



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderhmane Mira de Béjaïa
Faculté Des Sciences Humaines et Sociales
Département Des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du diplôme de master

Option : Sociologie de l'organisation et du travail

Thème :

L'intégration des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise

Cas pratique : SARL IBRAHIM & FILS IFRI

Réalisé par :

FERGANI Linda

HADDADOU Sarah

Encadré par :

M^{me} : BOULHOUAT Djazia

Année Universitaire

2018-2019

Remerciement

*Nous tenons à remercier tout d'abord le bon dieu
le tout puissant de nous avoir donné la volonté
pour réaliser ce modeste travail.*

*Nous remercions vivement notre promotrice
Mme Boulhouat pour ces conseils et surtout pour
sa disponibilité et son soutien.*

*Nous remercions chaleureusement notre
université et tous les enseignants qui ont
contribué à notre formation, ainsi que toutes les
personnes qui ont aidé de près ou de loin afin de
réaliser ce modeste travail.*

*Nous exprimons également nos remerciements au
personnel de l'Entreprise IFRI de nous avoir pris
en charge dans département des Ressources
humaines*

*Enfin, on ne peut pas oublier aussi le soutien
affectif et matériel de nos familles.*

*À toute la promotion sociologie de l'organisation et du
travail 2019*

Linda & Sarah

Dédicace

Je dédie ce modeste travail, tout d'abord :

À la mémoire de mon père , tu sera toujours dans mon cœur , que dieu t'accorde sa miséricorde et t'accueille dans son vaste paradis.

À ma très chère maman, toi qui était toujours pour là moi, que dieu te garde et je te souhaite une longue vie.

A la mémoire de ceux que j'aurai voulu qu'ils soient présents oncle Malek et tante Chafia que dieu les accueillent dans son vaste paradis

À ma chère grande-mère que dieu te bénisse.

À mes sœurs : Siham, Rebiha et Souad.

À mes frères Smail et Malek.

À toutes mes tantes et oncles

À mes cousines Nawel, Katia, Sabiha, Fatiha, Naïma.....

À mes copines : Katia, Rima, Ouafa, Dida

À mon binôme Linda

À tous mes amis et à toute la famille Haddadou

À toute personne qui compte pour moi que j'ai oublié de citer

À toute la promotion sociologie de l'organisation et du travail 2019

Sarah

Dédicace

Je tiens à dédier ce modeste travail à mes très chers parents, à qui je dois le mérite et la réussite.

À mon cher fiancé Mohand qui m'a soutenue et encouragé tout au long de mes études.

À mes chères sœurs : Soraya et Lehna

À mon cher frère Sofiane

À mes oncles, mes tantes, leurs fils et filles

À mes adorables amis : Aïcha , Imane, Noureddine, Siham

À mon binôme Sarah

À toute la famille Fergani et Hadjidi

À tous ceux qui me connaissent et m'aiment et qui j'ai oublié de citer.

À toute la promotion sociologie de l'organisation et du travail 2019

Linda

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
RH	Ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
DRH	Direction des ressources humaines
CV	Curriculum Vita
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CTT	Contrat du travail temporaire
SARL	Société à responsabilité limitée

Liste des tableaux :

Tableau N°	Titre de tableau	Page
01	Répartirion des enquêtés selon le sexe	74
02	Répartirion des enquêtés selon l'âge	75
03	Répartirion des enquêtés selon la situation familiale	76
04	Répartirion des enquêtés selon le niveau d'instruction	77
05	Répartirion des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle	78
06	Répartirion des enquêtés selon les salariés qui ont eu une expérience antérieur	79
07	la répartition des enquêtés selon la nature de relation avec les collègues de travail ayant une experience.	81
08	La corrélation entre la coopération des collègues de travail et l'intégration des salariées.	82
09	La corrélation entre la qualité de relation et l'intégration des nouvelles recrues.	83
10	La corrélation entre la coopération des collègues de travail et l'existence des difficultés coolaboration.	84
11	La corrélation entre la coopération des collègues de travail et la nature de relation	85
12	La corrélation entre la coopération des collègues de travail et l'existence des conflits de groupe	86
13	la répartition des enquêtés selon leurs satisfaction dans les postes occupés	87
14	La corrélation entre l'intégration des salariés et de penser à quitter l'entreprise	88
15	la répartition de la population d'étude selon les raisons d'intégration	88
16	La corrélation entre e suivi dans la période d'essai et la nature de l'intégration	92
17	Répartition des enquêtés selon le suivi d'une période d'essai	93
18	La corrélation entre l'existence stratégies d'intégration et la facilitation d'intégration	94
19	La corrélation entre les stratégies d'intégration et le climat au travail	95

20	La corrélation entre les stratégies d'intégration et les obstacles rencontrés dans premiers mois d'embouchement	96
21	La corrélation entre les stratégies d'intégration et penser à quitter l'entreprise	97
22	La corrélation entre la formation et la facilitation de l'intégration	98
23	La corrélation entre la formation et le climat au travail	99
24	La corrélation entre la formation et les obstacles rencontrés dans premiers mois d'intégration	100
25	La corrélation entre l'existence de l'accompagnement et le climat au travail	101
26	La corrélation entre l'accompagnement et les obstacles rencontrés dans premiers mois d'intégration	102
27	La corrélation entre l'existence d'un accompagnement et penser à quitter l'entreprise	103
28	La corrélation entre l'existence d'acompanement et la facilitation d'intégration	104
29	La corrélation entre le contenu de la formation et le climat au travail	105
30	La corrélation entre le contenu de formation et les obstacles rencontrés	106
31	La corrélation entre le contenu de formation et penser à quitter l'entreprise	107
32	La corrélation entre le contenu de formation et la facilitation de l'intégration	108

Sommaire

Sommaire

- **Liste des abréviations**
- **Liste des tableaux**
- **Introduction**

Partie théorique

Chapitre 1 : Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons et les objectifs du choix du thème.....	03
2. La problématique.....	04
3. Les hypothèses.....	07
4. Définition de concepts.....	08
5. La prés-enquête	13
6. Méthode et technique utilisées.....	13
7. Déroulement de l'enquête	16
8. La population d'étude.....	16
9. Les études antérieures.....	18
10. Les difficultés rencontrés.....	26

Chapitre 2 : Le processus de recrutement

1. Présentation de processus de recrutement.....	28
2. Définition de recrutement.....	28
3. Les étapes de recrutement.....	29
3.1. Définition du besoin.....	29
3.2. La recherche des candidats.....	33
3.3. La sélection des candidats.....	35
3.4. La concrétisation.....	39
4. . Les objectifs de recrutement.....	41

Chapitre 3 : Le processus d'accueil et d'intégration

1. L'accueil.....	43
1.1.La préparation à l'accueil.....	43
1.2.Définition de l'accueil.....	44
2. .Les étapes de procédures d'accueil.....	45
3. La période d'essai.....	47
4. L'intégration.....	49
5. Le parcours de l'intégration.....	50
6. Objectifs du parcours d'intégration.....	51
7. Les types d'intégration.....	51
8. Les phases d'intégration.....	53
9. Les conditions facilitant l'intégration des nouveaux collaborateurs.....	54
10.Les étapes de procédure d'intégration.....	56
11. Les stratégies d'intégration des nouveaux collaborateurs.....	57

Chapitre 4 :Présentation de l'organisme d'accueil et caractéristique de la population d'étude

1. Présentation de de l'organisme d'accueil « IFRI ».....	61
1.1 Historique.....	61
1.2 Création et évolution de SARL	61
1.3 Situation géographique.....	62
1.4 IFRI dans le monde.....	63
1.5 La production.....	64
1.6 Les objectifs de l'organisme.....	66
1.7 L'effectif de l'entreprise « IFRI »	66
1.8 La structure de la SARL « IBRAHIM et fils »	67
2. Présentation des données personnelles des enquêtés.....	74

Chapitre 5 : Analyse des données et interprétation des résultats de la première hypothèse

1. Analyse des données.....81
2. Interprétation des résultats de la première hypothèse.....89

Chapitre 6 : Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

1. Analyse des données.....92
2. Interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.....109

- **Conclusion**
- **La liste bibliographique**
- **Les annexes**

Introduction

Introduction :

Dans tous les domaines de la gestion, la gestion des ressources humaines est certainement la plus connue- ou-au moins la plus visible du grand public.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Les activités en question sont le recrutement , la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation , la négociation collective.

Le recrutement est la pierre angulaire de la réussite de toute organisation car elle lui permet non seulement de se doter d'un personnel efficace et parfait, mais aussi à la mobilisation générales des ressources humaines.

Au sein des entreprises, le processus de recrutement est l'élément qui préoccupe le service de la gestion des ressources humaines, puisque il est basé sur la performance et la capacité, ainsi que, sur une nouvelle énergie à travers les nouveaux recrues, et que à travers le recrutement, l'entreprise cherche à acquérir et à trouver des candidats qui correspondent aux profils recherché, tandis qu'un processus de recrutement est efficace que si les nouveaux recrues arrivent à s'adapter est à s'intégrer.

L'intégration des nouveaux recrutés est aussi une phase importante, cette dernière exige un accompagnement au sein des différents services pour pouvoir transmettre les connaissances nécessaires pour l'acquisition du savoir faire et l'exécution des tâches liées aux postes occupés afin de les mobiliser et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise.

Dans notre étude qui porte sur « l'intégration des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise IFRI », nous avons tenté de découvrir la politique d'intégration suivie par cette entreprise, et ainsi que les moyens fournis pour intégrer le nouveau recruté.

Dans le but, afin de bien mener notre recherche, nous avons réparti notre travail en deux parties : partie théorique et partie pratique.

La première partie est composée de trois chapitres :

- **Chapitre 1** : le cadre méthodologique qui contient les raisons et les objectifs du choix du thème, la problématique , les hypothèses, définition des concepts, la prés-enquête, la méthode et les techniques utilisées, la population d'étude, les études antérieurs et les difficultés rencontrées.
- **Chapitre 2** : consacré au processus de recrutement, ses étapes, ses objectifs.....
- **Chapitre 3** : dédié au processus d'accueil et d'intégration, ses types, ses phases, ses stratégies et ses objectifs.....

Enfin la partie pratique qui concerne le travail sur terrain, elle comporte trois chapitres :

- **Chapitre 4** : consacré à la présentation de l'organisme d'accueil , qui se compose de l'historique de l'entreprise, ses différentes missions, ses objectifs ainsi que l'effectif qui constitue l'entreprise IFRI, aussi à la présentation des caractéristiques des données personnelles des enquêtés.
- **Chapitre 5** : concerne l'analyse des données et l'interprétation des résultats de la première hypothèse
- **Chapitre 6** : concerne l'analyse des données et l'interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

Enfin , nous allons terminé notre recherche par une conclusion, une liste bibliographique et les annexes.

Partie théorique

Chapitre 1

Cadre Méthodologique

1- Les raisons et les objectifs de choix du thème :

1-1 Les raisons du choix du thème :

Au sein des entreprises chaque personne nouvellement recrutée a besoin de s'intégrer ; qui est le point de départ de la gestion des ressources humaines après celle de recrutement qui est le fondement de toute démarche personnelle ou organisationnelle , et pour réussir l'entreprise doit assurer leur adaptation et leur intégration dans le nouveau milieu de travail , et en raison de de l'importance de cette activité d'intégration, nous souhaitons l'étudier pour les raisons suivantes :

- Approfondir notre étude sur l'intégration en tant que futur travailleur en ressources humaines ;
- Avoir plus d'informations sur la politique de l'intégration dans les entreprises privées en Algérie ;
- Le management des RH se concentre beaucoup sur le sujet d'intégration ;
- Laisser une copie de notre recherche au niveau de la bibliothèque pour servir les futurs étudiants.

1-2 Les objectifs de la recherche :

- Avoir des connaissances sur le monde du travail alors qu'on se prépare à la vie professionnelle ;
- Connaitre et découvrir comment les nouveaux recrutés sont reçus par l'entreprise, et les difficultés rencontrés durant la période d'intégration ;
- Montrer l'importance de la phase d'accueil, ainsi que celle de l'intégration pour une meilleure adaptation de nouveaux recrutés ;
- Acquérir des connaissances et de savoir dans le domaine de GRH ;
- Savoir comment l'entreprise algérienne arrive à faire intégrer les nouveaux recrutés au sein de leur entreprise .

2- Problématique :

Au début de 20^{ème} siècle , une vague de rationalisation débutait afin d'interpréter l'étude systématique des aspects sociaux de l'entreprise.

Depuis l'indépendance , les réformes mise en place par le gouvernement du front de libération nationale en Algérie après les accords d'Evian et l'indépendance du pays ont touché de nombreux aspects, sociaux et économiques. Cela se reflète dans le lancement de grandes projets économiques qui ont permis la mise en place d'une dense assise industrielle. Ce qui lui a permis de tirer profit de la tente pétrolière dont une bonne partie a été réinvestie dans les projets du développement économique.

En 1980 l'Algérie a connu des difficultés économiques très importantes. En effet « le contre choc pétrolier de 1986 a portée un coup dur à une économie quasiment rentière. Au début des années 1990, l'Algérie se rapproche des institutions de Breton Wood en vue de conclure un premier accord d'ajustement structurel, accord en vertus duquel l'Algérie engage des réformes structurelles concrétisant ainsi le passage de l'économie de marché dont les résultats dépendent de la mutation actuelle et future de l'économie mondiale dans le contexte du libre échange et de mondialisation ».¹

De nos jours, les entreprises algériennes ont intégré dans leur stratégies une dimension des « ressources humaines » où cette fonction est située au cœur des préoccupations des dirigeants qui voient en elle le noyau de l'entreprise qui contribue dans la création et la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Donc, pour cette raison l'entreprise doit munir d'une bonne politique de gestion des ressources humaines car c'est la source de richesse mais aussi le

¹ <https://www.statistique-mondiales.com/algérie.htm>, consulté le 16/03/2019 à 22h15

principal facteur de coût. On peut la définir comme la faculté pour l'entreprise de trouver une adéquation entre ses richesses humaines et l'évolution consiste en un ensemble des politiques et besoin en compétences. Cette pratique consiste « un ensemble des mesures d'activités pour identifier , acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectives . Ainsi que le processus de développement d'application et d'évaluation de ces derniers dans le but de résoudre les activités humaines dans l'organisation , de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent valoir autant que possible leur capacités ».²

La réalisation de ces objectifs se fait grâce à la maîtrise de la GRH dans son ensemble ainsi que dans ses tâches spécifiques , c'est pour cette raison qu'il est important de mettre en place la bonne équipe chargée de s'occuper et de prendre soin de ce facteur clé et à l'écoute de leur ententes et obligations.

Cette stratégie doit rentrer en première étape qui veut dire l'arrivée du nouveau embauché à la vie professionnelle soit après son recrutement jusqu'à la date de sa sortie en retraite de fin de carrière ou licenciement.

Le recrutement est une activité stratégique de la gestion de la ressource humaine qui consiste en un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats, c'est aussi une demande d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation, mais également une première étape qui prouve la capacité de la production quantitative et qualitative à travers l'apport de ces recrues ³,le recrutement revêt d'une importance capitale pour l'entreprise et sa véritable portée stratégique engage l'entreprise sur le long termes pouvant même mettre en danger sa pérennité. Sa réflexion est appuyé par l'importance de la prise en compte d'un grand nombre de paramètres internes et externes avant de pouvoir prendre la décision de recruter. Peretti propose une approche

² Soutenain.j.f.FARCET ,Organisation et gestion de l'entreprise, édition Berti,Alger,2007,p270

³ CHAMINADE Benjamin ,Ressources humaines et compétences dans une démarche, édition Afnor,2005,p363

sociologique dont il a conçu le recrutement et son déroulement comme étant un processus qui construit 4 principales étapes de la définition du besoin jusqu'à l'accueil et l'intégration qui se situe effectivement une fois que le salarié est recruté ; de plus il sera soumis d'abord à une période d'essai pour qu'il soit intégrer à son poste de travail.

Avant qu'il soit définitivement confirmé à son poste, il passe par une période d'essai qui est un dispositif permettant à l'employeur d'évaluer des compétences du salariés dans son travail notamment en regardant son expérience pour l'adaptation aux exigences de son nouveau poste. En effet, c'est sur la base de la fiche de poste qu'il va pouvoir être définir le profil de poste et l'ensemble des processus de la rédaction de l'offre à l'intégration du nouveau embauché.

La phase d'accueil et d'intégration des nouveaux employés est la phase la plus importante. Il s'agit de la familiarisation du nouveau recruté à son environnement du travail, qui est une fonction des ressources humaines et des préoccupations importantes au sein des organisations , un des défis des entreprises reposent sur la capacité de rétention des employés et sur d'adhésion de ceux-ci à la mission d'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, il convient de concevoir les mécanismes pour leur transmettre toute l'information nécessaire au moment de recrutement.

Donc, la réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil et le suivi de l'intégration. En effet, elle est d'une importance majeure pour la sauvegarde et la cohérence du système organisationnel. L'intégration permet également aux travailleurs de partager leurs idées, et de travailler dans un climat de confiance, ces dernier participent en grande partie au développement de l'organisation. Il est donc impératif à l'entreprise d'assurer et disposer des meilleures conditions, d'outils, de techniques et de méthodes pour

faciliter l'accueil et l'intégration des nouveaux recrutés dans leur poste pour qu'ils puissent s'adapter et se familiariser dans l'organisation surtout ceux qui trouvent des difficultés de s'intégrer dans le groupe de travail et dans la totalité de l'entreprise.

Dans ce contexte, la réussite ou l'échec de l'adaptation des nouveaux recrutés est étroitement liée à la considération de la pluralité des pratiques culturelles et leurs états psychociaux qui nécessitent des entreprises, d'adapter leurs structures à la diversité des cultures, des modes de gestion et d'organisation du travail.

Ainsi , que notre recherche s'articule sur la problématique d'intégration des nouveaux recrutés dans un milieu socioprofessionnel privé. Afin de concrétiser ce thème sur le terrain on a opté pour l'entreprise IFRI qui est l'une des facteurs de développement de l'industrie nationale et le leader incontesté dans son domaine, employant des centaines de personnes soit directement ou indirectement. Ainsi IFRI procède à la démarche de recrutement selon ses besoins et ses stratégies, toutefois, comment arrive t-elle à favoriser l'intégration de ses nouveaux recrutés ?

- Quelles sont les stratégies et les méthodes adoptées par l'entreprise IFRI pour faciliter l'intégration des nouveaux recrutés ?
- Les personnes nouvellement recrutés par SARL IFRI trouvent-elles des difficultés d'intégration dans leur milieu de travail ?

3-Les hypothèses de la recherche :

Afin de tenter de répondre aux questions posées , il est utile de proposer des hypothèses qui ont un rôle important car elles apportent des réponses provisoires à la question posée .

Selon ANGERS Maurice :

l'hypothèse est essentiellement un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes, entre deux ou plusieurs éléments d'une réalité. ⁴

Selon GRAWITZ.Madeleine :

l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs. Même plus au moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés, elle permet de les interpréter, de leur donner une signification qui vérifiée constituera un élément possible de début de théorie ⁵

Hypothèse 1 :

La réussite de l'intégration des nouveaux recrutés dépend des programmes d'intégration adoptés par l'entreprise.

Hypothèse 2 :

L'intégration des nouveaux recrutés dépend de l'implication des salariés au travail.

4- Définition des concepts clés :

Pour mieux cerner et maîtriser le sujet, la problématique, les hypothèses de notre recherche et les concepts qui sont relatifs, nous tenterons de définir les concepts clés qui sont des éléments nécessaires à toute recherche, ils organisent la réalité en retenant les caractères distinctifs des phénomènes car il se dit de lui

⁴ ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997, page103

⁵ GRAWITZ Madeleine, Méthode des sciences sociales, 11 ème édition, DALLOZ ,Paris,2001,page398.

que « ce n'est pas le phénomène lui même, c'est une abstraction, une pensée, un moyen de connaissance.»⁶

Pour l'élaboration de notre thème de recherche, nous devons d'abord donner quelques définitions pour chacun des concepts :

4-1 Salarié :

Ce sont des personnes exerçant par délégation du chef d'entreprise, une fonction d'initiative ou de responsabilités laquelle requise, compétences et technicité afin d'assurer l'organisation, le contrôle même l'exécution d'un travail donné.⁷

4-2 Nouveau recruté :

Le nouveau recruté peut être définie comme un nouveau venu dans une organisation, une personne appelée à intégrer dans un nouvel environnement de travail.

C'est une personne physique nouvellement recrutée, c'est un travailleur subordonné réalisant une tâche pour le compte d'autrui.

4-3 Entreprise :

L'entreprise est une unité économique destinée à l'échange ou a la circulation des besoins, des services. L'étude sociologique insiste sur la définition de l'entreprise comme système social ou les diverses catégories de personnels sont en situation d'interdépendance⁸

⁶ GRAWITZ Madeleine, op.cit ,page18

⁷ CAUCHE. P, DUPREZ J-M et autre, Dictionnaire de la gestion, 3ème édition Armand, paris, p80.

⁸ SUAVET, Dictionnaire économique et social, 11ème édition, p207.

4-4 Recrutement :

La qualité de recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recruté et le besoin, immédiat et futur de l'entreprise. Le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques, la réussite de recrutement repose sur une définition et une description réaliste du poste à pourvoir , sur l'identification du profil correspond, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et en fin , sur son intégration réussis dans l'entreprise .⁹

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'oeuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin .¹⁰

❖ Définition opérationnelle :

Le recrutement est un ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat compétant pour occuper un poste de travail.

Le recrutement est les différentes opérations utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les qualifications et les compétences nécessaires pour occuper un poste immédiatement ou dans l'avenir.

4-5 Intégration :

Du mot latin intégrer, qui veut dire renouveler, rendre entière d'une manière générale, faire entrer dans un ensemble plus vaste.

L'intégration est un mot clé de la sociologie Durkhienne ; intériorisation des normes et des valeurs dominantes, sentiment d'identification au groupe.

⁹ PERETTI.J.M ,Gestion des ressources humaines,21^{ème}édition Vuibert,Paris,2016,p61

¹⁰ J.P. CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 4^{ème}édition ARMOND COLIN, Paris,2002, p83.

L'intégration désigne la situation d'un individu ou d'un groupe qui est en interaction avec les autres groupes ou individus, qui partage les valeurs et les normes de la société à laquelle ils appartient. ¹¹

L'intégration est un processus qui permet à la société d'inclure un individu dans le 'un groupe, cela se traduit par des croyances et des valeurs partagées , par des relations sociales plus au moins intenses et par des projets en commun , elle permet à chacun de jouer correctement le rôle qui correspond à son statut social et donc de participer aux activités économiques. ¹²

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser . cette phase peut être plus au moins longue selon le degré de complexité des tâches, la durée du cycle des opérations, les capacités d'assimilation du salarié. ¹³

❖ Définition opérationnelle :

-L'intégration est un processus par lequel un nouveau recruté s'adapte à son nouveau milieu de travail.

-L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé à base de s'adapter à son nouveau milieu de travail.

4-6 Implication du personnel :

C'est l'attachement au travail, comme l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. ¹⁴

L'implication est généralement présentée comme une attitude. Il s'agit donc d'une prédisposition mentale, d'un état d'esprit qui se différencie du

¹¹ DALLO Christine et autre, Lexique de sociologie, 3^{ème} édition Dalloz ,Paris,2010,p177

¹² MONOTOUSSE Marc et RENOUARD Gilles, 100 fiches pour comprendre la sociologie, 3^{ème} édition Bréal,2009,p82

¹³ CITEAU J.P ,Gestion des ressources humaines , 4^{ème} édition Dalloz, Paris,2002, p93

¹⁴ <https://www.andre.fant.free.fr/l'implication-au-travail> , consulté le 20/04/2019 à 19::55

comportement qui est, lui, une manifestation externe. On peut penser que l'implication précède logiquement le comportement : je suis impliqué dans mon travail donc je m'applique à effectuer mon travail consciencieusement. On caractérisera l'implication d'un individu selon les « cibles » et la « nature du lien » entre l'individu et la /les cible(s).¹⁵

4-7 Programmes d'intégration :

Il s'agit des différents stratégies ou documents qui favorisent une intégration rapide d'un nouveau recruté dans une équipe, parmi ces stratégies ;

❖ La formation :

Pour mieux comprendre ce qu'est la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci :

La notion de formation, polysémique, renvoie à l'ensemble des connaissances générales , techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier , mais aussi aux comportement , attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales.¹⁶

La formation diplomate ou initiale est une action de formation continue permettant d'obtenir un diplôme.¹⁷

C'est l'ensemble des dispositifs pédagogiques et didactiques proposés aux salariés afin de leurs permettre une adaptation efficace aux changements structurels, organisationnel induit par les mutations et évolution économiques et

¹⁵ NICOLAS Éline, Gestion des ressources humaines, édition Dunod,2014,p8

¹⁶ FERRÉOL GILLES , Dictionnaire de sociologie,4^{ème} édition,Mehdi,Algérie,2013,p119

¹⁷ PERETTI.J.M, Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème}édition, Vuibert,Paris,1999,p02

technologiques sociales et culturelles tout en favorisant leur évolution professionnelle.¹⁸

❖ **Définition opérationnelle :**

- Un processus qui permet au salarié d'acquérir des capacités et aptitudes nécessaires afin d'exercer une activité professionnelle.
- Un ensemble d'action utilisée pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des compétences.
- Un ensemble de moyens offerts aux salariés pour le développement de leur compétences au travail.

5- La prés-enquête :

Dans toute recherche scientifique, la prés-enquête est une étape très importante et indispensable, elle nous a permis d'explorer le terrain et consulter toutes les conditions de fonctionnement de l'entreprise IFRI, en se basant sur des entretiens exploratoires auprès de quelques salariés de l'entreprise IFRI.

6- La méthode et technique utilisées:

Toute recherche scientifique proprement dite nécessite une méthode et technique bien déterminée et précisée et qui est en étroite adéquation avec le sujet traité et la problématique posée de travail qui va guider le chercheur afin d'atteindre son objectif.

6-1 La méthode:

Toutes les recherches scientifiques se basent sur la méthodologie qui joue un rôle majeur dans toute investigation scientifique.

La méthode a été définie par ANGERS Maurice comme « un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif ».¹⁹

¹⁸ CITEAU J.P, Gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition Dalloz, Paris, 2002, p113

Selon Madeline GRAWITZ, la méthode est « un ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie ». ²⁰

La méthode utilisée dans notre recherche est déterminée par la nature du thème et les objectifs de la recherche, elle englobe l'ensemble des règles et les procédures que le chercheur doit suivre pour mener la recherche et pour cela nous avons utilisés une méthode quantitative qui est « un ensemble de procédures visent à d'abord à mesurer le phénomène d'étude ». ²¹ Elle vise à donner une appréciation chiffrée d'un phénomène, en s'appuyant sur des outils mathématique, des statistiques, des probabilités, et en exprimant ce phénomène à travers des variables et des relations formelles entre ces variables. ²²

Relativement à notre thème qui est sur « l'intégration des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise » on trouve que la méthode quantitative est la plus adéquate à notre terrain d'investigation, dans l'objectif d'écrire et rassembler un nombre d'information lié au sujet, ramener des données mesurables sur le nombre des salariés qui sont intégrer au sein de l'entreprise.

6-2 les techniques utilisées :

Avant de passer à l'étape suivante de collecte des informations sur le terrain , il est nécessaire de fixer le choix de techniques de recherche qui dépend de l'objectif visé par le chercheur, ainsi les techniques de recherches sont utilisées comme des moyens permettant de recueillir des données dans la réalité.

Après avoir choisir une méthode de recherche quantitative on a élaboré un questionnaire qui est l'outil de collecte de données que nous rencontrons le plus fréquemment dans notre société qui vise à évaluer les aptitudes d'une

¹⁹ ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences sociales, édition Casbah, Alger, p58

²⁰ GRAWITZ Madeleine, Méthode des sciences sociales, 11 ème édition, éd Dalloz, Paris, 2001, page 351.

²¹ ANGERS Maurice, op.cit, p60

²² YVES Alpe et autres, Lexique de sociologie, 4^{ème} édition Dalloz, Paris, 2013, p234.

population donnée. Les questionnaires sont principalement utilisés dans les sciences sociales et humaines comme la psychologie , la sociologie ou le marketing.

❖ L'observation :

C'est une technique qui aide à répondre aux questions sur l'objet étudié et à analyser la manière avec laquelle on procède pour choisir ces questions et élaborer une stratégie. Les connaissances permettent à l'observation de satisfaire sa curiosité intellectuelle, d'élaborer un savoir systématique sur l'objet et de réguler ses conduites professionnelles.²³

Ainsi , cette technique nous a permis de nous adopter au terrain et d'approfondir notre connaissance sur l'intégration des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise IFRI.elle nous a permis de mieux interpréter les réponses données par les enquêtés .

❖ Le questionnaire :

Pour la réalisation de cette étude la technique de questionnaire est un choix adéquat pour la collecte des informations relatives à notre thème , c'est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger d'une façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.²⁴

Le questionnaire a pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisable les informations et les hypothèses préalablement constituées.²⁵

²³ BLANCHET Alain et autres, Les techniques d'enquête en sciences sociales, édition Dunod, Paris2000, p24

²⁴ ANGERS Maurice, op.cit, p146

²⁵ Combessie.J.C, La méthode en sociologie ,3^{ème}édition la découverte,Paris2001,p33

Notre questionnaire est divisé en 4 axes, chaque axe contient:

- 1^{er} axe : données personnelles
- 2^{ème} axe : implication personnelle
- 3^{ème} axe : les programme d'intégration

7- Déroulement de l'enquête :

Notre enquête a été effectuée pendant une durée de 45 jours du 24/03/2019 jusqu'à 07/05/2019. cette enquête a été réalisée dans des conditions favorables , nous avons distribué le questionnaire sur l'ensemble des enquêtés ce qui nous a permis de clarifier nos hypothèses et notre problématique.

8- La population d'étude :

C'est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon .²⁶

Durant notre recherche sur le terrain, nous avons choisi un échantillon de type stratifié qui est une sorte d'échantillonnage probabiliste qui est « un un échantillon constitué de telle façon que tout élément qui y est retenu possède autant de chances que n'importe quel autre élément de la population mère d'y figurer ». ²⁷ il s'agit particulièrement de l'échantillon stratifié dans lequel la population mère est divisée en strates. Ainsi, notre échantillon est répartie comme suite :

- Pour les cadres 238 qui représentent 20.67% de la population on a pris 47 cadres
- Pour les agents 456 de maitrises qui représentent 39.60% de la population mère on a pris 91 salariés.

²⁶ ANGERS Maurice, op.cit p229

²⁷ AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, les Presses de l'Université du Québec, 1987, p75

- Pour agents d'exutions 405 qui représente 35.18% de la population mère on a pris 81 salariés.

Pour l'analyse de notre étude qui porte sur « l'intégration des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise », nous avons distribué 230 questionnaires qui représente 1151 de la population mère et nous avons récupéré seulement 90 questionnaires, et cela est cité parmi les difficultés reconcontrées.

9- Les études antérieures :

De nombreuses études ont été réalisées par les chercheurs qui tentent d'étudier la problématique relative aux nouveaux recrutés qui vont intégrer dans une organisation, leur adaptation aux différentes conditions nécessaires à la vie professionnelle (exigence de poste, les valeurs, le groupe de travail, l'environnement). Parmi ces études on peut citer :

❖ La vision d'intégration selon l'école classique

Elle est fondée par l'ensemble de théoriciens Taylor et Ford qui ont donné une grande importance à l'aspect technique des organisations du travail.

Dans leurs études ils ont conclu que la science était le facteur qui détermine le mode de fonctionnement de l'organisation et les relations sociales établies au sein de l'organisation.

Taylor considère que l'individu a un rapport instrumental au travail. Il établit un lien entre le salaire et la productivité qui conduit à dire que la rémunération est la seule source de motivation. En clair, l'homme ne travaille que pour l'argent et plus on lui en donne, plus il travaillera.²⁸

D'après Taylor et Ford l'ouvrier est recruté pour travailler seulement, aussi il faut éliminer les rapports de camaraderie qui peuvent entraver la bonne exécution du travail.

❖ L'école des relations humaines :

Est apparue à partir des années 1920 avec un psychologue et sociologue américain Elton Mayo (1880-1949), il est centré sur les conditions psychologiques dans l'entreprise. Parmi ces études, les expériences menées dans

²⁸ NICOLAS Éline, Gestion des ressources humaines, édition Dunod, 2014, p4

l'usine de fabrication de téléphone dans les ateliers de Hawthorne de la Western Electric.

Cette recherche a pour objectif de faire un effort sur les conditions du travail où varier certaines conditions matérielles par exemple l'éclairage.

Il réalise des études sur la relation de l'éclairage et l'efficacité du travail, en constituant deux groupes de travailleurs, un groupe témoin restait dans les conditions habituelles et un groupe où l'éclairage variait.

Il est apparu que l'amélioration des conditions matérielles du groupe test avait tendance à faire progresser la productivité, paradoxalement la suppression de ces conditions améliorées (diminution des horaires, droit de parler pendant le travail...).

D'autre étude d'Elton Mayo fut menée à la demande des dirigeants de l'industrie aéronautique de Californie, inquiets des taux d'absentéisme et de la rotation du personnel dans leur entreprise. Il est apparu que les absents ou démissionnaires se trouvaient le plus souvent parmi ceux qui étaient mal intégrés avec leurs collègues et parmi ceux qui avaient de mauvaises relations avec leur hiérarchie.

Mayo conclut qu'il faut comprendre une organisation comme un " système social " dans lequel les motivations et sentiments des travailleurs ne peuvent être compris uniquement qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs et les divers groupes.

Des idées caractérisent la pensée Elton Mayo :

1. Les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe, ils sont associés pour l'accomplissement d'une tâche, ils souhaitent en plus pouvoir se montrer utiles, d'apporter une contribution manifeste, dans la mesure où ce

besoin d'appartenance est satisfait, les individus arrivent à travailler en coopération et à adhérer aux objectifs de l'entreprise.

2. Il revient à la hiérarchie de montrer au personnel qu'il est utile et joue un rôle non négligeable dans tout ce qui concerne la gestion courante, en accord avec les objectifs connus et reconnus de tous.

3. Un bon environnement et des avantages matériels permettent à un individu de s'épanouir et de mieux s'intégrer à l'entreprise, d'y avoir une activité plus intense.

Les résultats des enquêtes et des expériences d'Elton Mayo :

L'augmentation de la productivité était liée à une nouvelle forme d'organisation du travail qui est le travail en groupe qui favorise l'échange de la communication, des idées, des points de vue, dans ce cas l'ouvrier a le sentiment de s'intégrer au groupe et être plus actif et productif et inspire le respect en tant qu'être social. Notamment sur l'effet des relations informelles et de l'environnement social du travailleur sur la productivité. Comme son nom l'implique ce modèle à créer des relations à l'intérieur de l'entreprise à cet effet la direction a prévu une série très variée des moyens pour réaliser son objectif.

Les deux facteurs plus importants vont être mis en exergue :

1. La fonction économique : c'est la création d'un produit.
2. La fonction sociale : leurs objectifs au sein de l'entreprise est la satisfaction du personnel, des bonnes relations, la bonne communication, la bonne volonté, la coopération.....

❖ La fonction de l'approche théorique de LANDEKER (1986) :

Selon cette approche, la réussite de la phase d'intégration professionnelle d'un personnel nouvellement recruté peut s'avérer positive lorsque ce dernier se conforme au quatre formes d'intégrations sociales suivantes :

D'abord lorsque les valeurs des employés sont en adéquation avec celle de l'entreprise acquéreuse ; c'est ce que LANDEKER appelle « l'intégration culturelle. » et au moment où le personnel accepte d'adhérer volontairement aux normes et des règles de gestion établies par la nouvelle entreprise acquéreuse, ce personnel se trouve dans « l'intégration normative. ».

De même l'intégration selon cette approche sera accomplie au moment où la communication sous toutes ses formes horizontale et verticale entre les employés regroupés au sein de l'entreprise ; c'est ce que LANDEKER considère comme « intégration communicative ». Enfin, cette phase d'intégration, des membres de l'entreprise acquise sera consolidée lorsque leur formation initiale se trouve en parfaite adéquation avec les exigences des méthodes du travail et de poste nouvellement occupés au sein de la nouvelle entité, c'est ce qui est appelée dans cette approche « l'intégration fonctionnelle ».

❖ **L'approche parsonienne des organisations**

Talcott Parson consiste à voir les organisations comme des microsociétés, car les organisations semblent avoir un nombre de caractéristiques des systèmes sociaux et les fonctions d'une organisation sont aussi celles d'un système social en général (adaptation, intégration, but, etc.).²⁹

On peut considérer l'organisation comme un sous-système intégrer donc on doit répondre à quatre problèmes fonctionnelles :

La reproduction des normes et des valeurs :

La définition des orientations fondamentales de l'organisation, lesquelles vont guider les activités des membres : l'ajustement des buts poursuivis par une organisation, les normes et les valeurs de la société globale, autrement dit tout ce qui vient de l'environnement.

²⁹ SILVERMAN David, Théorie des organisations, édition du seuil , Paris 1974,p58

1. La fonction de l'adaptation :

Elle mobilise les ressources nécessaires à la collectivité (des biens et des services peuvent être matérielles, capitales, humaines....).

La fonction d'exécution :

Elle est chargée de la réalisation des buts et pour cela, elle s'occupe de gérer les ressources matérielles et humaines nécessaires.

2. La fonction d'intégration :

Veille à l'harmonie des différents éléments de l'organisation ainsi qu'à l'engagement et à la loyauté des membres qui la composent.

En effet, la satisfaction du bon climat social dans une organisation, conduit l'ensemble des travailleurs à fournir plus d'effort pour permettre à l'organisme d'avoir des objectifs établis.³⁰

❖ Les orientations descriptives :

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

- Une étape de confrontation et d'acceptation de la réalité organisationnelle (les attentes de l'individu rencontrent la réalité organisationnelle).

- Une étape de clarification du rôle (familiarisation avec la tâche, définition des rôles et des relations aux autres).

³⁰ SILVERMAN David, op.cit, p57

- Une étape de positionnement dans l'ensemble de l'organisation (apprentissage des comportements acceptés, intégration des valeurs).

- Une étape final (sentiment de réussite de l'insertion, acceptation partagée).

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

Les organisations peuvent mettre en œuvre des procédures susceptibles de favoriser l'intégration des nouveaux. Van Maaner et Schein(1979) ont proposé une classification de ces tactiques en prenant en compte six dimensions (exemple : leur caractère individuel au collectif, formel ou informel, le caractère programmé ou non des étapes). Des recherches ont testé le rôle des ces différents dispositifs, elles montrent l'efficacité des dispositifs institutionnalisés qui réduisent les ambiguïtés et les conflits de rôle mais aussi augmentent la satisfaction et l'implication.³¹

Toute fois, elles font apparaître que les dispositifs institutionnalisés favorisent plus le conformisme que l'innovation chez les salariés. Dans la logique de cette approche Delobbe et Vandenberghe 2002 ont plus particulièrement analysé le rôle des dispositifs de formation en entreprise dans la socialisation organisationnelle de nouvelles recrues. L'étude qui a été menée dans quatre grandes banques belges a porté sur 201 nouveaux entrants. Elle a testé quatre dispositifs différents de formation :

- Des cours destinés à apporter des connaissances et des compétences utiles à l'exercice du rôle organisationnel.

- Le tutorat, dispositif dans lequel la personne recrutée est suivie et soutenue par un ancien.

- L'autoformation, marquée par l'acquisition de connaissances à l'aide de documents (écrits, informatique) fournis par l'entreprise.

³¹ LOUCHE Claude, Introduction à la psychologie du travail et de l'organisation, 3^{ème} édition Armand Colin, Paris, p94

➤ Les stages qui consistent à donner au nouvel arrivant la possibilité d'effectuer de courtes périodes de travail dans différents services.

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

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

Dans l'orientation précédente, l'individu semble subir passivement la socialisation. L'efficacité de l'intégration ne dépendra que du choix, par l'organisation d'un dispositif pertinent. D'autres travaux changent de logique en considérant les stratégies (développées par les nouveaux venus dans l'organisation).³²

Ainsi, Marrisson (1993) avancera le concept de productivité pour rendre compte des initiatives prises par les salariés en cours de socialisation.

Cet auteur relève que la socialisation comporte plusieurs facettes différentes (maîtrise de la tâche, définition du rôle, acculturation et enfin intégration sociale).

³² LOUCHE Claude, op.cit p95

Elle considère que des informations spécifiques sont nécessaires pour chacun de ces aspects (des informations techniques pour la réalisation des tâches).³³

La recherche d'information facilitera dans ces conditions la socialisation organisationnelle, elle implique le repérage de la source de l'information la plus pertinente, Morisson a réalisé des observations sur plusieurs nouveaux recrutés dans les grandes entreprises. Les résultats montrent que, par son activité de recherche d'information, l'individu joue un rôle actif dans son ajustement à un nouveau contexte de travail, par exemple, la maîtrise de la tâche qui constitué un aspect de la socialisation organisationnelle est liée à la recherche d'informations techniques et à la recherche de feed-back sur la performance.

Nicholson (1984) de son côté, propose une théorie de changements des rôles dans les organisations, permettent de décrire les modes d'ajustement des individus à un nouvel environnement de travail, plusieurs stratégies sont distinguées en considération deux paramètre :

➤ Il s'agit d'abord pour l'individu de savoir s'il obéit aux pressions qu'il reçoit de son environnement ou s'il s'efforce de manipuler l'environnement pour faire passer ses vues.

➤ Il s'agit ensuite de vérifier si la transition amène l'individu à des changements personnels ou non.³⁴

9- Les difficultés rencontrées :

Durant notre recherche nous avons rencontré un ensemble de difficultés qui ont empêcher l'avancement d notre travail :

- La difficulté de trouver un lieu de stage ;

³³ LOUCHE Claude, op.cit p96

³⁴ LOUCHE Claude, op.cit p97

- Le manque de la documentation et des études antérieures nécessaire pour enrichir notre recherche ;
- Manque de temps pour l'élaboration de notre recherche ;
- La non prise en charge de service RH de IFRI en raison de surcharge ;
- Le refus des salariés de IFRI de répondre à certaines questions ;
- L'indisponibilité des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise ;
- La difficulté d'accès à la faculté et à l'entreprise à cause des grèves et des manifestation.

Chapitre 2

Le processus de recrutement

1-Présentation de processus de recrutement :

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires l'état du potentiel humain d'une unité. C'est à travers le recrutement par exemple, que peut être rajeunie la population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétences peut être ajusté. Il ya donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la matière et les moyens à mettre œuvre pour la conduire.¹

2-Définition de recrutement :

Le recrutement est une étape importante dans la vie d'une entreprise. Il permet en effet l'arrivée des nouvelles compétences dans l'entreprise.²

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur, de l'entreprise.,le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques.³

Le recrutement est un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les qualifications nécessaires pour occuper immédiatement ou dans l'avenir un poste vacant.

À travers chaque recrutement, l'entreprise souhaite améliorer l'adéquation qualitative entre ses ressources et ses besoins à court, à moyen et à long terme. Elle s'efforce d'accroître les performances de son organisation. Elle

¹ MARTORY Bernard et CROZET Daniel, Gestion des ressources humaines, 9^{ème}édition Dunod,Paris,p43

² GUILLOT-SOULEZ Chloé, La gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition Gualino 2016-2017,p35

³ PERRETI.J.M, Gestion des ressources humaines, 20^{ème} édition Vuibert ,Paris 2015,p66

veille également à respecter ses engagements en termes de diversité et de non discrimination.⁴

3-Les étapes de recrutement :

Le recrutement comporte quatre étapes fondamentales de définition du besoin, recherche des candidats ,sélection des candidats et enfin la concrétisation.

3-1 Définition du besoin :

C'est la première étape des quatre étapes de processus de recrutement elle est constituée de quatre opérations à savoir la demande de recrutement, la décision de recruter ainsi que la définition de l'emploi et du profil :

3-1-1 La demande de recrutement :

Elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné à l'origine de la demande peut-être remplaçante du fait d'un départ, d'une mutation ou un besoin supplémentaire.

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique, le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou pour un poste supplémentaire.⁵

3-1-2 Décision de recruter :

Avant que les opérations de recrutement soient lancées, l'opportunité de la demande est vérifiée. Le diagnostic d'opportunité est réalisé par le service des ressources humaines ou par le service contrôle de gestion.

⁴PERETTI.J.M, Ressources humaines, 11^{ème} édition Vuibert, Paris 2009, p75

⁵ PERRETI.J.M ,op.cit, p69

L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la décision, négative ou positive, de pouvoir le poste. Si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition de l'emploi.

3-1-3 Définition de l'emploi :

En général, il s'agit ici de définir le besoin de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour laquelle elle recrute.⁶

Il ne peut pas y avoir de recrutement sans définition de l'emploi à pour voir. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion de recrutement.

La description du poste présente tous ses aspects importants afin, notamment, de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et objective. La description du poste doit correspondre à la réalité. Lorsque le poste à pouvoir existe déjà, on procède à son analyse.

➤ L'analyse de l'emploi :

L'analyse de l'emploi est une clé de voûte de la GRH. Elle présente une large gamme d'utilisation au-delà du recrutement.

Cette analyse de l'emploi se compose de deux niveaux distincts qui permettent d'élaborer deux outils :

- La description de fonction inventaire les activités à réaliser dans l'emploi décrit : elle permet de définir les activités « observées » sur le lieu de travail ainsi que les missions correspondantes à cet emploi.

⁶ CADIN Loïc et autres, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition Dunos, Paris 2007, p324

- Le profil de la personne recherchée pour pourvoir l'emploi permet de mettre en évidence les caractéristiques humaines qui permettent d'identifier les comportements, valeurs, centres d'intérêt et compétences requises pour mener à bien les activités et missions identifiées précédemment.

Cela signifie qu'il faut aborder cette analyse sous deux angles différents, mais complémentaires : un angle « emploi » et un angle « humain ».⁷

➤ **La description de la fonction :**

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habilités qu'il suppose. La fiche de description de poste comprend plusieurs rubriques :

- Identification de l'emploi ;
- Mission de l'emploi ;
- Situation dans la structure ;
- Inventaire des situations professionnelles ;
- Description des activités ;
- Marge d'autonomie ;
- Contrôle par le supérieur ;
- Moyen : humains et matériels.⁸

L'objet de cette description est d'obtenir une image claire et fidèle du travail que doit faire le salarié et du niveau de compétences qu'il doit posséder pour être performant.⁹

⁷ CHAMIND Benjamin, RH & compétences dans une démarche qualité, édition Afnor, 2005,p366

⁸ PERETT.J.M, Gestion des ressources humaines, 19^{ème} éd Vuibert, Paris 2013,p66

⁹ CHAMIND Benjamin, op.cit, p367

3-1-4 Définition du profil

La définition de profil peut être considérée comme la première étape de la gestion de carrière d'un salarié. Cet exercice conduit à décrire le candidat « idéal » ; celui-ci, bien sûr, n'existe pas dans la réalité, c'est pourquoi il est essentiel de classer chaque élément du profil dans l'une des trois catégories suivantes :¹⁰

- **indispensable** : un candidat qui ne présenterait pas cette caractéristique ne peut occuper le poste ;
- **essentielle** : caractéristique qui doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction ;
- **souhaitée** : caractéristique désirée, mais non nécessaire, pour remplir correctement la fonction.

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales :

- *La mission confiée :*

Cette rubrique reprend autres, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les missions.

- *Les compétences nécessaires :*

La fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour les emplois, de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste.

- *Le profil du candidat :*

Il est défini, notamment, en termes de savoir agir (que doit savoir et savoir faire le candidat) , de vouloir agir (les éléments de motivation attendus) et du pouvoir agir (type de personnalité attendue).

¹⁰ MARTORY Bernard et CROZET Daniel, Gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition Dunod, Paris, p48

3-2 Recherche des candidats :

Pour trouver le candidat présentant un profil en adéquation avec les besoins de poste, l'employeur peut choisir, soit de mobiliser vers les RH dont il dispose en interne (recrutement interne), soit de faire appel à l'extérieur de l'entreprise (recrutement externe) s'il souhaite acquérir ou renouveler des compétences.¹¹

3-2-1 La prospection interne :

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise.

La prospection interne repose sur :

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir ;
- L'exploitation directe des informations disponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation et des entretiens professionnels ;
- L'existence de plans de succession et d'un organigramme de remplacement ;
- L'existence de comité de carrière et de revue du personnel.

Les avantages du recrutement interne :

- Facilité à apprécier l'aptitude de la personne à prendre le poste ;
- Son adaptation et son intégration sont facilités ;
- On s'intègre pas de personne supplémentaire.¹²

3-2-2 La prospection externe :

C'est mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible.

¹¹ Campoy Eric et autres, Gestion des ressources humaines, édition Perason Education, France ,2008, p 63

¹² BACHY Bruno & HARACHE Christine, Toute la fonction Management, édition Dunod, Paris, 2010.p 236

La recherches des candidatures externes renvoie :

- Au souci d'enrichir le capital humain par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;

- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

Les avantages du recrutement externe :

- Possibilité de rééquilibrer la pyramide des âges ;
- Acquisition d'une nouvelle technicité ;
- Possibilité d'aider à mener un changement majeur. ¹³

3-2-3 Moyens de prospection :

- Les candidats spontanés ;
- L'approche directe pratiquée par les "chasseurs de têtes" ;
- L'annonce de demandeurs d'emploi dans la press ;

L'efficacité de l'annonce repose sur l'adaptation du support au poste, à sa situation géographique et à la qualité du contenu. Cinq points doivent être mentionnés dans l'annonce :

- La société : secteur, taille, lieu, objectifs ;
- Le poste : intitulé, objectifs, évolution possible ;
- Le profil recherché : formation, expérience, compétences ;
- Les avantages : rémunération, formation, autres avantages ;
- Le mode de contact : e-mail ou téléphone.

¹³ BACHY Bruno & HARACHE Christine ibid. p 236.

3-3 La sélection des candidats :

La sélection des candidats constitué est une étape centrale au sein du processus recrutement, elle permet de choisir les candidats qui satisferont aux mieux les postes du travail.

3-3-1 le tri des candidatures :

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidatures. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste conduit à une élimination importante. 90% des réponses sont, à ce stade, souvent éliminées. Il existe un risque important de ne pas respecter l'interdiction de toute discrimination fondée sur l'âge, le sexe, la nationalité et autres caractéristiques.

Cette première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses qui remplissent les conditions font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de cas retenus pour la suite du processus.

La qualité de la lettre et de *curriculum vitae* ont à ce niveau un impact important.¹⁴

3-3-2 Le questionnaire :

Le questionnaire d'embauche 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.

L'analyse de questionnaire et du *curriculum vitae* permet de convoquer les meilleurs candidats pour un entretien.¹⁵

¹⁴ PERETTI.J.M, Ressources humaines et gestion des personnes, 6^{ème} édition Vuibert, Paris2007,p79

¹⁵ PERETTI.J.M, Gestion des ressources humaines, 20^{ème} édition Vuibert ,Paris 2015,p 76

3-3-3 L'entretien :

L'entretien d'embauche est l'outil de sélection le plus fréquemment utilisé. Son importance est capitale car de nombreux responsables de personnel disent se faire une idée sur le candidat en quelques minutes. Il arrive qu'un candidat doit soumettre à plusieurs entretiens .

L'entretien peut prendre la forme d'un entretien directif comprenant des questions ouvertes ou fermées comme la forme d'un entretien non directif, laissant libre cours au candidat pour se présenter.¹⁶

L'entretien est souvent au centre de processus de sélection dans la mesure où, d'une part, il met physiquement en relation le candidat et l'entreprise et où, d'autre part, s'avère souvent déterminant dans la décision finale. Il peut revêtir différentes formes, en fonction des objectifs qui lui sont assignés. On distingue ainsi traditionnellement l'entretien individuel et l'entretien collectif.¹⁷

➤ L'entretien individuel :

L'entretien individuel a pour objectif d'obtenir le maximum des informations concernant le candidat en lui donnant la possibilité de se présenter et s'exprimer sur son parcours professionnel ainsi que sur des aspirations. L'entretien est également l'occasion pour l'entreprise de préciser l'ensemble de caractéristiques du poste à pourvoir, le profil recherché et de présenter plus globalement son projet, ses activités ou encore sa structure.

Bien que souvent déséquilibrée, il s'agit d'une relation de séduction mutuelle ou l'enjeu pour le candidat consiste à convaincre les décideurs (principalement le responsable ressources humaines et le responsable

¹⁶ LETHIELLEUX Laëticia, L'essentiel de gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition Lextenso 2015, p 76

¹⁷ Campoy Eric et autres, Gestion des ressources humaines, édition Pearson Education, France, 2008, p 63

hiérarchique) de son adéquation au besoin et de son évolution possible dans l'entreprise.

➤ **L'entretien collectif :**

L'entretien collectif est centré sur l'évaluation des aptitudes sociales du candidat au sein d'une collectivité. Convoqué ensemble, les candidats sont réunis autour d'une situation de travail ou de décision, et doivent s'accorder sur un plan d'action ou une situation collective. L'observateur qui n'intervient que marginalement, voire pas du tout, au cours de l'entretien collectif a pour objectif d'identifier les candidats qui présentent des aptitudes de leadership et au management des équipes, c'est-à-dire conformément aux besoins du poste. L'attention des observateurs est focalisée sur deux types de comportements :

1. Les comportements centrés sur la tâche (capacité d'analyse, de proposition, de résolution, etc.).
2. Les comportements centrés sur le groupe (capacité d'écoute, de régulation, de reformulation, etc.).¹⁸

L'entretien de recrutement a un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ;
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales,.....etc.

3-3-4 les tests de recrutement :

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double :

¹⁸ Campoy Eric et autres, op.cit,p67

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indication pour le poste ;
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquation entre les profils respectifs et le profil du poste.¹⁹

On distingue généralement quatre grands types :

- **Les tests d'aptitudes :**

Sont utilisés pour mesurer ou vérifier le degré de compétences du candidat sur un registre très précis. Ce genre de tests est plutôt utilisé pour des recrutements d'emploi d'exécution .²⁰

Il s'agit la simplement de vérifier ou d'évaluer l'aptitude, la capacité à exécuter une tâche bien définie : par exemple, conduire une voiture en respectant le code de la route, utiliser correctement un logiciel de traitement de texte, un tableau ou une base de données, dans un temps limité trouver l'origine d'une panne puis effectuer la réparation nécessaire, etc, les épreuves imposées concernent le plus souvent des procédures manuelles, la personnalité de l'intéressé n'était pas déterminante dans le résultats. Ce genre de test est donc bien adapté à l'objectif poursuivi et leur pertinence n'est généralement pas contestée. On sait faire ou on ne sait pas faire : c'est un constat objectif.²¹

- **Les tests psychotechniques :**

S'intéressent soit aux capacités psychométriques, soit aux aptitudes

Les tests psychotechniques ont pour un but de mesurer des aptitudes particulières pour une tâche donnée, ainsi les tests d'intelligences visent à analyser le raisonnement intellectuel mobilisé par le candidat pour résoudre un

¹⁹ PERRETLJ.M,op.cit,p 77

²⁰ CITEAU.J.P, Gestion des ressources humaines.principes généraux et ces pratique, 4^{ème} édition Dalloz,Paris,p88

²¹ JAVÉ Jean-Paul, Gestion des ressources humaines, édition Ellipses,Paris,2002,p51

problème donné, souvent basé sur des chiffres, des symboles, des mots ou des suites à compléter. Ces tests nécessitent rapidité et réflexion.²²

- **Les tests de personnalité :**

Ils visent à cerner la personnalité du candidat, rassembler des candidats autour d'un thème, d'un jeu de rôle). Ils évaluent traits de personnalité et comportements. Ils constituent un support pour aborder plus facilement la dimension psychologique au cours de l'entretien de recrutement.

- **Les tests de situation :**

Ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

Cette technique consiste à mettre les candidats dans des situations proches de la réalité des postes afin d'apprécier leurs compétences.

3-4 La concrétisation:

Il faut une fois la décision de recruter un candidat prise , assurer dans les meilleurs conditions son accueil et son intégration. La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil et du suivi de l'intégration.²³

3-4-1 La décision :

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

²² Campoy Eric et autres, Gestion des ressources humaines, édition Perason Education, France ,2008, p67

²³J.M.PERETTI, Ressources humaines, 11^{ème} édition Vuibert, Paris,2009, p223

Cette phase a pour but de trancher définitivement entre les trois ou quatre candidats retenus à l'issue de la sélection. Dans l'ensemble de processus, c'est certainement la phase la moins instrumentée, la moins technicisée donc la plus subjective.²⁴

3-4-2 La négociation d'engagement :

Une fois la décision est prise, il faut généralement négocier quelques conditions (rémunération, date d'entrée en fonction.....).

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

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

La signature du contrat marque l'accord des deux parties.²⁵

3-4-3 La signature du contrat :

Une directive européenne impose aux entreprises l'obligation de délivrer aux salariés, dans les deux mois suivants l'embauche, un document indiquant l'identité des parties, le lieu de travail, le titre de salarié ou la description sommaire du travail, la date de début du contrat, les divers description sommaire du travail, la date de début du contrat , les divers éléments du salaire et la périodicité du versement, la durée du travail journalier ou hebdomadaire.

²⁴ CADIN Loïc et autres, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition Dunos, Paris 2007, p328

²⁵ PERETTI.J.M, Gestion des ressources humaines, 20^{ème} édition Vuibert ,Paris 2015,p79

Le contrat est nécessairement écrit dans certains cas :

- Contrat à durée déterminée (CDD) ;
- Contrat de travail temporaire ;
- Contrat à temps partiel ;
- Contrat d'apprentissage ;
- Contrat de professionnalisation, etc.

Certaines conventions collectives exigent la rédaction d'un contrat écrit.

4- Les objectifs de recrutement :

L'objectif de recrutement est d'assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspiration, possibilité d'évaluation d'une personne) et les exigences du poste.²⁶

Trois objectifs essentiels sont visés par les organismes employeurs dans le cadre de leur processus de recrutement :

1. L'élaboration des moyens leur permettant de recruter des candidats compétents en vue de réaliser les tâches nécessaires au fonctionnement de leurs services.
2. L'acquisition des ressources humaines nécessaires au milieu coût possible.
3. Le placement de chaque candidat au poste qu'il lui convient le mieux à l'organisme employeur, de façon que chaque candidat utilise au mieux ses aptitudes, sa formation, son expérience, et sa motivation de la meilleure manière possible.²⁷

²⁶ CITEAU.J.P, *Gestion des ressources humaines*, 4^{ème} éd Dalloz, Paris,2002,p83

²⁷:<https://www.ecole-medav.com/les-objectifs-de-recrutement>, consulté le 29-04-2019 à 18 :41

Chapitre 3

*Le processus d'accueil et
d'intégration des nouveaux
recrutés*

1- Accueil :

1-1 La préparation à l'accueil :

La période d'intégration est délicate pour le salarié et l'entreprise car ses quelques semaines vont permettre à l'organisme recruteur de vérifier la maturité et la capacité du nouveau salarié à s'engager sur la voie de l'amélioration continue.

Processus par lequel le nouvel employé s'adapte à son nouveau milieu de travail que l'employé doit respecter soigneusement, la démarche d'accueil préconisé comprend plusieurs étapes, chacune a des fonctions qui répond au besoin et de la taille de l'entreprise.

Processus par lequel le nouvel employé s'adapte à son nouveau milieu de travail que l'employé doit respecter soigneusement, la démarche d'accueil préconisé comprend plusieurs étapes, chacune à de sfonctions qui répond au besoin et de la taille de l'entreprise.

Il est important de prendre le temps de bien préparer l'accueil d'un nouvel employé afin d'éviter d'improviser et dd'oublier des éléments importants à la démarch. Le souci accordé à la préparation de l'arrivée du travailleur lui transmet le message que se palce est importante au sein de l'entrprise.¹

Il est important donc de donner aux nouveaux employés un livre d'accueil qui constitue un excellent support pour aider le nouveau salarié dans sa connaissance de l'entreprise. Complémentaire aux présentations orales qui lui sont faites à titre d'exemple, il peut comporter les informations suivantes :

- Présentation de l'entrprise : historique, nature de l'activité, les dirigeants, les princpaux clients, la culture, les résultats financiers ;

¹ Casmo Caoitchouc, Guide de gestion des ressources humaines, Québec, p19

- La structure interne, organigramme, trombinoscope, les représentants du personnel..... ;
- Les locaux de l'entreprise : les salles de réunions, la sécurité, les photocopieurs, la cantine , les heures d'ouverture et de fermeture..... ;
- La gestion des ressources humaines : la politique de formation, de rémunération.

1-2 Définition de l'accueil :

L'accueil est l'action qui consiste à recevoir le nouvel employé, à mieux connaître son rôle, et ses responsabilités pour favoriser son intégration immédiate dans l'organisation.

L'accueil consiste à une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation et peut être assuré par le responsable hiérarchique direct. Certaines entreprises formalisent davantage cet accueil en proposant de véritables séminaires d'accueil, en remettant un livre d'accueil, en confiant le nouveau salarié à un tuteur.²

C'est un moment clé qui cristallise une grande partie de la qualité de l'intégration perçue par les nouveaux embauchés.³

Une fois prise la décision de recruter le candidat ; il faut , à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles.⁴

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation. Ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un coût élevé qui s'ajoute au coût de

² CITEAU.J.P, Gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition Dalloz, Paris,2002,p93

³ LACAZE Delphine et PERROT Serge, l'intégration des nouveaux collaborateurs, édition Dunod,Paris,2010,p56

⁴ PERETTI.J.M, Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition Vuibert ,Paris 2015,p 76

recrutement. Les entreprises mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouveaux embauchés.⁵

Certaines choisissent l'institution du tutorat. Le tuteur est chargé de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation. Il vérifie en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus rapidement possible avec son milieu de travail. Il aide l'intéressé à résoudre les problèmes pratiques ou psychologiques. Il présente l'intéressé aux cadres. Il lui fait visiter les différents secteurs de l'établissement. Il lui fournit toute documentation utile. Il le met en contact avec toute personne susceptible de faciliter son adaptation pratique et générale. Il se tient à la disposition de l'intéressé pour toute aide ou conseil à apporter aussi longtemps que cela est nécessaire.⁶

2- Les étapes de procédures d'accueil :

La démarche d'accueil préconisée comprend trois étapes essentielles qui sont les suivantes :

- **Étape 01** : La préparation du premier jour

La phase d'accueil commence avant le premier jour avec par exemple une lettre ou un appel du dirigeant et l'envoi au domicile de nouvelles cartes de visite, prouvant au futur salarié qu'il fait maintenant partie d'une nouvelle organisation et que son arrivée est attendue. En interne, s'il s'agit d'un emploi d'encadrement, sa biographie peut être publiée dans le newsletter interne et un parrain aura été préalablement choisi.⁷

⁵ PERETTI.J.M ,ibid, p76

⁶ PERETTI.J.M ,ibid, p76

- **Étape 02 : Accueil**

Toute doit être fin prêt pour le grand jour, le manger aura oréablement décalé ses rendez-vous afin d'être disponible. Les collègues seront prévenus de l'arrivée du nouveau, le bureau ou la station de travail sera prêt et les documents indispensables à la tenue du poste auront été rassemblé, prêt à être distribués. Ces documents seront entre autre :

- ✓ Le livret d'aaccueil .
- ✓ L'organigramme.
- ✓ La discription de fonction.
- ✓ La liste des numéros de sécurité.
- ✓ Le règlement intérieur.etc..⁸

- **Étape 03 : Visite des locaux**

La visite de l'ensemble des différents départements de l'entreprise, avec le manger ou le parrain, est une étape importante du parcours d'accueil. Le salarié est officielement introduit dans l'entreprise.⁹

- **Étape 04 : Entretien d'intégration**

L'entretien d'intégration est l'occasion d'écouter et de mesurer le niveau de satisfication zt d'attachement du nouveau recruté à son nouvel emploi et à sa nouvelle entreprise. C'est le point d'argue d'un programme d'intégration réussi, à savoir la réduction de la période d'apprentissage et l'attachement durable du salarié à son entreprise aui a su le confronter dans sa décision de venir la rejoindre. Après une ou deux semaines, un autre entretien est organisé, avec ou sans le parrain. D'abord pour récupérer et discuter du questionnaire d'intégration, ensuite pour valider que ses attentes ont été bien comprises.

⁸ CHAMINADE Benjamin, Ressources humaines et compétences dans une démarche qualité, édition Afnor, 2005, p400

⁹ CHAMINADE Benjamin, ibid, p400

- **Étape 05** : Questionnaire d'intégration

C'est lors du premier entretien d'intégration que le questionnaire sera présenté au salarié. Il convient de lui préciser qu'il reste libre de répondre à tout ou partie des questions. À lui prendre l'initiative d'y répondre ou non. Le premier objectif de ce questionnaire est d'obtenir des informations qui permettront d'identifier de nouveaux candidats et d'assurer un benchmark des pratiques de recrutement par rapport à celles des concurrents. Le second objectif est de montrer au nouveau salarié ce qu'est concrètement une gestion des ressources humaines de qualité dans une logique d'amélioration, de reconnaissance et de recherche de l'implication du personnel. Le troisième est de cerner la motivation du nouveau salarié.¹⁰

- **Étape 06** : Mission de lancement

La mission de lancement est une mission simple et de courte durée qui permet au nouveau salarié d'exprimer le fonctionnement de l'entreprise et les méthodes de travail ses collègues. Ce premier projet sans enjeu stratégique lui donne l'occasion de se familiariser sans être encore complètement opérationnel. Néanmoins, cette procédure ne suffit pas le nouveau diplômé a besoin d'une période d'essai.¹¹

3- La période d'essai :

Dans les entreprises à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés très nombreux dans la période d'essai se poursuivent pendant plusieurs mois parfois une année c'est-à-dire que le suivi de l'intégration s'étend sur une longue période avant que le nouveau salarié entre dans le système d'appréciation en générale.

¹⁰ CHAMINADE Benjamin, *ibid*, p401

¹¹ CHAMINADE Benjamin, *ibid*, p401

Le plus souvent, le contrat de travail à durée déterminée (CDD) prévoit une période d'essai durant laquelle l'employeur, comme le salarié, peut mettre fin au contrat de travail sans que la rupture soit motivée.

La période d'essai est une période de formation ou de travail dans un contexte professionnel précis de manière à s'assurer que les capacités et les aptitudes d'une personne correspondent aux exigences d'un emploi spécifique.¹²

Pendant la période d'essai, les parties en présence sont soumises à toutes les règles de différence, essentiels il est vrai, entre le contrat à l'essai et le contrat définitif réside dans le régime de la rupture applicable à ce type de contrat. Le contrat à l'essai peut à tout moment être rompu avec un délai de prévenance progressif : 24 heures (moins de huit jours), 48 heures (jusqu'à un mois), quatre semaines au-delà de 3 mois.¹³

La période et sa durée doivent être fixées dans le contrat. La loi du 25 juin 2008 précise que le contrat CDI peut comporter une période d'essai dont la durée maximale est de deux mois (cadres) si l'accord de branche le prévoit, elle peut être renouvelée une fois si le contrat le prévoit.¹⁴

Toutefois la période d'essai peut être renouvelée, si la première période n'a pas entièrement satisfait l'employeur et l'essai ne saurait être prolongé sans abus au renouvelé, lorsque l'employeur a disposé dans les délais normaux de suffisamment de temps pour connaître les qualités de travail du nouveau diplômé.

Durant cette période le travailleur a les mêmes obligations que le travailleur confirmé, occupant des postes similaires à l'issue de la période d'essai et au cas où les résultats ne sont pas satisfaisants il met fin au contrat de travail sans

¹² <https://www.beif.b/enseignement/publication/savoir.htm> consulté le 09/05/2019 à 13 :59

¹³ PERETTI.J.M, op.cit, p77

¹⁴ PERETTI.J.M, ibid, p77

indémnité, ni pré avis. Elle permet de s'assurer que le salarié embauché convient au poste sur lequel il a été recruté, elle n'est pas obligatoire, sa durée varie en fonction du type de contrat (CDD, CDI) et de la catégorie socioprofessionnelle du salarié. Elle peut être renouveler sous conditions, de manière anticipé, dans le respect de règles spécifiques.¹⁵

4- L'intégration :

La procédure d'intégration en entreprise présente un enjeu fondamentale dans le parcours d'insertion. Elle détermine la qualité et la stabilité de la relation de collaboration entre le salarié et l'employeur, ne se réduit pas à la période d'essai mais se prolonge selon la complexité de l'environnement de l'entreprise et du poste de travail à tenir.

L'intégration est une période cruciale, dans la mesure où elle peut confirmer ou remettre en question les premiers éléments d'évaluation en amont. Une personne peut par exemple avoir toutes les compétences techniques pour un poste mais ne pas se faire à la culture d'entreprise, être mal intégrée dans son équipe de travail, ne pas s'entendre avec son manager, ... autant d'éléments qui sont susceptibles de se traduire pour un moindre performance, des pertes d'énergie, une moindre implication, voire une décision de rupture.¹⁶

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

Certaines entreprises organisent également un suivi collectif, constituant dès l'embauche un groupe de personnes qui bénéficient ensemble d'une partie de la

¹⁵ <http://www.service-public.fr/particuliers/vosdroit/F1673>, consulté le 09/05/2019 à 14h15

¹⁶ LACAZE Delphie et PERROT Serge, op.cit, p05

procédure d'accueil et qui, périodiquement, se trouvent pour faire le point, avec un responsable RH, de leur intégration.¹⁷

5- Le parcours de l'intégration :

Le parcours de l'intégration peut se définir comme étant un ensemble des mesures prises pour faciliter l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants. Ce parcours doit être préparé avant l'arrivée des salariés au milieu de travail pour mieux comprendre ses valeurs communes et la situation du marché du travail, ainsi il vise à :

a. Les données personnelles :

- ✓ Présenter au salarié le programme de cette première étape ;
- ✓ Fournir et expliquer la documentation ;
- ✓ Expliquer la déontologie ou la charte éthique ;
- ✓ Fournir tous les documents écrits nécessaires ;
- ✓ Visionner la vidéo d'accueil ou des consignes de sécurité ;
- ✓ Expliquer le contenu de la couverture sociale assurée par l'entreprise,
- ✓ Expliquer le contenu de la fiche de paye et le suivi des congés ;
- ✓ Présenter les délégués du personnel ;
- ✓ Expliquer le système d'évaluation des performances ;
- ✓ Informer les possibilités de participation financières aux résultats.¹⁸

b. Organisation de l'entreprise :

- ✓ Indiquer la place stratégique de l'emploi de la personne recruté ;
- ✓ Donner une copie de la description de fonction ;
- ✓ Expliquer l'organigramme en détaillant le fonctionnement des services ;
- ✓ Faire le tour des services de l'entreprise ;
- ✓ Organisation du travail ;
- ✓ Indiquer les heures de travail, les congés obligatoires ;

¹⁷ PERETTI.J.M, *ibid*, p77

¹⁸ CHAMINADE Benjamin, *op.cit*, p405

- ✓ Indiquer les procédures de demande de congé ;
- ✓ Expliquer le fonctionnement de l'internant ;
- ✓ Informer des choses à savoir (appels téléphoniques....) ;
- ✓ Informer les salariés sur les modalités à suivre en cas d'accident ;
- ✓ Définir les attentes du salarié et celle de l'entreprise.

c. Présenter de l'équipe :

- ✓ Informer l'équipe de l'arrivée d'un nouveau collaborateur ;
- ✓ Organiser un déjeuner ou un pot de bienvenue avec les proches collègues ;
- ✓ Expliquer l'organigramme en détaillant le fonctionnement du service.¹⁹

6- Objectifs du parcours de l'intégration :

- ✓ Contribuer à son implication dans sa nouvelle entreprise ;
- ✓ Faire entrer les nouveaux recrutés dans le personnel ;
- ✓ Faire connaître les orientations de l'entreprise ;
- ✓ Faciliter l'intégration socioprofessionnelle de l'employé et son adaptation ;
- ✓ Familiariser les nouveaux recrutés avec la culture et les valeurs d'organisation et développer le sentiment d'appartenance ;
- ✓ S'assurer que l'employeur comprend bien les attentes relatives à ses tâches, rôles, pratiques et responsabilité.

7- Les types d'intégration :

Délivrer un livre d'accueil ne suffit pas, il faut aussi donner les clés de l'organisation et assurer un accompagnement personnalisé pour apprendre à s'en servir et à se considérer comme faisant partie d'une communauté partageant les mêmes objectifs. Les fonctions d'intégration varient d'une entreprise à une autre en fonction de leur taille et de leur culture.

¹⁹ CHAMINADE Benjamin, *ibid*, p405

a- L'intégration individuelle :

Le processus d'intégration se fait au car par caq et le plus souvent de façon informelle. Le nouveau salarié est directement intégré à son équipe de travail sans planning précis, la qualité de l'intégration dépendent directement des capacités pédagogiques de la personne chargée de le recevoir et de la disponibilité de ces collègues. La plus part du temps, dans le cas d'un remplacement, la personne à remplacer a déjà quitter son emploi plusieurs semaines avant l'arrivée du nouvel embauché.

D'avantages valorisé, le salarié qui entre en contact frontal avec son cadre de travail pourrait être assimilé plus rapidement, ce qui est d'autant plus important arrive en période de crise et que ses idées et sa créativité sont rapidement sollicités.²⁰

b- L'intégration en groupe :

Assurer un accueil personnalisé ne signifie pas forcément accueil individuel. L'intégration en groupe est plus efficace pour la satisfaction et l'engagement du nouveau collaborateur, mais aussi pour limiter son stress lors de ses premiers pas dans un nouvel environnement, le salarié est intégré collectivement et fait donc d'éjà partie d'un groupe, d'un tribu : celle des nouveaux avec lesquels il tissera un premier lien. Cette étape est plutôt réservée aux grandes entreprises recrutant plusieurs personnes en même temps.²¹

Il apparaît que les nouveaux collaborateurs n'ayant pas bénéficié d'une intégration institutionnalisée connaissent assez mal leur entreprise et ignorent qui fait quoi. Idéalement, l'intégration s'effectue en série ou « tuilage ». Le parrain tout désigné est la personne qu'il va remplacer et qui joue aussi le rôle de formateur.

²⁰ CHAMINADE Benjamin, *ibid*, p392

²¹ CHAMINADE Benjamin, *ibid*, p392

Cette pratique coûteuse sur la durée, permet de raccourcir la phase d'apprentissage en intégrant plus rapidement les valeurs et comportements de la culture d'entreprise.

c- L'intégration institutionnelle « qualité » :

Le processus d'intégration fait l'objet d'un programme systématique et formalisé que l'intégration soit individuelle ou collective, un planning est dressé détaillant les points de passage obligés pour le nouveau salarié durant cette période. Ce type d'intégration demande que certaines personnes en soient directement chargées et qu'elles soient disponibles pour assurer la présentation de l'organisation et l'assimilation dans l'équipe. Entant que première étape du développement des personnes, c'est lors de ce processus que l'entreprise va commencer à fournir aux personnes les connaissances et les savoir-faire qui avec l'expérience améliorent leurs compétences. « la formation initiale et professionnelle qui l'accent sur l'importance de satisfaire les exigences, les besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées ». ²²

8- Les phases de l'intégration :

L'intégration se décompose en deux phases :

a- La présentation ou l'accueil :

C'est l'accueil du candidat, suivi de la présentation physique de l'organisation et de l'emploi au niveau salarié. C'est-à-dire les conditions de travail, les moyens, les missions, les activités, etc.

L'enjeu de la présentation est de favoriser l'engagement du salarié en lui présentant la place de son emploi dans l'activité de l'entreprise. ²³

²² CHAMINADE Benjamin, op.cit, p393

²³ CHAMINADE Benjamin, ibid, p393

b- L'assimilation ou socialisation :

C'est l'insertion morale du salarié dans les relations humaines déjà préexistantes dans l'entreprise avant son arrivée. C'est-à-dire les valeurs, les personnalités, les relations interpersonnelles, qui composent le tissu humain de l'entreprise.

L'enjeu de l'assimilation est de favoriser l'arrivée des nouveaux recrutés dans les équipes de travail en facilitant leur appropriation des normes et des modèles de conduite du système culturel de l'entreprise.

La phase de présentation peut être assez rapide si le nouveau salarié a reçu la bonne information et comprend rapidement ce qui est attendu de lui en termes de performance.

En revanche, l'assimilation dans une équipe peut prendre beaucoup plus de temps en fonction des réactions de l'équipe qu'il rejoint ou de son comportement. Un ou deux jours d'attention vis-à-vis du salarié ne suffisent pas, il convient d'être attentif pendant un ou deux mois ou moins.²⁴

9- Les conditions facilitant l'intégration et l'information des nouveaux collaborateurs :

Afin d'offrir les chances possibles au nouvel employé, d'acquérir les connaissances nécessaires pour s'intégrer et s'exercer les tâches liées à son poste, certaines conditions sont nécessaires :

²⁴ CHAMINADE Benjamin, op.cit, p394

a- Une première solution simple est d'améliorer la qualité des sources d'informations non interpersonnelles :

- Rédiger ou améliorer le livret d'accueil : recenser les besoins en information des nouveaux arrivants par une enquête, faire rédiger un livret d'accueil par une personne qui comprend bien les difficultés rencontrés au début, par exemple, un nouvel arrivant au service RH ;
- Former les nouveaux arrivants à l'utilisation des outils informatiques de l'entreprise permettant d'obtenir des informations : intranet, réseaux sociaux virtuels, base de données..etc.²⁵

b- Une seconde solution consiste à formaliser les rencontres des nouveaux collaborateurs avec les personnes clés :

- Former le nouvel arrivant à son poste en binôme avec un collègue expérimenté (et donner une forme de rétribution au collègue) ;
- Instaurer des rendez-vous formels réguliers avec le supérieur ;
- Désigner un responsable intégration au service RH ;
- Désigner un parrain et instaurer des rendez-vous formalisés, éventuellement avec la présence d'un formateur pour animer la relation de parrainage ;

c- Une dernière solution consiste à créer des conditions favorables pour des échanges informels entre les membres expérimentés et les nouveaux arrivants :

- Informer les membres de l'entreprise ou du service de l'arrivée d'un nouveau salarié ;

²⁵ LACAZE Delphie et PERROT Serge, op.cit, p142

- Inciter les collègues à inviter le nouvel arrivant lors des déjeuners et des pauses-café ;
- Intégrer le nouvel arrivant dans une équipe ;
- Sensibiliser l'ensemble des salariés à l'importance de la qualité de l'accueil des nouveaux collègues (affichage, mailings, rappels des réunions).²⁶

10- Les étapes de procédure d'intégration :

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

a- La phase d'information :

Début lors de l'entrée dans la société et correspond à la période que le nouvel arrivant consacre à la prise de connaissance des dossiers de son prédécesseur ou de service, aux présentations aux personnes avec lesquelles il sera amené à travailler, ainsi qu'aux stages d'information sur l'entreprise ou sur la fonction qu'il aura à remplir. Durant cette première phase, la personne joue un rôle essentiellement passif, son efficacité sera donc considérée comme faible.²⁷

b- La phase correspond à l'apprentissage du métier sur le terrain :

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

²⁶ LACAZE Delphie et PERROT Serge, *ibid*, p142

²⁷ PERETTI J.M., *Ressources humaines et gestion des personnes*, 6^{ème} édition Vuibert, Paris, 2007, p86

c- La phase de l'apport personnel :

Le nouvel arrivant acquiert l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et à l'initiative. C'est au cours de cette troisième phase que le nouveau collaborateur a la possibilité de constater les premiers résultats de sa tâche et, donc, de rectifier les erreurs qu'il aurait pu commettre.²⁸

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

11- Les stratégies d'intégration des nouveaux collaborateurs :

En fonction de leurs ressources dominantes (compétences techniques ou organisationnelles) et en réponse à la durabilité de l'emploi proposé (court ou long terme), les salariés choisissent des stratégies d'intégration. Ces stratégies individuelles s'inscrivent parfois en réponse aux stratégies d'intégration des entreprises.

a- La survie :

La stratégie de survie est une réponse à une situation souvent subie, plutôt que choisie. Dans les emplois peu qualifiés, pour lesquels la main d'œuvre se trouve en abondance, les employeurs attendent des nouveaux salariés qu'ils soient rapidement opérationnels. S'il ne possèdent pas de compétences stratégiques, ni de relations professionnelles influentes, les titulaires de ces postes savent que l'organisation investit rarement sur eux pour une relation à long terme. En étant performants, ils espèrent toutefois conserver leur emploi. La forme d'adaptation dominante consiste à acquérir une rapide maîtrise technique. En complément de cette maîtrise, les salariés cherchent à obtenir du soutien social par l'investissement dans des relations de proximité avec les collègues de

²⁸ PERETTI.J.M,ibid,p86

travail. Enfin, pour s'adapter à des emplois souvent peu stimulants, ils essaient d'avoir une vision positive des choses.²⁹

b- L'expertise :

Le développement de l'expertise est une stratégie visant une intégration à long terme. Les collaborateurs cherchent à obtenir une légitimité principalement fondée sur leurs compétences techniques (savoir et savoir-faire) , acquises soit par la formation initiale, soit par la formation professionnelle. Cette stratégie est par exemple adoptée par les ouvriers qualifiés, volontaires pour les formations offertes par l'entreprise.

c- La stratégie du mercenaire :

Les nouveaux collaborateurs qui ont des compétences large et recherchées peuvent favoriser la stratégie du mercenaire. Ils estiment qu'ils obtiendront une évolution de carrière plus rapide en termes de responsabilité de rémunération en changeant d'employeur plutôt qu'en restant fidèles à leur employeur initial. Ils négocient la situation professionnelle la plus attrayante en mettant les employeurs en concurrence. Pour maintenir cette stratégie. Ils cherchent à faire progresser leurs compétences et à élargir leurs réseaux sociaux. Ils sont également favorables à la mobilité professionnelle et géographique.

d- La carrière organisationnelle :

D'autres collaborateurs, sans doute plus sédentaires que les précédents, préféreront une stratégie de développement de la carrière organisationnelle. Ils souhaitent s'intégrer durablement dans l'entreprise et y progresser. En plus d'une parfaite maîtrise de l'emploi, la légitimité de ces collaborateurs repose sur la connaissance de l'organisation et la qualité des réseaux professionnels

²⁹ LACAZE Delphie et PERROT Serge, op.cit, p134

internes. Pour être en mesure de négocier leur évolution de carrière, ces collaborateurs cherchent à obtenir du pouvoir par des comportements politiques.³⁰

³⁰ LACAZE Delphie et PERROT Serge, op.cit, p136

Partie pratique

Chapitre 4

*Présentation de l'organisme
d'accueil et caractéristiques de
la population d'étude*

1. Présentation de de l'organisme d'accueil « IFRI »

1-1 Historique de l'entreprise « IFRI ».

La SARL IBRAHIM et fils « IFRI »est une société à caractère industriel, elle est spécialisée dans la production des eaux minérales et de boissons diverses, elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle nationale.¹

Le groupe « IBRAHIM et fils » est doté de son propre laboratoire d'analyses. A l'aide d'un matériel ultramoderne et performant, sa propre équipe de microbiologistes s'assure au quotidien de la parfaite conformité physico-chimique, bactériologique et organoleptique de ses produits, depuis l'entrée (contrôle des matières premières et des emballages) jusqu'à la sortie (produit fini) et pendant toutes les phases de production et de stockage.

L'eau IFRI caractérisée par sa pureté et légèreté. Elle procure à l'organisme de capital nécessaire à son équilibre, de plus son faible minéral lui confère de nombreuses vertus thérapeutiques. Elle est particulièrement recommandée pour soigner ou prévenir les maladies relevant de la sphère hépatique, gastrique et rénale.

1-2 Création et évolutions de la SARL « IBRAHIM et fils »

La création de cette organisation remonte à l'année 1986, quand elle était « LIMONADE IBRAHIM » spécialisée dans la production de boissons gazeuses en emballage verre, créée par les fonds propres de MR. IBRAHIM LAID, gérant d'IFRI né le 16 janvier 1935).

Depuis cette date, la famille a capitalisé une riche expérience dans le domaine des boissons, ce n'est que dix ans plus tard, en 1996 que l'entreprise

¹ Document interne de l'entreprise

hérite un statut juridique de SNC(société non collectif) puis le statut de la SARL(société à responsabilité) composé de plusieurs associées.

La SARL « IBRAHIM et fils » IFRI, à caractère familiale(les gérants sont IBRAHIM LAID et ses cinq fils), inaugure son premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bauteilles en polyéthylène téréphtalate (PET) le 20 juillet 1996.

A cette date, plus de vingt(20) millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble territoire national. Ce chiffre atteint 48 millions d'unités en 1999, puis 252 million de litres en 2004. La production franchira le cap des 541,378,351 millions litres dans toute la gamme des produits IFRI en 2002.

1-3 La situation géographique :

a. Site IGHEZAR AMOKRANE :

La SARL IBRAHIM et Fils « IFRI » est situé dans la commune d'IGHEZAR AMOKRANE, daïra IFRI Ouzellagen dans la wilaya de Béjaïa dans le nord d'Algérie. Elle est localisé au sud-ouest de l'agglomération d'IGHEZAR AMOKRANE, soit à 400 mètres de la R.N.n°26.²

Elle est implanté à l'entrée Est de la vallée de la Soumam dans la zone « AHRİK IGHEZAR AMOKRANE », en centre bas massif montagneux de Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau.

b. Site zone d'activité TAHARACHT AKBOU :

L'activité secondaire de production de jus IFRUIT est implanté à la zone TAHARACHT qui se localise sur R.N n°26 vers AKBOU SUR UN SITE

² Document interne de l'entreprise

DE 20HA destiné à recevoir les projets d'extension dans la gamme soda, jus,etc.....

1-4 IFRI dans le monde :

La société de production des eaux minérales et des boissons divers IFRI occupe deux principales places à l'échelle nationale et internationale

a. IFRI à l'échelle nationale :

Dans un esprit de proximité de consommateur, le produit IFRI figure sur tout le territoire national.

La société touche les 48 wilayas : Alger, Tizi-Ouazou,Oran, Annaba, Tamanrasset....ayant couvert les besoins du marché local.

b. IFRI est parti à conquête du marché international :

Après la réussite de son ancrage sur le marché nationale, l'établissement IFRI a fait l'objet de plusieurs récompenses au niveau international. Il commence à satisfaire le marché algérien avec 500 millions de bouteilles par an (emballage PET et Verre) et se lance dans la conquête du marché nationale, grâce à la stratégie du groupe en matière de développement des exportations par sa gamme élargie de boissons.³

Aujourd'hui, la SARL IFRI exporte ses produits vers plusieurs pays, à savoir : la France, Portugal, Belgique, Angleterre, Espagne, Soudan, Mali, Niger, Mauritanie, Emirats-Arabe-Unies....., sont également ses principaux partenaires.

³ Document interne de l'entreprise

1-5 La production :

Après un long parcours souterrain, à partir des hautes montagnes du Djurdjura, l'eau IFRI est directement pompée de la nappe vers le centre de filtration.

La SARL IBRAHIM et fils travaille 24h/24h avec des lignes de production automatisées et équipées de système de contrôle de qualité.

L'entreprise est dotée de son propre laboratoire d'analyse, équipée d'un matériel performant, où l'on s'assure de la conformité des produits.

- **La gamme de production de la SARL « IFRI » :**

Aujourd'hui, étant conscient de la nécessité d'innovation et de créativité, la gamme de produit est riche, d'une cinquantaine d'articles qui sont l'eau minérale, gazéifiées et aromatisées, aux sodas aux goûts, en passant par les eaux fruitées et les cocktails.⁴

- **❖ Eau minérale**

- Non gazeuses.
- Gazéifiées.

- **❖ Eau minérale gazéifiée aromatisée**

- Eau minérale gazéifiée aux extraits naturels de citron.
- Eau minérale gazéifiée aux extraits naturels d'orange.
- Eau minérale gazéifiée aux extraits naturels de menthe.

- **❖ Les sodas**

- Soda orange
- Soda pomme citron
- Soda pomme verte

⁴ Document interne de l'entreprise

- Soda fraise
- Soda orange édulcoré sans sucre ajouté
- Soda citron édulcoré sans sucre ajouté
- Soda pomme édulcoré sans sucre ajouté
- Soda pomme verte édulcoré sans sucre ajouté

❖ **Les eaux fruités**

- Eau fruités aux fruits exotiques
- Eau fruités à la pomme, fraise au lait
- Eau fruités à l'orange édulcorée sans sucre ajouté
- Eau fruités à l'orange
- Eau fruités au raisin mure

1-6 Les objectifs de l'organisme :

La SARL « IFRI » a fixé ses objectifs à court, moyen et long terme à l'effet de guider de plus son parcours vers l'amélioration continue dans tous les secteurs (sociale, environnementale, économique, financier, commercial et productif).

a- Les objectifs sociaux :

- **Sociale :** la réduction du taux de chômage dans cette petite localité a significativement baissé (plus de 1100 postes d'emploi).
- **Environnement :** se prévaloir d'un impact positif sur l'environnement (ancien rejet toxique ou déchet polluant).
- **Économique :** elle permet à une région de connaître un certain développement et une amélioration de son pouvoir d'achat.⁵

⁵ Document interne de l'entreprise

b- Les objectifs commerciaux :

- Avoir une bonne image de marque par la mise en place d'un bon plan marketing.
- Augmenter le chiffre d'affaire par une augmentation des ventes.
- Être cooératif sur le marché en améliorant rapport qualité-prix.

c- Les objectifs de production :

- Chercher une meilleure productivité.
- La maitrise des outils de production.
- Les maitrises des coûts.
- Réduction des déchets.

d- Les objectifs d'approvisionnement :

- Maitriser les achats en amélioration le rapport qualité.
- Développer et améliorer la gestion des stocks.

1-7 L'effectif de l'entreprise « IFRI » :

L'effectif de la SARL « IFRI », fait fonctionner un nombre de travailleurs qui ont déjà dépasser les mille cents salariés, dont la répartition est illustrée dans le tableau suivant englobant dans ses lignes et colonnes le nombre d'employés par sexe et catégories socio-professionnelle⁶

⁶ - Document interne de l'entreprise

Tableau : Effectif par sexe et par catégorie socio-professionnelle de l'année 28 février 2019

Catégorie socio-professionnelle	Masculin	Féminin	Total
Cadres dirigeants	15	1	16
Cadres supérieurs	30	4	34
Cadres	201	37	238
Maitrises	433	23	456
Execution	394	11	405
Prés-emploi	0	2	2
Total	1073	78	1151

Source : document interne de l'entreprise

1-8 La structure de la SARL « IBRAHIM et fils » :

La structure organisationnelle des différentes fonctions de l'entreprise ainsi que leurs missions peut être présentée comme suit :

a. La gérance :

Elle est dirigée et coordonnée par un gérant et quatre(04) cogérants qui assurent et applique les décisions prises dans leurs différentes assemblées générales des associés. Elle a pour mission :

- La coordination des travaux entre les différentes directions.

- Assurer auprès des collaborateurs directs de l'exécution parfaite de ces travaux.
- Fixer les grands orientations en termes d'objectifs.

b. Direction générale :

L'entreprise est dirigée par un directeur générale qui dirige, assure et applique les décisions prises par les différents conseils d'administration.

- Fixe les grandes orientations en termes d'objectifs.
- Coordonner les travaux entre les différents services.

c. Secrétariat et la direction :

C'est l'organe d'accueil, il est occupé de saisir de dossiers importants et confidentiels, chargé aussi de l'enregistrement des courriers aux différents services et directions, de la réception et orientation des clients et aussi la réception et enregistrement des appels téléphoniques.

Elle consiste aussi à l'organisation des rendez-vous avec les différents économistes de la société et l'élaboration des comptes rendus des réunions.

d. La direction contrôle qualité :

Elle comprend les services suivants « recherche et développement », « laboratoire contrôle de qualité », « siroperie, NEP, entretien de sutilités », « assurance qualité ».

Sa mission principale est :

- La mise en place des procédures de travail de chaque structure.
- Assurer l'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des processus nécessaires au système de management de la qualité.
- Représenter l'organisme de qualité.

e. Direction de production :

Elle est responsable du personnel et de trois ateliers de production, son rôle est :

- Le contrôle et le suivi des satisfactions de la production.
- Chargé de la gestion du carnet de bord de la production.
- Responsable du personnel de la production de l'équivalent en quantités demandées par le service commercial et en normes exigés par les laboratoires internes.⁷

f. Direction commercial et marketing :

Les services liés à cette direction sont les suivants : « ventes et opérations marché », « export » et « marketing ».

- Etablir les formats et les ordres de versement pour les clients.
- Recevoir les bons de commande des clients.
- L'établissement des facteurs et de bon livraison.

g. Direction des achats :

Cette direction est composé des services suivants : « achats des locaux », «achat étrangère », « transit ».

Elle prend en charge la gestion des achats, et assure le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en conciliant délais avec l'urgence des boissons au moindre coût.

h. Service informatique :

Il a pour missions :

⁷ Document interne de l'entreprise

- Le développement et la réalisation des projets informatiques.
- L'introduction de nouvelles technologiques.
- .La maintenance du système informatique.
- L'administration du réseau.
- Souvgarder et archiver les données de l'entreprise.
- La formation du personnel dans les techniques informatiques.

i. Service hygiène et sécurité :

Il a pour mission de :

- Veiller à la prévention en matière de sécurité.
- Intervenir en cas d'incendie ou d'accidents.

j. Service contrôle de gestion :

L'objectif princiapal de ce service est d'assurer le suivi et le contrôle des résultats de le société dans les différentes activités et fonction. Son rôle est :

- Analyser les données pour alerter en cas d'écarts anormaux par rapport aux résultats attendus ou aux normes lorsqu'il existent.
- Collecter des informations concernanat les différents budget prévisionnels (budget de dépenses, trésorie prévisionnelle/ budget d'investissement).⁸

k. Service sécurité industrielle :

Son rôle est de :

- Assurer la sécurité des installations des biens.
- Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle.

l. Direction logistique :

Elle comporet trois services qui sont :

⁸ Document interne de l'entreprise

- Réception expéditions et gestion des stocks.
- Gestion des matières premières.
- Gestion des emballages.

Les principales activités de ces services sont :

- Coordonner les activités des magasiniers.
- Veiller à la bonne tenue des stocks.
- Contrôler les différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandise dans les divers magasins

Et un département de transport qui est pour rôle :

- La coordination entre le service commercial et le service parc.
- La gestion des camions.
- La gestion des chauffeurs.⁹

m. Direction technique :

Cette direction est subdivisée en service suivant « département technique » « utilité » « maintenance »

Elle s'occupe de toutes les tâches technique concernant la production , à cet effet elle :

- Veille au bon fonctionnement des équipements de production.
- Réglage des machines.
- Assurer la maintenance et l'entretien des véhicules.

n. Direction des ressources humaines :

Sur les informations confiées par le D.R.H nous avons constaté que le service qui s'occupait de la gestion et du suivi des travailleurs était celui de «

⁹ Document interne de l'entreprise

gestion et administration du personnel » et ca jusqu'à 2007. Le rôle de ce service se résumait à l'établissement des contrats et à la gestion de paie. C'est après 2007 que le directeur R.H a affirmé que « la SARL s'est dotée d'une le D.R.H suivant les changement se structure qu'à connus l'entreprise avec son le D.R.H actuel. »

- La présentation de service R.H :

Le service des R.H chez la SARL IBRAHIM et fis est representent comme ceci :

➤ **Responsable système d'information :**

- Mise à jour des arborescences des équipes et planing des chifts en coordinateur avec les utilisateurs habilité Bodet des directions opérationnelle et fonctionnelle
- Contrôle permanent des affectations du régime de travail des employées de toutes les structures sur la base des organigrammes communiqués par le responsable organisation et performance management et les décisions d'employés émanat du chef gestion personnel.
- Sensibilisé les strucure à communiquer de façon régulière à la D.R.H les autorisations de HS pour un meilleur suivi des astreintes pour récessité réelle de service.¹⁰

➤ **Gestionnaire paie et assurance sociale :**

- Délivrer la paie mensuelle(au stc le cas échéant dans les détails et dans l'exactitude la plus totale et en conformités aux normes en vigueur.
- Etablir les statistiques liées à la paie.
- Assurer l'interface avec les organismes d'assurances sociales(CNAS, Mutuelle).

¹⁰ Document interne de l'entreprise

➤ **Chef de service personnel :**

- Chargé d'assurance la gestion administrative du personnel et veiller à l'application des textes législatifs et réglementaires régissant le mode de travail.
- Participer à la réalisation des études relatives à la gestion de R.H
- Participer l'élaboration des prévisions budgétaires de la fonction R.H .
- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie.

Chargé de suivi de la performance :

- Recueillir en provenance de contrôle de gestion les données chiffrées relatent l'activité de différentes directions.
- Calculer les scores collectifs en application des barèmes établis.
- Recueillir toutes notations obtenues individuellement.¹¹

➤ **Gestionnaire du personnel**

- Chargé de la préparation et la mise en œuvre des actes administratifs et des actions pour la gestion du personnel selon les règles et techniques du domaine.
- Assurer la gestion des dossiers administratifs du personnel (contrat de travail, congé, dossier disciplinaire).
- Établir les décisions de confirmation et de cessation la relation de travail , des réceptions de l'avis des responsable hiérarchique concernant la période d'essai.
- Procéder à la formation des dossiers de recrutement

- **Les objectifs du département RH :**

L'objectif du département RH est la prospection et le recrutement de son potentiel humain. Sa préservation et son développement en vue de réaliser la meilleure performance

¹¹ Document interne de l'entreprise

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain ;
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi ;
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel ;
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (perfectionnement et spécialisation).¹²

2. Analyse des données personnelles des enquêtés

Tableau N° 1 : Répartition des enquêtés selon le sexe :

Sexe	Fréquence	%
Masculin	68	75.55
Féminin	22	22.44
Total	90	100

Source : enquête sur le terrain.

D'après les données statistique de ce tableau, on constate que la majorité des salariés enquêtés au sein de l'entrepriseb IFRI sont de sexe masculin avec un pourcentage de 75,55%. Par contre le sexe féminin représente un pourcentage de 22,44%.

La domination masculine due à la complexité des tâches qui demandent des efforts physiques ainsi que par le fait que l'entreprise est caractérisée par 3*8, sachant que la tradition algérienne ne tolère pas que la femme travaille la nuit. Aussi on peut expliquer le taux élevé de sexe masculin par le recrutement des femmes au sein de l'entreprise IFRI est nouveau, qui car la majorité des femmes sont recruté récemment.

¹² Document interne de l'entreprise

Tableau N° 2 : Répartition des enquêtés selon l'âge :

Age	Fréquence	%
[20-25]	17	18.88
[26-30]	21	23.33
[31-35]	31	34.44
[36-40]	15	16.66
40 ans et plus	06	6.66
Total	90	100

Source : enquête sur le terrain.

D'après les données de ce tableau on constate que la majorité des enquêtés leur âge varie entre [31-35 ans] avec un pourcentage de 34,44% , par rapport à la deuxième catégorie qui varié entre [26-30] avec un pourcentag de 23.33% et en troisième classe la catégorie [20-25] avec un pourcentage de 17% de l'échantillon.

À travers les résultats de ce tableau, on remarque que l'entreprise IFRI s'oriente vers le recrutement des salariés diplômés plus jeunes poue être formé et avoir des connaissances et des compétences nécessaires dans le domaine de travail avec un programme d'intégration plus efficace dont l'objectif est de garantir un personnel stable, qui vas jouer un rôle important dans le fonctionnement du systèmeorganisationnel de l'entreprise. Cela veut dire que plus la personne est jeune, plus l'entreprise aura des capacités d'acquérir du faire et de savoir faire qui conduire au développement d'une culture de métier. Donc l'entreprise doit montré les bons programmes d'intégration, des outils et

des moyens d'améliorer les qualifications professionnelles des nouveaux recrutés.

Tableau N° 3 : Répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale :

Situation matrimoniale	Fréquence	%
Célibataire	38	42.22
Marié(e)	51	56.66
Divorcé (e)	01	1.11
Veuf (ve)	00	0
Total	90	100

Source : enquête sur le terrain.

D'après la tendance générale de ce tableau, on constate que la majorité des salariés de l'entreprise IFRI constitue deux catégories dominantes sont celles des mariés avec un pourcentage de 56,66%, suivi par celle des célibataires avec un pourcentage de 42,22%. Par contre le taux des personnes divorcées est de 1,11% et les salariés veuf représente 00%.

Ces taux renvoient à une certaine stabilité socioprofessionnelle des employés dans l'entreprise et leur jeune âge et leur bonne rémunération, particulièrement la satisfaction des bonnes conditions de vie que l'entreprise IFRI offre à ces nouveaux recrutés et la fiabilité de taux des salariés célibataires en raison de leur participation à l'accomplissement de leur tâche afin d'améliorer leurs conditions de vie et avoir une situation familiale stable.

Tableau N° 4 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	%
Primaire	01	1.11
Moyen	06	6.66
Sécondaire	28	31.11
Universitaire	55	61.11
Total	90	100

Source : enquête sur le terrain.

On constate d'après le tableau ci-dessus que la majorité de notre échantillon a un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage de 61,11%, vient ensuite le niveau secondaire avec un pourcentage de 31,11% et seulement 6,66 % pour le niveau moyen et à la fin le niveau primaire avec un pourcentage de 1,11%.

Cela signifie que l'entreprise IFRI applique la politique générale du recrutement des salariés qualifiés.

En résumé que l'entreprise a besoin des salariés diplômés, spécialisés qui ont suivi des études supérieures, contrairement au niveau secondaire, moyen et primaire d'instruction sont beaucoup plus orientés vers l'exécution des tâches, sachant que la nature de travail au sein de l'entreprise IFRI se base sur la force mentale et moins d'efforts physiques.

Selon la division scientifique du travail de Taylor ou il distingue le principe des exécution des concepteur de travail a placé la bonne personne dans la place qu'il faut.

Tableau N° 5 : Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	%
Cadre	27	30
Agent de maîtrise	19	21.11
Agent d'exécution	44	48.88
Total	90	100

Source : enquête sur le terrain.

La tendance générale de ce tableau statistique nous fait remarquer que la catégorie dominante et la catégorie d'agent d'exécution qui occupe une place importante dans notre échantillon avec un pourcentage de 48,88% et suivi de celle cadres avec un pourcentage de 30%, par contre les agents de maîtrise représentent 21,11% de notre population d'étude.

On explique le taux élevé de la catégorie d'agent de maîtrise par la nature de travail dans l'entreprise IFRI qui exige beaucoup à cette catégorie des tâches opérationnelles de production ou manuelle, car c'est la plus importante dans le fonctionnement des dimensions de productive de l'entreprise que les cadres qui s'occupent d'orienter vers le contrôle, l'accomplissement des tâches et les

décisions administratives qui ne nécessitent pas un taux élevé des cadres vis-à-vis de l'entreprise.

Nous avons constaté aussi que la majorité des cadres sont recrutés comme des agents de maîtrise et les agents d'exécution avant qu'ils les prennent l'axension hiérarchique pour avoir des postes de responsabilités .

Tableau N° 6 : Répartition des enquêtés selon l'expérience antérieure

Expérience antérieure	Fréquence	%
Oui	38	42.22
Non	52	57.77
Total	90	100

Source : enquête sur le terrain.

Selon les données de ce tableau on remarque que 57,77% de la population d'étude sont des salariés qui n'ont jamais acquis une expérience ailleurs, quelque que soit la nature de l'activité , et les 42,22% des enquêtés représentent les employés qui ont occupé différents postes.

On peut expliquer ce taux élevé par la jeune âge des salariés.

Chapitre 5

Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse

1/Analyse des données et interprétation des résultats de la première hypothèse:

« L'intégration des nouveaux recrutés dépend de l'implication des salariés au travail»

1-1 Analyse des données:

Tableau n°07: la répartition des enquêtés selon la nature de relation avec les collègues de travail ayant une expérience.

Nature de relation	F	%
Amicales	22	24,44
Concurrentielle	09	10
Professionnelles	59	65,55
Autres	0	0
Total	90	100

Source : enquête sur le terrain

D'après les données de ce tableau on remarque que la majorité de notre population avec pourcentage 65.55% disent que la relation existante au milieu de travail de nature socioprofessionnelle et 24,44% de relation amicales et seulement 10% qui ont une relation concurrentielle entre les membres de l'équipe qui ont une expérience au avant.

C'est grâce à ces résultats qu'on peut dire que la relation socioprofessionnelles au milieu de travail est considérée comme étant un caractère de la réussite de processus d'intégration où les salariés acquièrent des connaissances et le savoir-faire pour qu'ils assurent leur rôle dans une entreprise SARL IFRI.

Tableau n°08: la corrélation entre la coopération des collègues de travail et l'intégration des salariées.

Intégration Coopération des collègues de travail	Facile		Difficile		Total	
	F	%	F	%	F	%
Délaissement	06	31,57	13	68,42	19	21,11
Entre-aide	66	92,95	05	7,04	71	78,88
Total	72	80	18	20	90	100

Source : enquête sur le terrain

D'après les données obtenues dans ce tableau, on remarque que 80% de notre population d'étude ont une intégration facile, et parmi eux 92.95% qui ont une intégration facile grâce à une entre aide qu'ils ont trouvé entre les membres de l'équipe de travail lors de leurs recrutement par contre 31.57% parlent de délaissement dans le poste occupé, et d'autre part on remarque que seulement 20% de nos enquêtés ont eu une intégration difficile.

En effet, les nouveaux salariées s'intégrés facilement à leur poste de travail sont ceux qui ont eu une entre aide par les membres de travail, donc il est important de créer une atmosphère qui permet d'améliorer et développer des relations d'entraide et d'écoute et favorise l'implication et l'engagement des salariées pour leur intégration.

Donc, on peut dire que le climat de l'entraide a une influence majeur sur la motivation et la facilité d'intégration des nouveaux collaborateurs. Selon le théoricien Taylor et fond qui ont donnés une grande importance à l'aspect technique des organisations du travail ils ont conclu que le principe facteurs de

fonctionnement de l'organisation c'est les relations sociales qui facilite l'exercice des tâches du travail au sein de l'entreprise.

Tableau n°09: la corrélation entre la qualité de relation et l'intégration des nouvelles recrues.

Intégration Qualité de relation	Facile		Difficiles		Total	
	F	%	F	%	F	%
Mauvaise	0	0	9	100	9	10
Acceptable	50	89,28	6	10,71	52	62,22
Excellente	22	88	3	12	33	27,77
Total	72	80	18	20	90	100

Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate que la majorité des nouveaux salariés de l'entreprise IFRI affirment que leurs intégration est facile et ils bien accueillis par l'entreprise affirment qu'ils ont tous une relation acceptable avec les membre de groupe de travail avec un taux de 89.28% de la population. D'autre se sentent mal intégrés avec un pourcentage de 100% des salariés qui affirment que leurs relations avec leurs collègues sont mauvais.

On peut expliquer a partir de ces résultats que la qualité de reallion entre les nouveaux recrutés avec leurs collègues a une influence sur l'intégration de ces derniers, donc les personnes qui s'intègre sont des personnes qui s'implique dans la relation avec les membres de leur groupe. Elton Mayo fait apparaître dans ses études que l'absentisme et le démissionnaires se trouvaient souvent parmi les salariés qui avaient une mauvaise relation avec leur groupe, Mayo conclu que l'entreprise est comme un système sociale. Parceque la motivation et

les sentiments des travailleurs ne peuvent être appréhendés séparément de la qualité des relations avec leurs divers groupes.

Tableau n°10: la corrélation entre la coopération des collègues de travail et l'existence des difficultés de collaboration.

Existence des difficultés de collaboration Coopération des collègues de travail	Existe		N'existe pas		Total	
	F	%	F	%	F	%
Délaissement	14	73,68	5	26,31	19	21,11
Entre-aide	5	4	66	92,25	71	78,88
Total	19	21,11	71	78,88	90	100

Source : enquête sur le terrain

Selon les données recueillies sur le terrain et d'après ce tableau, nous constatons que la majorité de nos enquêtés affirme l'absence des difficultés de collaboration avec leurs collègues de travail avec un pourcentage de 78.88%, et seulement 21.11% de ceux qui estiment l'existence des difficultés avec les autres salariés. Pour les salariées qui déclarent qu'ils n'ont pas de difficultés à collaborer avec les membres de l'équipe de travail, cela représente 92.95% grâce à l'entre-aide qu'ils ont trouvée entre eux et 73.68% de salariées qui déclarent l'existence des difficultés sont celles qui affirment un délaissement de la part de leurs collègues de travail.

Tableau n°11: la corrélation entre la coopération des collègues de travail et la nature de relation.

Les relation avec les collègues de travail Coopération des collègues de travail	Mauvaise		Acceptable		Excellente		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Délaissement	11	57,89	5	26,31	3	15,78	19	21,11
Entre-aide	02	2,81	55	77,46	14	19,77	71	78,88
Total	13	14,44	60	66,66	17	18,88	90	100

Source : enquête sur le terrain

D'après les données de ce tableau la conclusion tirée est que 66.66% des enquêtés estiment que la nature de relation qu'ils ont avec leurs collègues au milieu de travail est une relation acceptable, et 18.88% représentent leur relation comme étant excellente, par contre 14.44% seulement affirment que leur relation est mauvaise.

Pour la catégorie qui représente sa relations avec les collègues de travail comme était acceptable, elle est repartis comme suite: 77.46% ont une bonne relation grace à entre aide avec les collègues de travail au sein de l'entreprise SARL IFRI, face à 26.31% qui ont une mauvaise relation à cause de délaissement et l'absence d'orientation et aide par les membres de l'équipe de travail.

D'autres part, 57,89% qui affirment un délaissement de la part d'autres salariés, ils affirment qu'ils maintiennent de mauvaises relations.

Donc à partir des ces résultats nous avons retiré une remarque que la majorité de nos enquêtés ont une relation acceptable grâce au type de relations maintenu avec leurs collègues ce qui va leur permettre une bonne intégration et leur implication dans le travail car le climat de d'entraide est le facteur prépondérale de la motivation des nouveaux recrues et leur engagement, comme aussi avoir une bonne relation avec nouveaux recrutés avec leur équipe permet d'avoir des connaissances sur l'entreprise comme les valeurs, règlements et les objectifs de l'entreprise.

Tableau n°12: la corrélation entre la coopération des collègues de travail et l'existence des conflits de groupe.

Existence De conflit	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F%	%
Copération des collègues de travail						
Délaissement	11	57,89	8	42,10	19	21,11
Entre-aide	22	30,98	49	69,01	71	78,88
Total	33	36,66	57	63,33	90	100

Source : enquête sur le terrain

D'après les données de ce tableau on constate que la majorité de notre échantillon dit qu'ils n'ont pas des conflits avec les autres collègues et ce un taux de 63.33%, contre 36.66% qui a affrontent des conflits entre eux.

A partir de là, on peut expliquer que le taux élevé des salariés qui maintiennent de bonnes relations avec leurs collègues (entre-aide) sachant comment faire pour éviter les conflits avec leurs groupes.

Contrairement à ceux qui n'ont pas de bons rapports dans leur entourage de travail (délaissement/ ou manque/absence d'entre-aide) qui affirment qu'il existe des conflits dans le groupe de travail ce qui peut entraver leur intégration et puis leur exécution de tâches.

Tableau n° 13: la répartition des enquêtés selon leur satisfaction dans les postes occupés.

Les satisfactions dans le poste de travail	F	%
Oui	64	71.11
Non	26	28.9
Total	90	100

Source : enquête sur le terrain

Les résultats obtenus dans ce tableau montrent la répartition de la population d'étude selon leur satisfaction dans le poste de travail cependant nous signalons un pourcentage élevé qui est de 71.11% des salariés qui sont satisfaits dans leur poste, tandis que un pourcentage de 28.9% ne sont pas satisfaits dans leur poste de travail.

On peut expliquer cette satisfaction des salariées dans leurs postes par l'autonomie de travail et particulièrement les moyens qui facilitent l'exécution et les bonnes places que l'entreprise a mises depuis l'arrivée des nouveaux recrutés.

Tableau n° 14: la corrélation entre l'intégration des salariés et de penser à quitter l'entreprise.

Penser à quitter Intégration	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Intégré	6	11,11	48	88,88	54	60
Non intégré	29	80,55	07	19,44	36	40
Total	35	38,88	55	61,11	90	100

Source : enquête sur le terrain

D'après les données de ce tableau nous constatons 38,88% des salariés qui ne sont pas intégrés pensent quitter l'entreprise face à 61,11% qui ne pensent pas à quitter leur lieu de travail et qui sont ceux qui sont intégrés .

Donc on peut expliquer que les salariés pensent à continuer à travailler dans cette entreprise grace à leur satisfactions de climat de travail (le poste occupé) les condition de travail et surtout leur implication.

Tableau n° 15: la répartition de la population d'étude selon les raisons d'intégration:

Les raisons d'intégration	F	%
Professionnelles	68	75.55
Économiques	12	13.33
Personnelle	10	11.11
Total	90	100

Source : enquête sur le terrain

D'après ce tableau, on constate que la plupart des enquêtes avec un pourcentage de 75.55% représentent les raisons professionnelles d'intégration des

nouveaux salariés, suivi un taux de 13.33% qui ont des raisons économiques et par contre les raisons personnelle représentent seulement 11.11% dans l'entreprise.

Grâce à ces constatations, nous concluons que la majorité des travailleurs sont intégrés dans le travail au sein de l'entreprise est professionnelle avec un taux 75.55% parce que les nouveaux recrues ont les connaissances et l'expérience acquises, en particulier leur culture dans les domaines de travail définis pour eux. On trouve aussi le facteur économique avec un pourcentage 13.33% où la plupart cherche à satisfaire leur besoins avec le biais de rémunération. Par contre une minorité qui sont intégrés aux milieux de travail pour les raisons personnelle avec un 11.11% telle que les conflits et les obstacles rencontrés avec les collègues de travail dans les entreprises précédents, donc les nouveaux recrutés trouvent que l'intégration dans une nouvelle entreprise liée à l'entreprise et au groupe de travail.

2-2 L'interprétation des résultats de la première hypothèse:

«L'intégration des nouveaux recrutés dépend leurs implication au travail»

La notion d'implication traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise visant à développer la performance des personnes dans l'entreprise par une relation plus étroite à celle-ci et à ces valeurs. Pour cela, et d'après les données collectées concernant la première hypothèse portant sur "l'implication des salariées nouveaux recrutés facilite leurs intégration en milieu de groupe du travail" nous avons pu arriver à déduire que cette hypothèse est confirmée par rapport aux résultats de la recherche.

Ceci est confirmé par plusieurs facteurs en tenant compte des réponses apportées par les nouvelles recrues, que leur engagement et leur implication joue un rôle très important dans leur intégration, cela est illustré par le maintien des bonnes relations avec les collègues de travail, où cette relation est obtenue par la

confiance, l'entraide, l'existence d'un climat favorable pour la satisfaction des nouveaux venus dans leurs travail et avoir des contacts excellents entre tous les membres du groupe de travail, puis la facilitation d'exercice des responsabilités de tout les membres de groupe, dans un objectif d'évaluer dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent .

Cela à été déjà évoqué dans les études d'elton Mayo:les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe, ils sont associés pour l'accomplissement d'une tâche, ils souhaitent en plus pouvoir se montrer utiles,d'apporter une contribution manifeste, dans la mesure où ce besoin d'appartenance est satisfait, les individus arrivent à travailler en coopération et à adhérer aux objectifs de l'entreprise.

En particulièrement l'entreprise aussi doit assurer autres facteurs comme la rémunération, la communication, la nature des contrats, la formation, les méthodes de recrutement adaptées qui sont considérées comme étant des variables les plus importantes que l'entreprise doit le prendre on considération pour une intégration facile et optimale. Selon elton Mayo un bon environnement et des avantages matériels permettent à un individu de s'épanouir et de mieux s'intégrer dans l'entreprise, d'y avoir une activité plus intense.

Chapitre 6

Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

1/ Analyse des données et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

« La réussite de l'intégration des nouveaux recrutés dépend des programmes d'intégration adoptés par l'entreprise »

1-1 Analyse des donnée :

Tableau n° : 16 : La corrélation entre le suivi dans la période d'essai et la nature de l'intégration

Intégration Suivi dans la période d'essai	Facile		Difficile		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	61	91,04	6	6,66	67	21,11
Non	11	47,82	12	52,86	23	78,88
Total	72	80	18	20	90	100

Source : enquête sur le terrain

Conformément aux données au tableau ci-dessus, nous remarquons que la plus part des nouveaux salariés déclarent qu'ils ont eu une intégration facile avec un pourcentage de 80% et seulement 20% qui ont eu une intégration difficile .

Nous avons enregistré que 91,04% des enquêtés qui ont une intégration facile sont ceux qui ont été durant la période d'essai, contre 52,86% qui ont trouvé des difficultés de s'intégrer et ce sont ceux qui ont déclaré qu'ils n'ont pas été accompagné durant la période d'essai c'est-à-dire dans leur période de stage.

Alors la période d'essai est une étape incontournable et doit être mise à l'indispensable qui met à la disposition des salariés afin de faciliter leur intégration et développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, les objectifs de l'entreprise aident les nouveaux recrutés à s'intégrer et à s'adapter dans leur milieu de travail, cela influe positivement sur l'image de l'entreprise.

Tableau n° : 17 : Répartition des enquêtés selon le suivi d'une période d'essai

Suivi d'une période d'essai	F	%
Oui	67	74,44
Non	23	25,55
Total	90	100

Source : enquête sur le terrain

D'après les données recueillies, on déduit que la majorité des nouveaux recrutés de l'entreprise IFRI, ont été soumis à une période d'essai dès leur arrivée à l'entreprise avec un pourcentage de 74,33% contre seulement 25,55% qui disent le contraire.

L'analyse de ces résultats nous renseigne que les responsables de IFRI assurent à ses nouveaux salariés une période d'essai, parceque à travers celle-ci, l'entreprise détecte si les nouveaux collaborateurs ont besoin d'une formation en future pour l'amélioration des connaissances face à les exigences de leur poste, cette période peut être prolonger la durér jusqu'à 1 an, car elle a une grande importance pour l'employeur et les employés de l'entreprise.

Tableau n° : 18 : La corrélation entre l'existence stratégies d'intégration et la facilitation d'intégration.

Intégration Stratégie d'intégration	Facile		Difficile		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	60	92,30	5	7,69	65	72,22
Non	12	48	13	52	25	27,77
Total	72	80	18	20	90	100

Source : enquête sur le terrain

Conformément aux résultats dans le tableau ci-dessus , on constate que la majorité de la population étudié s'est facilement intégré au sein de l'entreprise avec un pourcentage 92,30% qui dit que'il y'avait des stratégies mises en leur disposition de la part de l'entreprise pour faciliter leur l'intégrtion contre 48% qui disent le contraire.

En contre partie 52% des salariés affirment qu'il y'avait pas de stratégies pour faciliter leur intégration et ces derniers déclarent que leur intégration est difficile.

Cela montre que les stratégies d'intégration ont une influence sur l'intégration des nouveaux recrutés.

Tableau n° : 19 : La corrélation entre les stratégies d'intégration et le climat au travail

Climat au travail Stratégie d'intégration	Bon		Pas mal		Mauvais		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	39	60	23	35,38	3	4,61	65	72,22
Non	12	48	12	48	1	4	25	27,77
Total	51	56,66	35	38,88	4	4,44	90	100

Source : enquête sur le terrain

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés qui déclarent que l'entreprise fait recours à des stratégies d'intégration de ses salariés affirme que le climat de travail est bon avec un pourcentage de 60% face à 4,61% qui affirment que le climat est mauvais.

Tandis que, on trouve que 48% des enquêtés affirment que l'entreprise ne suit pas de stratégies d'intégration et ceux-ci représentent leur climat comme bon à côté de ceux qui le présentent comme pas mal et 4% comme mauvais.

Tableau n° : 20 : La corrélation entre les stratégies d'intégration et les obstacles rencontrés dans premiers mois d'embauchement.

Stratégie d'intégration \ Rencontre des obstacles	Oui		Non		total	
	F	%	f	%	f	%
Oui	14	21,53	51	78,46	65	72,22
Non	20	80	5	20	25	27,77
Total	34	37,77	56	62,22	90	100

Source : enquête sur le terrain

Selon les résultats de ce tableau 62,22% des enquêtés disent qu'ils n'ont pas rencontrés des obstacles dans leurs premiers mois de travail, dont 78,46% affirment que leur entreprise adopte une stratégie pour leur faciliter le travail.

En revanche, 37,77% seulement de nos enquêtés ont rencontré des obstacles, parmi eux de 80% avancent que l'organisme employeur n'a pas assuré de stratégie pour leur adaptation.

Ces résultats démontrent que l'entreprise IFRI veille pour préparer le climat idéal, pour faciliter l'intégration de ces nouveaux recrutés afin qu'ils ne rencontrent pas des difficultés et des obstacles durant les premiers mois de travail.

Tableau n° : 21 : La corrélation entre les stratégies d'intégration et penser à quitter l'entreprise

Stratégie d'intégration \ Quitter l'entreprise	Oui		Non		total	
	F	%	f	%	f	%
Oui	15	23,07	50	76,92	65	72,22
Non	20	90,90	5	22,72	25	27,77
Total	35	38,88	55	61,11	90	100

Source : enquête sur le terrain

D'après ce tableau, nous constatons que la majorité de la population étudié ne veut pas quitter l'entreprise avec un pourcentage de 61,11%. Parmi eux on trouve en premier lieu ceux qui disent qu'il y'a des stratégies mises en disposition de la part de l'entreprise pour faciliter l'intégration avec un pourcentage de 76,92.

En revanche 38,88% qui affirment qu'ils pensent à quitter l'entreprise ,90,90%, d'eux disent qu'il y'avait pas de stratégie pour faciliter leur l'intégration et 23,07% affirment le contraire.

Cette relation montre qu'il faut dès l'arrivée d'un nouveau collaborateur, il faut lui mettre à sa disposition tous les outils nécessaires afin qu'il exerce sa tâche et donner le meilleur de lui même , cela est bénéfique pour l'entreprise car le salarié ne vas pas penser à quitter l'entreprise dans l'avenir.

Tableau n° : 22 : La corrélation entre la formation et la facilitation de l'intégration

Intégration \ Formation	Facile		Difficile		total	
	F	%	f	%	f	%
Oui	54	100	0	0	54	60
Non	18	50	18	50	36	40
Total	72	80	18	20	90	100

Source : enquête sur le terrain

À la lecture du tableau ci-dessus, on constate que 80% de notre échantillon s'est facilement intégré dans la nouvelle équipe de travail, suivi de 100% qui ont eu une formation au sein de l'entreprise, contre 50% qui n'ont pas eu.

En contre partie, une minorité de 20% qui ne s'est pas intégré facilement, 50% affirment qu'ils n'ont pas eu de formation contre 0% qui déclarent le contraire.

Nous constatons donc que les nouveaux recrutés ont besoin d'une formation une fois recrutés pour qu'ils puissent s'intégrer et s'adapter à l'environnement de l'entreprise.

Pour cela l'entreprise IFRI donne une grande importance pour former les nouveaux recrutés.

Tableau n° : 23 : La corrélation entre la formation et le climat au travail

Formation \ Climat au travail	Bon		Pas mal		Mauvais		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Oui	36	66,66	17	31,48	1	1,85	54	60
Non	15	41,66	18	50	3	8,33	36	40
Total	51	56,66	35	38,88	4	4,44	90	100

Source : enquête sur le terrain

Dans ce tableau , on remarque que 56,66% des enquêtés trouvent que le climat au travail est bon. Parmi ceux qui disent qu'ils ont eu de formation, soit un taux de 66,66% qui les représentent et 41,66% affirment le contraire.

On constate aussi un taux de 38,88% des enquêtés qui déclarent que le climat est pas mal , dont 50% disent qu'ils n'ont pas subis de formation.

On peut donc déduire que la formation qu'assure une entreprise à ses salariés joue un rôle dans leurs intégration, car ça leur facilite l'assimilation de leurs tâches et puis ils vont aimer leur travail, ce qui va conduire au développement de soi-même et le perfectionnement dans les tâches accomplies.

Tableau n° : 24 : La corrélation entre la formation et les obstacles rencontrés dans premiers mois d'intégration

Formation \ Rencontre des obstacles	Oui		Non		total	
	F	%	f	%	f	%
Oui	14	21,53	51	78,46	65	72,22
Non	20	80	5	20	25	27,77
Total	34	37,77	56	62,22	90	100

Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats de ce tableau , on constate que la majorité des enquêtés n'ont pas rencontré des obstacles pendant les premiers mois de travail avec un pourcentage de 62,22%, dont 72,22% ont eu une formation, tandis que 47,22% de nos enquêtés n'ont pas eu de formation.

En contre partie 37,77% affirment qu'ils ont rencontré des obstacles, 27,77% ont rencontré des obstacles malgré qu'ils ont eu de formation et 52,77% déclarent le contraire.

Cela explique que l'entreprise IFRI donne une grande importance à la formation, ces formations visent à avoir une bonne intégration et facilitent aux nouveaux recrutés de maîtriser les tâches et de ne pas rencontrer des obstacles.

Tableau n° : 25 : La corrélation entre l'existence de l'accompagnement et le climat au travail

Climat au travail \ Accompagnement	Bon		Pas mal		Mauvais		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Oui	40	74,04	14	25,92	0	0	54	60
Non	11	30,55	21	58,33	4	11,11	36	40
Total	51	56,66	35	38,88	4	4,44	90	100

Source : enquête sur le terrain

D'après les données recueillies dans ce tableau, on constate que 56,66% de notre échantillon affirment qu'ils trouvent le climat au travail « bon », et parmi eux 74,04% ont bénéficié d'un accompagnement, 38,88% parmi ceux qui disent le climat est pas mal.

Tandis que une minorité des salariés trouve le climat au travail est «mauvais » avec un pourcentage de 4,44%, dont 11,11% n'ont pas bénéficié d'accompagnement et aucun d'entre eux, c'est-à-dire des 4,44% ayant représenté le climat de travail comme « mauvais » de ses salariés n'a bénéficié d'accompagnement.

L'explication qui peut intervenir dans cette analyse c'est que la plus part des travailleurs de l'entreprise IFRI trouvent que le climat est bon et on reçus un accompagnement pendant la période d'accueil.

Donc l'entreprise IFRI cherche toujours à mettre en disposition un bon accompagnement pour ces nouveaux recrutés, afin qu'ils se sentent aise et pour qu'ils investissent tous leurs potentiels dans leurs activités.

Tableau n° : 26 : La corrélation entre l'accompagnement et les obstacles rencontrés dans premiers mois d'intégration

Rencontre des obstacles Accompagnement	Oui		Non		total	
	F	%	f	%	f	%
Oui	0	0	54	100	54	60
Non	34	94,44	02	5,55	36	40
Total	34	37,77	56	62,22	90	100

Source : enquête sur le terrain

Les données récoltées dans ce tableau, nous constatons que la majorité des enquêtés n'ont pas rencontré des obstacles pendant leurs premiers mois d'intégration avec un pourcentage de 62,22%, dont 100% ont eu un accompagnement et 5,55% de n'ont pas eu un accompagnement.

En contre partie 37,77% ont eu des achoppements dont 94,44% n'ont pas bénéficié d'accompagnement, ce qui signifie que lorsque les salariés sont bien encadré, cela les aide à bien s'intégrer dans leur milieu de travail.

Cela explique que toute entreprise doit chercher à mettre à l'aise tous les nouveaux recrutés, les aider et les accompagner pendant la période d'essai pour leur faciliter l'intégration dans l'équipe de travail.

Tableau n° : 27 : La corrélation entre l'existence d'un accompagnement et penser à quitter l'entreprise

Quitter l'entreprise Accompagnement	Oui		Non		total	
	F	%	f	%	f	%
Oui	4	7,40	50	92,59	54	60
Non	31	86,11	5	13,88	36	40
Total	35	38,88	55	61,11	90	100

Source : enquête sur le terrain

D'après les données recueillies dans ce tableau, on constate que 61,11% de notre échantillon déclarent qu'ils ne veulent pas quitter l'entreprise, dont 92,59% ont bénéficié d'un accompagnement pendant la période d'essai et 13,88% n'ont pas bénéficié d'un accompagnement .

En revanche 38,88% seulement de nos enquêtés ont l'ambition de quitter, dont 86,11% n'ont pas bénéficié d'un accompagnement et 7,40% ont eu un accompagnement.

Cela élucide que lorsque le salarié est bien accompagné par son entreprise, c'est-à-dire par des parains, il ne vas pas penser à quitter son lieu de travail car il a tout ce qu'il faut, contrairement à celui qui est délaissé qui vas chercher un milieu favorable, et que l'entreprise IFRI assure un accompagnement pendant la période d'essai pour les nouveaux recrutés afin de s'intégrer et s'adapter facilement en son sein.

Tableau n° : 28 : La corrélation entre l'existence d'accompagnement et la facilitation d'intégration

Intégration Accompagne- ment	Facile		Difficile		total	
	F	%	f	%	f	%
Oui	54	100	0	0	54	60
Non	18	50	18	50	36	40
Total	72	80	18	20	90	100

Source : enquête sur le terrain

D'après le tableau ci-dessus qui constitue un croisement entre l'accompagnement pendant la période d'essai et la nature d'intégration.

On constate d'après les données obtenues que le taux le plus important et celui de 80% , soit un taux représentant les enquêtés qui sont facilement intégrés dans la nouvelle équipe de travail, dont 50% qui représente les employés enquêtés qui sont facilement intégrer dans la nouvelle équipe de travail, et 100% de nos enquêtés ont bénéficiés d'un accompagnement et se sont facilement intégrer dans la nouvelle équipe de travail.

En contre partie 20% de la totalité de nos enquêtés ont eu de difficultés pour s'intégrer au sein de l'équipe de travail , dont 50% d'eux n'ont pas bénéficiés d'un accompagnement. Cela traduit que l'intégration des nouveaux recrutés dépend de l'accompagnement, ce qui vient de completer les résultats obtenus préalablement.

Tableau n° : 29 : La corrélation entre le contenu de la formation et le climat au travail

Climat au travail \ Contenu de formation	Bon		Pas mal		Mauvais		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Excellent	10	83,33	2	16,66	0	0	12	13,33
Très bon	32	71,11	12	26,66	1	2,22	45	50
Moyen	8	33,33	14	58,33	2	8,33	24	26,66
Mauvais	1	11,11	7	77,77	1	11,11	9	10
Total	51	56,66	35	38,88	4	4,44	90	100

Source : enquête sur le terrain

Ce tableau statistique, nous fournit des résultats issus d'un croisement entre le contenu de la formation et le climat au travail, on constate que la plus part des enquêtés trouvent que le climat du travail est bon, soit un taux 56,66 , parmi ces enquêtés, on distingue ceux qui représentent le contenu de leur formation comme « excellent », soit un pourcentage de 83,33%. Et 71,11% ceux-ci trouvent que le climat de travail est « bon ».

En revanche 77,77% qui représentent les employés enquêtés ayant le contenu de formation comme « mauvais » sont ceux qui trouvent que le climat au travail « pas mal », Tandis que ceux qui trouvent le climat de travail comme étant « mauvais » avec un taux de 4,44%, sont ceux qui jugent le programme de formation comme « mauvais » aussi, on peut donc déduire à base de ce tableau que le fait d'avoir un contenu de formation riche permet à l'employeur de se sentir qu'il est dans un bon climat.

Tableau n° : 30 : La corrélation entre le contenu de formation et les obstacles rencontrés

Rencontre des obstacles Contenu de formation	Oui		Non		total	
	F	%	f	%	f	%
Excellent	4	33,33	8	66,66	12	13,33
Très bon	16	35,33	29	64,44	45	50
Moyen	11	45,83	13	54,16	24	26,66
Mauvais	3	33,33	6	66,66	9	10
Total	34	37,77	56	62,22	90	100

Source : enquête sur le terrain

Selon les résultats illustrés dans ce tableau, 62,22% des salariés n'ont pas rencontrés des obstacles dans les premiers mois de travail, tandis que 37,77% affirment le contraire, dont 45,83% des enquêtés qui ont rencontré des obstacles et jugent que le contenu de leur formation était moyen et 33,33% disent qu'il était mauvais.

Cela explique que l'entreprise s'appuie sur la formation comme un dispositif pour aider les nouveaux recrutés à ne pas rencontrer des obstacles.

Tableau n° : 31 : La corrélation entre le contenu de formation et penser à quitter l'entreprise

Contenu de formation \ Penser à quitter	Oui		Non		total	
	F	%	f	%	f	%
Excellent	5	41,66	7	58,33	12	13,33
Très bon	12	26,66	33	73,33	45	50
Moyen	14	58,33	10	41,66	24	26,66
Mauvais	4	44,44	5	55,55	9	10
Total	35	38,88	55	61,11	90	100

Source : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus est un tableau croisé entre le contenu de formation et quitter l'entreprise.

On constate que la plus part des enquêtés ne pensent pas à quitter l'entreprise, ces enquêtés sont représentés par un taux de 61,11, dont 73,33% jugent que le contenu de leur formation comme étant « très bon » .

À l'opposé, 38,88%, des enquêtés pensent vraiment à quitter l'entreprise, dont 58,33% représente les enquêtés qui disent que le contenu de leur formation était moyen.

On peut donc déduire, à base de ce tableau que le fait d'avoir une formation excellente, motive l'employé à rester dans son poste et ne pas quitter l'entreprise.

Tableau n° : 32 : La corrélation entre le contenu de formation et la facilitation de l'intégration

Intégration Contenu de formation	Facile		Difficile		total	
	F	%	f	%	f	%
Excellent	12	100	0	0	12	13,33
Très bon	45	100	0	0	45	50
Moyen	10	41,16	14	58,33	24	26,66
Mauvais	5	55,55	4	44,44	9	10
Total	72	80	18	20	90	100

Source : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus nous fournit des résultats obtenus par le croisement entre le contenu de formation et la nature d'intégration.

On constate dans ce tableau un taux important qui est de 80% qui disent que leur intégration était facile, dont 41,16% des enquêtés qui sont facilement intégrés, jugent que le contenu de leur formation comme étant « moyen », et 100% affirment son excellence.», et 100% d'autres disent qu'il est « très bon ».

Au contraire 4,44% qui ont trouvé de difficultés pour s'intégrer affirment que le contenu était mauvais face à 58,33% qui ont dit qu'il était moyen.

Cela explique que l'entreprise s'appuie sur la formation comme dispositif d'aide et de perfectionnement de ses nouvelles recrues.

2-2 L'interprétation des résultats de la deuxième hypothèse:

« La réussite de l'intégration des nouveaux recrutés dépend des programmes d'intégration adoptés par l'entreprise »

À partir des données recueillies par l'enquête menée au sein de l'entreprise SARL IBRAHIM & fils IFRI, il s'avère que la deuxième hypothèse voir « La réussite de l'intégration des nouveaux recrutés dépend des programmes d'intégration adoptés par l'entreprise » est confirmé.

L'étude a montré que SARL IBRAHIM & fils s'investie dans le temps et le coût afin d'offrir les conditions nécessaires d'intégration des nouvelles recrues, qui se présentent sous forme des programmes d'intégration dès leurs premiers jour d'accueil jusqu'à le jour de leur stabilité au sein du groupe de travail, et dans l'environnement de l'entreprise.

L'entreprise s'appuie sur le programme de formation comme une stratégie d'intégration des nouveaux recrutés, comme le montre le tableau N°23 qui indique que la majorité ont eu une formation avec un pourcentage de 100% et ceux-ci n'ont pas trouvé de difficultés, donc l'objectif est de garantir les connaissances et développer les compétences pour faciliter l'exercice et l'exécution des tâches de poste occupé pour arriver à une bonne performance. Selon LANDEKER , la phase d'intégration des membres de l'entreprise acquise sera consolidée lorsque leur formation initiale se trouve en parfaite adéquation avec les exigences des méthodes du travail et de poste nouvellement occupés au sein de la nouvelle entité, c'est ce qui est appelée dans cette approche « l'intégration fonctionnelle.

Dans ce contexte Delobbe et Vadeberghe ont plus particulièrement analysé le rôle des dispositifs de formation en entreprise dans la socialisation organisationnelle de nouvelles recrues, où ils ont conclus que la formation est

destinée à apporter des connaissances et des compétences utiles à l'exercice du rôle organisationnel marqué par l'acquisition de connaissances à l'aide de document (écrit et informatique) fourni par l'entreprise.

Aussi, l'entreprise adopte un mécanisme favorable à l'intégration des nouveaux salariés dont on a enregistré que la majorité des nouveaux recrutés ont été soumis à une période d'essai avec un pourcentage de 47,44%.

L'étude montre que les nouveaux recrutés sont guidé durant les premiers mois d'intégration par un accompagnement, comme le montre le tableau N° 27 dont on a constaté que 100% des enquêtés ont affirmé que l'entreprise assure un accompagnement qui a permis de s'imprégner de la culture, des normes et valeurs de l'entreprise et d'acquérir toutes les connaissances de l'organisation de l'entreprise.

En fin, les nouveaux recrutés qui n'ont pas eu des obstacles et des problèmes dans leur intégration été grâce aux outils et des stratégies adoptés par l'entreprise IFRI, comme preuve 61,11% des salariés ne pensent pas à quitter cette entreprise comme le montre les tableaux N° 28 et N° 32, grâce au bon accompagnement qu'ils ont subis dès leurs arrivés à l'entreprise, aussi grâce aux programmes d'intégration.

Conclusion

Conclusion :

Notre étude effectuée au niveau d'une entreprise publique qui est SARL IBRAHIM et fils ifri, ayant pour le thème « l'intégration des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise » et à la lumière des résultats recueillis au cours de notre enquête de terrain, et en tenant compte des données récoltées on peut conclure que les différentes stratégies et outils adaptés par l'entreprise IFRI de Bejaia aide la majorité des nouveaux salariés à s'adapter et à s'intégrer facilement.

Ceci est confirmé par plusieurs facteurs en tenant compte des réponses apportées par les nouvelles recrues qui reconnaissent une bonne relation avec le groupe de travail qui les aide à s'intégrer à leur environnement du travail dans le but de développer le sentiment d'appartenance.

La qualité d'accueil et l'implication du salarié lui-même qui se traduit par ses capacités et l'envie d'évaluer, car il y a des salariés nouveaux recrutés ont eu un accueil et des orientations favorables de la part de l'entreprise .

A la fin, on peut dire que les stratégies et les outils adoptés par l'entreprise IFRI et l'implication des salariés au travail à un impact positif sur l'adaptation et l'intégration des nouveaux recrutés.

Concernant l'entreprise IFRI , elle représente un corps social et un modèle des entreprises publiques algériennes, qui se trouve dans l'obligation de faire recours à la bonne gestion et d'adopter les meilleures mesures organisationnelles afin de faire face aux différentes mutations et d'innovation du marché qui devient de plus en plus concurrentiel.

Liste
bibliographique

Les ouvrages :

- AKTOUF Omar, Méthodologie des ressources sociales et approche qualitative des organisations, les press de l'université du Québec, 1987.
- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, édition Casbah, Alger,1997.
- BACHY Bruno & HARACHE Christine, Toute la fonction management, édition Dunod, Paris,2010.
- BLANCHET Alain et autres, Les techniques d'enquêtes en sciences sociales, édition Dunod, Paris,2010.
- CADIN Loïc et autres, Gestion des des ressources humaines, 3^{ème} édition Dunod,Paris, 2007.
- CAMPOY Eric et autres, Gestion des ressources humaines, édition Perason Education, France, 2008.
- CHAMIND Benjamin, RH et compétences dans une démarche de qualité, édition Afnor, 2005.
- CITEAU.J.P, Gestion des ressources humaines, Gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition Dalloz, Paris,Paris,2002.
- COMBESSIE.J.C, La méthode en sociologie,3^{ème} édition La découverte, Paris,2011.
- FARCET Soutenain, Organisation et gestion de l'entreprise, édition Bert, Alger 2007.
- GRAWITZ Madelin, Méthode des sciences socilaes,11^{ème} édition Dalloz, Paris,2011.
- GUILOT Soualez Chloé, La gestion de ressource humaines,9^{ème} édition Gualino,2016-2017.
- JAVÉ Jean-Paul, Gestion des ressources humaines, édition Elipses, Paris,2002.

- LACAZE Delphine et PERROT Serge, L'intégration des nouveaux collaborateurs, édition Dunod, Paris,2010.
- LETHIELLEUX Laëtitia, L'essentiel de gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition Lextenso 2015.
- LOUCHE Claude, Introduction à la psychologie du travail et des organisations, 3^{ème} édition Armand Colin, Paris,2015.
- MARTORY Bernard et CROZET Daniel, La gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition Dunod, Paris.
- MONOTOUSSE Marc et RENOUARD Gilles, 100 fiches pour comprendre la sociologie, 3^{ème} édition Bréal,2009.
- NICOLAS Eline, gestion de ressources humaines,édition Dunod, 2004.
- PERETTI.J.M, Ressources humaines, 11^{ème} édition Vuibert, Paris,2009
- PERETTI.J.M, Gestion des ressources humaines, 19^{ème} édition Vuibert, Paris,2013.
- PERETTI.J.M, Gestion des ressources humaines, 20^{ème} édition Vuibert, Paris,2015
- PERETTI.J.M, Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition Vuibert, Paris,2016
- PERETTI.J.M, Ressources humaines et gestion des personnes, 6^{ème} édition Vuibert, Paris,2009.

Dictionnaire :

- DURPEZ.J.M et autres, Dictionnaire de la gestion, 3^{ème} édition Arnord, Paris.
- CHRISTINE Dallo et autres, Lexique de sociologie, 3^{ème} édition Dalloz, Paris,2010.
- FERRÉOL Gilles, Dictionnaire de sociologie, 4^{ème} édition Mehdi, Alger,2013.

- PERETTI.J.M, Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris,2013.
- SAUVET, Dictionnaire économique et sociales, 11^{ème} édition.
- YVES Alpe et autres, Lexique de sociologie, 4^{ème} édition Dalloz, Paris,2013.

Article :

- BRASSARD André, Revue des sciences de l'éducation, 2003.

Site internet :

- <https://www.école-medav-com/objectif-de-recrutement>.
- <https://www.statistique-mondiale.com/algérie-htm>.
- <https://www.andre-fant-free.fr/l'implication-au-travail>.
- <https://www.beif.b/enseignement/publication/savoir.htm>.
- <http://www.service-public.fr/particuliers/vosdroit/F1673>

Les Annexes

UNIVERSITE ABDERHMANE MIRA

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Option : Sociologie des organisation et du travail

Questionnaire de recherche sur le thème :

L'intégration des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise

Monsieur ,madame, mademoiselle

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire fin de cycle master en sociologie des organisation et du travail sous le thème « l'intégration des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise », nous vous prions de bien vouloir répondre à notre questionnaire en mettant croix dans la case correspondante à fin de nous permettre de collecter et réunir les données nécessaires pour la réalisation de cette étude, nous nous engageons à garantir la confidentialité et l'anonymat de vos données personnelles tout , On vous remercie à l'avance de votre contribution à cette étude.

réalisé par :

HADDADOU Sarah

FERGANI Linda

Encadré par :

BOULHOUAT Djazia

Axe 1 : Données personnelles

- 1/ Sexe : Masculin Féminin
- 2/ Âge : [20-25] [26-30] [31-35]
[36-40] [40 et plus]
- 3/ Situation familiale : Célébataire Marié(e) Divorcé(e) Veuf(ve)
- 4/ Niveau d'instruction : Primaire Moyen Secondaire Universitaire
- 5/ Poste occupé actuellement :
Cadre Agent de maîtrise Agent d'exécution
- 6/ Avant que vous soyez recruté chez cette entreprise, avez-vous une expérience antérieure ?
Oui Non
Si "oui " indiquez le poste.....

Axe 2 : Implication personnelle du salarié dans l'entreprise

- 7/ Vous avez trouvé une entre-aide des membres de travail lors de votre recrutement ?
Délaissement Entre-aide
- 8/ Êtes-vous facilement intégrer dans la nouvelle équipe de travail ?
Oui Non
Si oui , combien de temps cela a pris ?
a/ 3 mois b/ Une année c/ Plus d'une année
- 9 / Comment jugez-vous votre relation avec les membres de travail ?
Mauvaise Acceptable Excellente
- 10/ Quelle a été la réaction de vos collègues de travail au moment de votre arrivée ?
Contents Mécontents
- 11/ Diriez-vous que les membres de travail jouent un rôle dans votre l'intégration ?
Oui Non

12/ Y-a-t-il des difficultés à collaborer avec vos collègues ?

Oui Non

13/ Est-ce-que les membres de votre groupe vous facilitent l'exercice de votre responsabilité ?

Oui Non

14/ Quelles sont les raisons qui vous empêchent à intégrer dans cette entreprise ?

Professionnelles Economiques Personnelles

15/ Est-ce-que vous arrivez de rentrer en conflit avec les autres ?

Oui Non

16/ Si vous étiez un responsable que feriez-vous pour une meilleure coordination ?

.....
.....

17/ Est-ce-que vos collègues interviennent au moment du travail ?

Oui Non

18/ Avez-vous rencontré des difficultés dans l'exercice de votre tâche ?

Oui Non

Axe 3 : Des programmes émis par l'entreprise

19/ Y-a-t-il des outils ou des stratégies mises en disposition de la part de l'entreprise pour faciliter l'intégration ?

Oui Non

20/ Ques pensez-vous de ces outils ?

Peut efficaces Efficaces Très efficaces

21/ Avez-vous passé par une période d'essai ?

Oui Non

Si "oui " quelle durée était votre période d'essai ?.....

22/ Avez-vous eu une formation au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

23/ Avez-vous eu des informations et orientations nécessaires ?

Oui

Non

24/ Êtes –vous satisfait dans votre poste ?

Oui

Non

25/ Comment trouvez-vous le climat du travail ?

Bon

Pas mal

Mauvais

26/ Pourriez-vous proposer une autre stratégie d'intégration ?

.....
.....
.....

27/ Selon vous quel est l'objectif de ces stratégies sur les nouveaux recrutés ?

.....
.....
.....

28/ Avez-vous rencontré des obstacles dans vos premiers mois d'intégration au milieu de travail ?

Oui

Non

Si "oui" quel genre d'obstacle ?.....

.....
.....

29/ Combien de formation que vous aviez bénéficiez ?

.....

30/ Aviez-vous une amélioration après votre formation ?

Oui

Non

31/ Comment jugez-vous le contenu de votre formation ?

Excellente

Très bien

Moyenne

Mauvaise

32/ D'après vous quelle est l'objectif de la formation des nouveaux recrutés ?

.....
.....

33/ Est-ce-que l'entreprise vous assurez un accompagnement pendant votre période d'accueil ?

Oui Non

34/ Quelle est la nature de votre relation avec vos collègues ayant une expérience dans l'entreprise ?

Relation amicales Concurrentielle Professionnelles Autres

35/ Avez-vous besoin d'être accompagné ?

Oui Non

36/ Est-ce-que vous préférez travailler en groupes ?

Oui Non

37/ Comment évaluez-vous la communication avec vos collègues ?

.....
.....
.....

38/ Avez-vous pensé à quitter cette entreprise ?

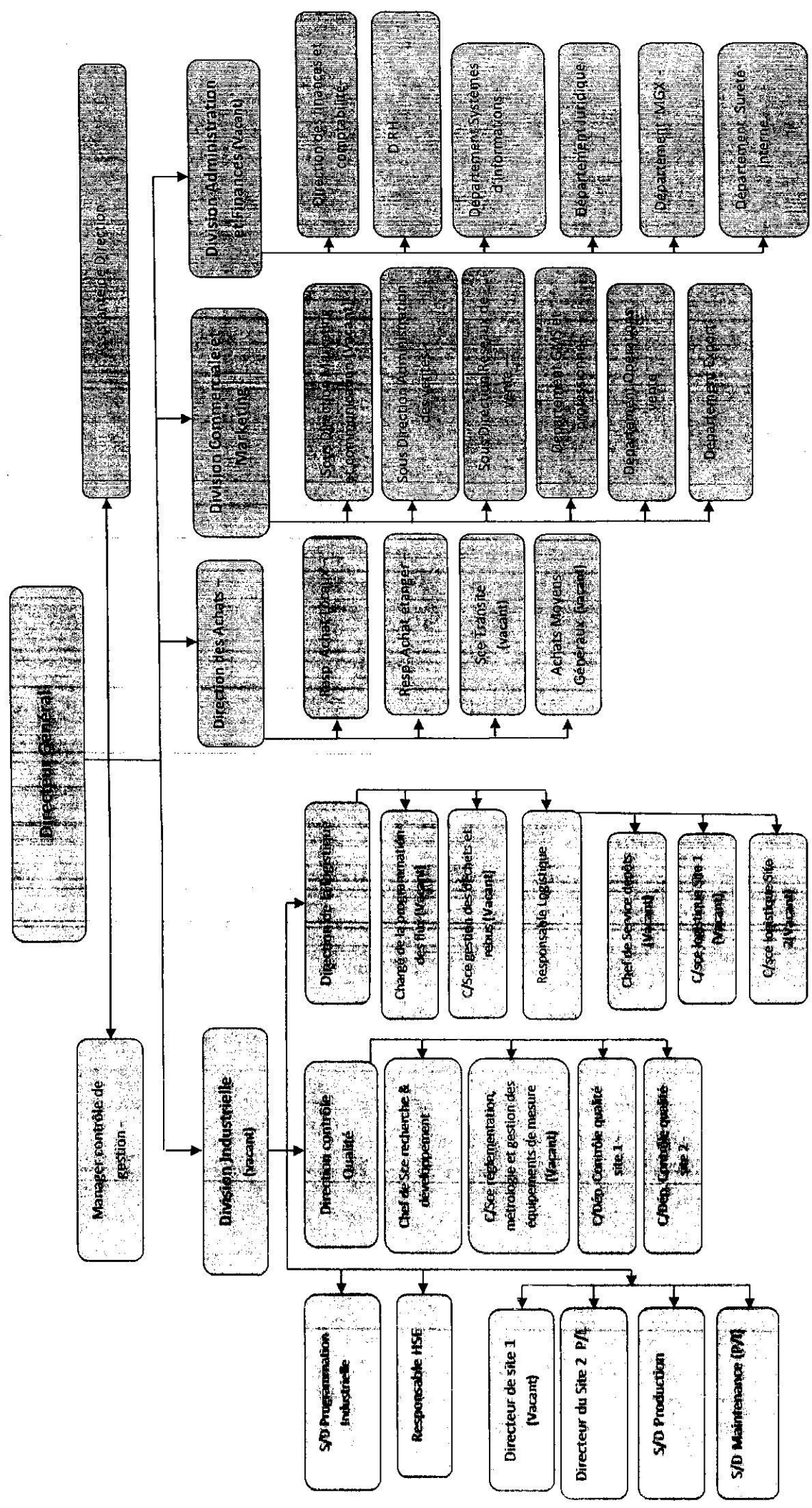
Oui Non

39/ D'après cette expérience quelles sont les conseils que vous adressez aux nouveaux recrutés ?

.....
.....
.....
.....

MERCI

ORGANIGRAMME DE LA DIVISION INDUSTRIELLE S/P





FICHE D'INDUCTION

Nbre. de page

1/1

Référence

F-RH-062

Date

01/02/2016

Version

02

CONCERNE	NOM		AFFECTATION	SITE	<input type="checkbox"/> SITE 1 <input type="checkbox"/> SITE 2 <input type="checkbox"/> AUTRE :
	PRENOMS			LIEU	
	STRUCTURE			INCIDENCE	<input type="checkbox"/> QUALITE <input type="checkbox"/> HYGIENE DU PRODUIT
	POSTE			CAUSE	<input type="checkbox"/> RECRUTEMENT <input type="checkbox"/> REAFFECTATION

PARCOURS		RESPONSABLE		VISA CONCERNE
		DATE	NOM & VISA	
RH	Accueil Ressources humaines			
	• Constitution dossier preuves compétences <input type="checkbox"/>			
	• Carte groupage sanguin <input type="checkbox"/>			
	• Certificats médicaux exercice en agroalimentaire <input type="checkbox"/>			
	• Présentation du règlement intérieur <input type="checkbox"/>			
	• Remise du badge <input type="checkbox"/>			
QUALITE	Induction SMQ et SMSDA			
	• Système de management qualité et SDA <input type="checkbox"/>			
	• Politique qualité et SDA <input type="checkbox"/>			
	• Objectifs qualité et SDA <input type="checkbox"/>			
	• Importance du respect des exigences réglementaires et du client <input type="checkbox"/>			
HSE	Induction Sécurité et SDA			
	• Consignes générales de sécurité <input type="checkbox"/>			
	• Risques liés au poste de travail <input type="checkbox"/>			
	• Risques de contamination du produit (sources et types) <input type="checkbox"/>			
	• Bonnes pratiques d'Hygiène en agroalimentaire <input type="checkbox"/>			
	• Déplacements et circulation sur les lieux de travail <input type="checkbox"/>			
	• Gestes de premiers secours <input type="checkbox"/>			
	• Obligation du respect du Port d'EPI <input type="checkbox"/>			
	• Est-il porteur d'allergies ou autres maladie spécifique? <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> OUI Laquelle ?			
	• Remise d'EPI ? <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON			
AFFECTATION	Présentation du poste			
	• Personnel en relation avec le poste <input type="checkbox"/>			
	• Missions et fiche de poste <input type="checkbox"/>			
	• Procédures et instructions de travail <input type="checkbox"/>			
	• Risques liés au poste de travail <input type="checkbox"/>			
	• Objectifs et performance attendus <input type="checkbox"/>			
	• Lieux de travail et outils <input type="checkbox"/>			

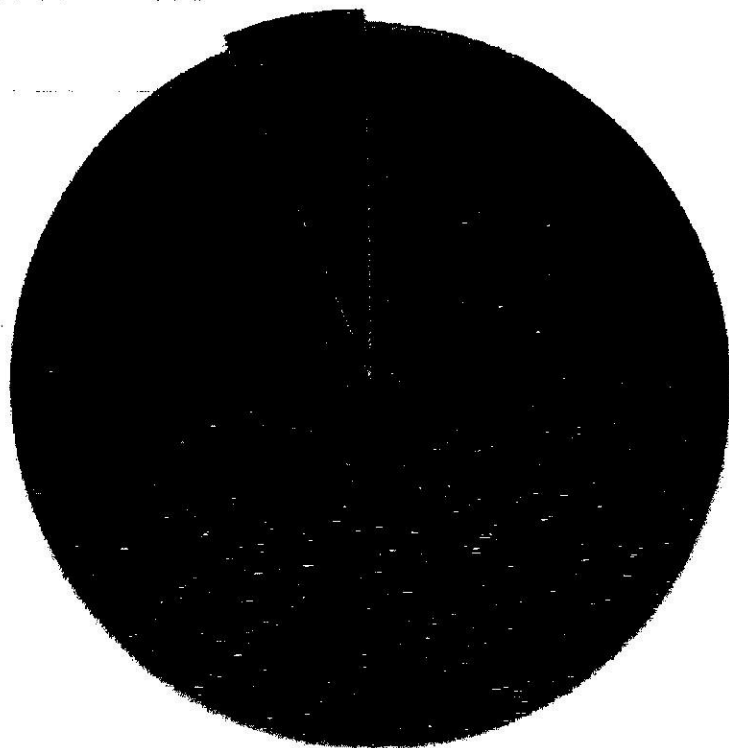
DOCUMENT A REMETTRE A LA STRUCTURE RH POUR QU'ELLE SOIT VERSEE AU DOSSIER DE L'INTERESSE

RH	REMARQUES ET OBSERVATIONS:	NOM	
		DATE	
		VISA	

3. Effectif par sexe, et par catégorie socio professionnelle
au : 28 Février 2019

Catégorie Socio-Professionnelle	Homme	Femme	Total
Directeurs	15	1	16
Supérieurs	30	4	34
Moyens	201	37	238
Inférieurs	433	23	456
Non classés	394	11	405
Autres	0	2	2
Total	1073	78	1151

Effectif par sexe



■ Masculin ■ Feminin