontrer des failles de cette importance en son sein.

Les responsables devraient prendre en main, dans les délais les meilleurs, les failles de ce service et les résoudre au mieux.

Au final on dira que notre opinion reste mitigée sur cette entreprise.

Conclusion générale

Notre conclusion a pour but de dresser un bilan final de notre recherche, qui est focalisé sur la pratique de l'accueil et de l'intégration dans les entreprises Algériennes cas Cevital.

Notre point de départ repose sur le fait de déterminer le rôle et l'importance donnés par l'entreprise à l'accueil et à l'intégration dans le processus de recrutement.

Ce mémoire de recherche a été, pour nous, un travail intéressant sur plusieurs points. En effet il nous a permis, à travers la littérature, d'approfondir nos connaissances sur le sujet et de répondre aux questions suivantes.

En quoi consiste la pratique de l'accueil et de l'intégration ? Cette pratique renvoi au concept de la socialisation organisationnelle et l'intégration qui recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, et des relations à maîtriser.

Comment s'effectue les différentes mesures de l'accueil et de l'intégration ? Les responsables doivent être en mesure de juger la nouvelle recrue et de dire si elle correspond bien aux attentes qu'ils s'étaient fixés. En ce qui concerne les variables servant à mesurer l'intégration il y a la maîtrise des tâches de l'emploi, la préparation et la clarté du rôle du salarié, ainsi que l'intégration sociale et la connaissance de l'organisation intérieure de l'entreprise.

Notre travail sur le terrain nous a permis d'effectuer des observations ainsi que l'utilisation de la méthode qualitative afin de connaître la réalité des pratiques de l'accueil et de l'intégration dans l'entreprise Cevital et de pouvoir répondre aux questions suivantes.

Quels sont les enjeux et les finalités de l'accueil et l'intégration pour l'entreprise ? L'enjeu de l'entreprise Cevital pour l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés réside dans la présentation de l'organisation (règlement intérieur, collègues de travail, visite de l'entreprise) et dans la découverte de l'environnement direct du poste de travail du nouvel embauché et de son accompagnement dans l'intégration par le supérieur hiérarchique, afin de pouvoir le fidéliser, et ainsi donner une bonne image de l'entreprise.

Conclusion générale

Quels sont les moyens utilisés par l'entreprise pour mieux intégrer ses salariés ? Les moyens donnés par Cevital pour l'accueil et l'intégration des salariés sont la mise à disposition du matériel et fournitures nécessaires pour l'accomplissement de ses tâches. Mais l'accompagnement, l'entretien d'évaluation, et la réalisation des plans de formation pour les nouveaux arrivants restent insuffisants car l'entreprise ne contient pas des documents officiels qui témoignent des procédures de l'accueil et de l'intégration. L'accompagnement n'a pas acquis sa place dans cette entreprise, car un entretien chaque fin de période est insuffisant.

Enfin nous pouvons dire que c'est à la DRH de définir un processus d'accueil et d'intégration pour les nouvelles recrues, et d'assurer la pratique de ce processus pour permettre au salarié de mieux s'adapter à son poste de travail et de ce fait être plus compétent.

La réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances à propos de l'accueil et de l'intégration des nouveaux salariés, et nous sera utile pour notre future carrière professionnelle dans les ressources humaines. L'enquête sur le terrain nous a aidés à traiter ce sujet de manière plus concrète notamment lors des entretiens menés avec les différents acteurs. Ces rencontres ont été très enrichissantes.

Même si le mémoire demande beaucoup de temps de recherche et de réflexion, et malgré toutes les petites embuches rencontrées lors de notre stage, notamment les difficultés dans la documentation, nous sommes satisfaites d'avoir mené à terme notre travail de recherche.

Ce thème est d'actualité il mérite d'être étudié, nous offre une ouverture sur des travaux d'avenir et nous espérons que d'autres étudiants nous imiteront et voudront traiter et élargir ce thème afin d'apporter d'éventuelles améliorations.

La bibliographie

Liste des livres

ALAIN .G, « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition Eyrolles, paris, 2013.

ANNICK Cohen-HAEGEL, « toute la fonction ressource humaine », 2^{ème} édition DUNOD, paris, 2010.

BENCHEMAM .F, GALINO .G, « gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition l'extenso, paris, 2013.

CADIN.L, GHERIN.F et al, « gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, paris, 2007.

CITEAU.J.P, « Gestion des ressources humaines principes généraux et ces pratique », 4^{eme} édition, Armand colin, paris, 2002.

GAVAND.A, « le recrutement, enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveau standards », édition Eyrolles, paris, 2013.

GUILLOT-SOULEZ.C, « la gestion des ressources humaines », édition L'extenso, paris, 2014.

Lethielleux L, « l'essentielle de la gestion des ressources humaines » , 5^{eme} édition, l'extenso, paris, 2011-2012.

MARTORY.B, CROZET.D, « gestion des ressources humaines », 6^{ème} éd Dunod, paris, 2005.

MAZOULI.K, CAMPOY .E, all, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, paris.

NADIA Elghers et al, « la GRH en Algérie : une étude réalisée par L'INPED » in S/D BAAYOUD M et al, « perspectives sur la GRH au Maghreb », édition Vuibert, paris, 2005.

PERETTI J.M, « gestion des ressources humaines », 11^{ème} édition Vuibert, paris, 2003.

PERETTI.J.M, « ressources humaines et gestion des personnes », 11^{ème} édition Vuibert, paris, 2007.

PERETTI.J.M, « ressources humaines et gestion des personnes »,6ème édition Vuibert, paris.

TRESANINI.M, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière »,2ème édition management et société, paris, 2013.

THEVENET.M, DEJOUX.C et al, « fonction ressources humaines », édition Pearson, paris, 2007.

DMITRI WEISS, « ressources humaines »,2ème édition d'organisation, paris, 2003.

Liste des articles

DELPHINE Lacaz, « vers une meilleur compréhension des processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveau salaries », 2005.

DELPHINE Lacaz, « la gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle », Management et Avenir, 4/2007, (n°14), p2-24.

EMILIE Bargues-Bourllier, « gérer la socialisation organisationnelle pour développer / maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances des pratiques », 2008.

GUERFET-Henda Sana et EL ABBOUBI Manal et EL KANDOUSSI Fatima, « la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues », RIMHE : Revue interdisciplinaire management, Homme et entreprise 4/2012-4 page 57-73.

SONIA Boussaget, « le rôle de salaries dans le processus de socialisation organisationnelle du repreneur dans un contexte de PME », 2003.

SONIA Boussaget et PIERRE Louart et GERALDINE Mantione-Valero, « mesure de la socialisation organisationnelle d'un poste ou d'entreprise, paris, 2004.

CRHA « Accueil-ressources-dossiers spéciaux-relation du travail au Québec », Mardi 8 Décembre 2015.

Liste des communications

EMILIE Bourllier, « pratiques de socialisation et attitudes de travail des nouveaux dans les TPE », XVIIe congrès de l'AGR- le travail au cours de la GRH, IAE de Lille et Reims management school, 16-17 novembre 2006, Reims.

SERGET Perrot, « l'individu et l'organisation : une approche par le concept de socialisation », 16e conférence de l'AGRH-Paris Dauphine-15-16 septembre 2015.

Liste des PDF

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_protect/protrav/ilo_aids/documents/legaldocument/wcms_191113.pdf.

Les sites internet

« Intégration des salaires, un enjeu stratégiques pour l'entreprise », le 16 septembre 2015-8 Minutes. www.jobtruster.com/blog/wp-content/uploads/2015/integration-v01.jpg

http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaine.consultele_02-01-2016 à 18:55.

[http://www.Fille///C:/USERS/ADMINI/Documents/INTEGRATION_DES NOUVELLES RECRUES - Mme SOCK.html](http://www.Fille///C:/USERS/ADMINI/Documents/INTEGRATION_DES_NOUVELLES_RECRUES_-_Mme SOCK.html)

www.emploiquebec.ne

Liste des mémoires

TIGHILT Souad et ZIANE KHODJA Atika, « l'impact du processus du recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues Le cas CEVITAL /SPA », Juin 2014.

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Introduction générale	02
CHAPITRE I : Le processus de recrutement	06
Introduction	07
Section I : Le recrutement	08
I-1- Pratique du recrutement	08
I-2- les enjeux du recrutement	09
I-2-1- l'importance du recrutement	09
I-2-2- les types du recrutement	10
I-2-2-1 Le recrutement interne	10
I-2-2-2 Le recrutement externe	11
I-3- Les stratégies de recrutement	12
Section II: le processus de recrutement	13
II-1- les étapes du recrutement	13
II-1-1-Définition du besoin	15
II-1-1-1- La demande de recrutement	15
II-1-1-2-Décision de recruter	15
II-1-1-3-Définition du poste	15
II-1-1-4-Définition du profil	15
II-1-2-La recherche des candidatures	16

II-1-2-1-La prospection interne	16
II-1-2-2-La recherche de candidatures externes	16
II-1-3-la sélection des candidats	17
II-1-3-1-premier tri	17
II-1-3-2-Le questionnaire	17
II-1-3-3-Les entretiens	17
II-1-3-4-les tests	17
II-1-4- la concrétisation de l'accueil et de l'intégration	18
II-1-4-1-Accueil	19
II-1-4-2-L'intégration.....	19
II-2- les acteurs du recrutement	20
II-3- l'e recrutements.....	21
II-4- les contraintes légales	21
Conclusion	21
Chapitre II : l'accueil et intégration	23
Introduction	24
Section I: Fondement théorique de l'accueil et intégration	25
I-1- La notion de La socialisation organisationnelle	25
I-2- Les domaines de la socialisation organisationnelle	26
I-3- Les pratiques de la socialisation organisationnelle	28
I-4- Le processus de la socialisation organisationnelle	31

Section II : Les aspects pratiques de l'accueil et intégration	33
II-1- La notion de l'accueil et l'intégration	33
II-2- L'objectif de l'accueil et intégration	35
II-3- Les enjeux de l'intégration	36
II-4- Le processus de l'accueil et intégration	37
II-4-1- Préparation à l'accueil	37
II-4-2- Accueil	38
II-4-3- Intégration	39
II-4-3-1-Les conditions facilitant l'apprentissage	40
II-4-4- Suivi en emploi.....	41
Conclusion	41
Chapitre III : l'accueil et intégration dans l'entreprise cevital	42
Section I : Les domaines d'étude et Présentation de l'entreprise	43
I-1- Le lieu de l'étude	43
I-2- La durée de l'étude	43
I-3- Généralité sur l'organisme d'accueil	43
I-2- I-3-1- Historique de l'entreprise	43
I-3-2- la situation géographique de Cevital	44
I-3- 3- L'organisation générale des composantes et les Missions des directions.....	47
Section II : Analyse et interprétation des résultats de la recherche	53
II-1-Présentation de la méthodologie de la recherche	53
II-2-Les acteurs clés concernés par la recherche	53

II-3-Les résultats de l'enquête	53
II-3-1-Le résultat de l'entretien avec le gestionnaire du personnel	54
II-3-2-le résultat de l'entretien avec le supérieur hiérarchique	56
II-3-3-le résultat de l'entretien avec les nouvelles recrues	58
II-3-4- La pratique de la socialisation organisationnelle dans l'entreprise Cevital	59
II-4- Synthèse des résultats de l'enquête	60
Conclusion générale	63

Références bibliographiques

Table des annexes

Annexe n°1

L'entretien avec le gestionnaire de personnel

Renseignements concernant le gestionnaire de personnel : le poste occupé, ancienneté.

1- Est-ce que vous accompagnez les nouvelles recrues pour tous types de poste ?

2-décrivez nous la procédure que vous suivez pour intégrer le nouveau salarié ?

3-Quels est intérêt de l'accueil pour les nouvelles recrues ?

4-Quels sont les apports pour vous en tant que gestionnaire de personnel, ainsi pour la nouvelle recrue ?

5-Quelles sont les limites de l'accompagnement de la nouvelle recrue ?

6 Quelles améliorations pourrions-nous y apporter ?

7-Quelles condition, selon vous, peuvent être créé pour organiser un accueil adéquat ?

8-Les salariés en charge d'accompagner le nouveau salarié ont-ils les compétences et le temps nécessaires pour cette fonction ? Leur rôle est-il clairement défini ?

Annexe n°2

Entretien avec le supérieur hiérarchique

Renseignements concernant le responsable hiérarchique : le poste occupé, ancienneté.

1-Est-ce que vous accompagnez les nouvelles recrues ?

2-Est-ce-que vous-avez toujours de temps pour accompagner la nouvelle recrue ?

3-Comment organisez-vous l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues ?

4-Quelle est votre rôle dans l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues ?

5-Selon vous est-ce que l'accompagnement aide les nouvelles recrues a mieux s'intégrer dans l'entreprise ?

6-Est-ce que y a-t-il un suivi pour la nouvelles recrues, si oui comment se fait-il ?

Annexe n°3

L'entretien avec la nouvelle recrue

Renseignements concernant le nouveau collaborateur : nom, prénom, ancienneté dans l'entreprise, niveau de formation, expérience professionnel hors entreprise, intitulé du poste occupé, niveau de classification expérience : exécution, maîtrise, cadre ?

1-Par qui avez-vous été accueilli ?

2-Rencontrez-vous des difficultés dans vos tâches quotidiennes ?

3-Existe-t-il un suivi pour vous orienter et résoudre les difficultés dans vos tâches ?

4-De quels niveaux relève ces difficultés ?

5-Faites-vous part à votre responsable hiérarchique et au responsable RH de ces difficultés ?

6-Dans quels cadre : réunions, discussions informelle, compte rendu ?

7-avez-vous de bonnes relations de travail avec vos collègues et vos responsables hiérarchiques ?

Résumé

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur la pratique de l'accueil et l'intégration dans les entreprises Algériennes cas Cevital.

Afin de mener à bien ce travail, nous avons expliqué dans le premier chapitre les concepts théoriques du recrutement, puis présenté les différentes étapes du processus de recrutement ensuite dans le second chapitre, nous nous sommes intéressées à la socialisation organisationnelle et les aspects pratiques de l'accueil et de l'intégration.

Dans le troisième chapitre nous avons utilisé la méthode qualitative afin de recueillir des informations pertinentes sur notre thématique, puis nous avons constaté que la procédure de l'accueil et l'intégration existe dans l'entreprise cevital mais d'une façon informelle, car son utilisation reste primaire puisque elle contient quelques lacunes.

Mots clés : le recrutement, l'accueil et l'intégration, la socialisation organisationnelle.