

Université Abderrahmane Mira -Bejaia

Faculté Des Sciences Economiques,

Commerciales et des Sciences de Gestion



Mémoire Fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme Master en sciences de gestions

Option : Management des ressources humaines

Thème

**Le rôle des ressources humaines dans
l'intégration des nouveaux salariés**

Cas de l'EPB

Réalisé par :

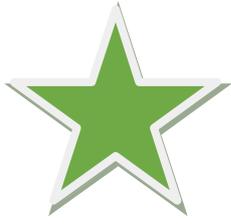
Mlle SAOUDI DJOHRA

Mlle BAHLOUL FARIDA

Encadré par :

Mme ZOUAOU NABILA

Session septembre 2021



Le remerciement

Nous remercions dieu tout puissant, le clément qui nous a donner le courage, la volonté, et la force d'aller au bout de notre objectif. Nous avons l'honneur et le plaisir d'exprimer gratitude

à Mme ZOUAOU d'avoir accepté de nous encadrer, nous tenons à lui exprimer toute notre gratitude pour sa disponibilité et son aide dans la réalisation de ce mémoire. Afin de mettre nos connaissances théoriques en pratique, nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'EPB de BEJAIA, nous tenons de remercier tous le personnel de cette entreprise pour tous leurs conseils et orientations tout au long de notre stage. Nous adressons nos remerciements les plus sincères à nos parents qui nous ont toujours aidés et soutenus, et à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

À MES CHERS PARENTS Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être. Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et. J'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

À Mes chères sœurs Kahina et Leila, à mon cher frère, Mohamed et à ma chère belle-sœur Sonia, En témoignage de mon affection fraternelle, de ma profonde tendresse et reconnaissance, je vous souhaite une vie pleine de bonheur et de succès et que Dieu, le tout puissant, vous protège et vous garde.

A ma sœur Karima Qui ma aidé vraiment à réaliser ce travail, Je te suis très reconnaissante, et je ne te remercierai jamais assez pour ton amabilité, ta générosité, ton aide précieuse.

À mon cher binôme Farida avec qui j'ai partagé notre recherche, et à MON CHER Saïd qui ma encourager et soutenir, et à ma meilleure amie Nesrine qui était toujours à mes cotés, je vous souhaite une vie pleine de bonheur et de succès et que Dieu vous protège et vous garde.

Djohra

*Je dédié ce modeste travail à mes chères PARENTS qui m'ont soutenus
durant toutes ma vie*

*À mes adorables sœurs, ma grande sœur MERIEM et ma petitesœur
SARAH*

*A mes chères frères ZOUBIR, BIHMEN et KADERA mon
cher KHALED qui était toujours à mes cotés*

A mes meilleures copines SABRINA surtout ma chère binôme DJOHRRA

FARIDA

La liste des abréviations

EPB	Entreprise portuaire de Bejaia
GRH	Gestion des ressources humaines
DFC	Directeur des finances et de la comptabilité
ONP	Office national des ports
EPE	Entreprise publique économique
SPA	Société protectrice des animaux
SO.NO.MA	Société Nationale de Manutention
DRH	Direction des ressources humaines
DGAF	Direction Générale Adjointe Fonctionnelle
DGAO	Direction Générale Adjointe Opérationnelle
DSCI	Direction du Système de Contrôle Interne
DDN	Direction Digitalisation et Numérique
DA	Direction Achats
DE	Direction Exploitation
DDD	Direction Domaine et Développement
DC	Direction Capitainerie
DM	Direction Maintenance
DG	Direction générale
C.N.A.N	Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
DFC	Direction des Finances et Comptabilité

La liste des tableaux :

- Tableau n°01 :** la répartition de l'échantillon selon le sexepage 55
- Tableau n°02 :** la répartition de l'échantillon selon l'âgepage 55.
- Tableau n°03 :** la répartition de l'échantillon selon la situation familiale Page 56.
- Tableau n°04 :** la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction..... page 57.
- Tableau n°05 :** la répartition de l'échantillon selon leur catégorie socioprofessionnelle
..... page 58.
- Tableau n°06 :** Correspondance du poste occupé avec la formation de base du salarié
..... page 59.
- Tableau n°07 :** Communication de l'arrivée du nouveau salarié au personnel de
l'établissement page 60.
- Tableau n°08 :** visite de l'établissement lors de la première journée de travail du nouveau
salarié..... page 60.
- Tableau n°09 :** Information des nouvelles recrues enquêtées du fonctionnement de
l'établissement page 61.
- Tableau n°10 :** Mise à disposition des nouveaux salariés enquêtés les informations pratiques
concernant l'établissement..... page 62.
- Tableau n°11:** la nature de l'accueil réservé par l'entreprise aux nouvelles recrues enquêtées
..... page 63.
- Tableau n°12 :** Désignation d'un tuteur pour aider les nouveaux salariés dans la prise de
fonction..... page 64.
- Tableau n°13 :** le bénéfice d'une formation page 64.
- Tableau n°14 :** l'existence de difficultés vis-à-vis les nouveaux recrues page 65.
- Tableau n°15 :** l'existence d'une période d'essai..... page 66.
- Tableau n°16 :** jugement des salariés enquêtés à propos de leur intégration au sein de
l'entreprise page 66.

La liste des figures :

Numéros	Titre des figures	Pages
01	Le processus de recrutement	14
02	le processus de l'intégration des nouveaux salariés	36
03	LE PROCESSUS D'ACHEMINEMENT D'UN NAVIRE	43
04	Organigramme Général de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa	44

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale	01
<u>Chapitre 01 : le recrutement</u>	05
Section 01 : généralité sur le recrutement.....	05
• Définition de recrutement.....	05
• Les objectifs de recrutement.....	07
• Les types de recrutement.....	08
• Les moyens de recrutement.....	11
Section 02 : le processus de recrutement.....	12
• Préparation du recrutement	15
• Recherche des candidatures.....	16
• Sélection des candidats.	17
• Accueil et intégration	19
Chapitre 02 : l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.....	22
Section 01 : généralité sur l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.	22
• Définition de l'accueil et l'intégration.	22
• Les objectifs d'accueil et l'intégration.	24
• Les enjeux de l'intégration des nouveaux salariés.	24
• L'importance de l'intégration.	26
• Les différentes dimensions de l'intégration.	27
Section 02 : le rôle du service RH sur l'intégration des nouveaux salariés.....	28
• L'importance du service RH dans l'intégration des nouveaux salariés.	28
• Les stratégies de l'intégration.	29
• Les outils d'accueil et l'intégration.....	30
• Les méthodes de l'intégration.....	31

• Le processus à suivre pour réussir l'intégration des nouveaux salariés.....	33
<u>Chapitre 03</u> : présentation de l'entreprise d'accueil EPB.....	39
Conclusion générale.....	70
Liste bibliographiques.....	73
Annexes	

Introduction

La gestion des ressources humaines « consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement etc.....) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales du point des individus et de l'organisation. Elle considère les personnes comme une ressource humaine plutôt que comme un coût et priorise le partage de la fonction ressources humaines pour assurer sa coordination »¹.

Cette dernière est un ensemble d'activités visant à fournir à l'entreprise un nombre suffisant de candidats qualifiés pour occuper les postes disponibles, il consiste à assurer à l'entreprise des effectifs actuels et futurs dont elle aura besoin. La sélection, la recherche des nouvelles recrues après avoir étudié les besoins de l'entreprise ainsi que l'intégration qui concerne l'accueil et la période d'essai de la nouvelle recrue sont les étapes du recrutement.

Toutes ces étapes sont cruciales pour le réussir mais l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés doit être une préoccupation importante au sein des organisations, les challenges actuels des entreprises s'appuyant sur la capacité de rétention des employés et sur l'adhésion et l'accord, afin de mobiliser les nouvelles recrues et leurs permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, il est important de prévoir un mécanisme pour leur communiquer toutes les informations essentielles et nécessaires au moment de l'embauche.

L'accueil est la première image que la nouvelle recrue reçoit lors de son intégration, il désigne la manière de se comporter, et de recevoir ce dernier, consistant généralement à lui souhaiter la bienvenue, accomplir les présentations mutuelles, et l'aider dans son intégration ou ses démarches.

Pour bien réussir l'étape de l'intégration, il est important de donner aux nouveaux salariés, un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, et les attentes de l'organisation au moment de l'embauche. Une intégration planifiée garantit une grande autonomie, développe un sentiment d'appartenance, aide le salarié à trouver lui-même les réponses à ses questions, et elle démontre tout le soutien que l'entreprise lui offre pour faciliter son adaptation.

¹ SEKIOU.L, « la gestion des ressources humaines » 2ème édition, De Boeck, Bruxelles, 2004, p10.

Problématique :

La GRH est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer la ressource humaine afin d'augmenter la productivité d'une entreprise.

L'intégration est une phase du processus de recrutement qui montre au nouveau salarié la volonté de l'entreprise de l'aider à s'adapter plus efficacement à l'environnement de son travail, de lui expliquer les normes et les pratiques de l'entreprise, il est important donc de donner à l'employé le maximum de renseignements sur l'entreprise.

« L'accueil et l'intégration constituent alors une étape clé et stratégique dans le processus de recrutement et représente un levier de la fonction ressources humaines pour consolider sa légitimité et renforcer l'importance de sa fonction »², donc l'accueil et l'intégration permet au nouveau salarié de mieux s'adapter avec son nouveau poste de travail et de bien se familiariser avec l'ensemble des employés.

L'objectif de ce travail de recherche est d'essayer de comprendre le rôle des responsables RH dans l'intégration des nouveaux salariés à travers l'examen de la procédure que l'entreprise suit pour réussir l'étape de l'intégration du nouveau salarié. À partir de là découle la question principale suivante :

Quelle est la procédure suivie pour intégrer les nouvelles recrues au sein de l'entreprise, et quel est le rôle des responsables RH dans cette procédure ?

De cette question principale découle les questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce que l'intégration et quelle est son importance dans l'efficacité du recrutement ?
- Quels sont les moyens et les outils utilisés pour mieux intégrer ses salariés ?
- Quelle est la procédure suivie pour intégrer les nouvelles recrues au sein de l'EPB ?

Pour répondre à l'ensemble de ces questions, nous avons émis l'hypothèse suivante :

Hypothèse 01 : l'intégration est une étape cruciale pour réussir un recrutement mais elle n'est pas bien prise en compte, et elle se résume en une procédure ponctuelle dans le temps (accueil) sans suivi véritable, de la part de ses responsables ressources humaines.

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

Afin de répondre à notre problématique, notre recherche s'est basée dans son volet théorique sur la consultation de divers ouvrages, articles et sites internet..., complétée par un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de la direction du port de Bejaia dans son volet empirique. Durant ce stage, nous avons mené une enquête par questionnaires auprès de 60 salariés recrutés en 2019 de toutes les catégories socioprofessionnelles (car ils ont arrêté le recrutement après 2019 à cause de la situation sanitaire du pays). En plus des entretiens que nous avons eus avec le DRH et le responsable du recrutement qui nous ont aidés dans la compréhension du sujet et l'appui des résultats obtenus auprès des salariés.

Notre mémoire est organisé en trois chapitres, Le premier chapitre est consacré pour le recrutement, notre objectif dans ce chapitre est de présenter lors d'une première section le recrutement en général, ses objectifs, et ses types, ensuite, dans la deuxième section nous allons essayer de présenter le processus de recrutement. Le deuxième chapitre est consacré à l'étape d'intégration des nouveaux salariés. Notre objectif dans ce chapitre est de présenter lors d'une première section l'accueil et l'intégration, son importance, et ses enjeux, ensuite, dans la deuxième section nous allons essayer de faire ressortir l'importance du service RH dans l'intégration des nouveaux salariés, les méthodes de l'intégration, ses outils, et son processus. Enfin, le troisième chapitre est consacré pour une étude pratique au sein de l'entreprise d'accueil EPB, dans lequel nous allons rappeler la méthodologie suivie avant d'analyser et d'interpréter les résultats de l'enquête par questionnaires auprès des salariés nouvellement recrutés relativement à leurs intégration dans l'entreprise.

Chapitre 01

Chapitre 01 : Le recrutement.

Introduction

Ce premier chapitre porte sur la définition du cadre théorique dans lequel s'inscrivent les concepts clés de notre étude. Le but est d'éclaircir le sens du recrutement et l'intégration des nouveaux salariés en tant que fonction essentielle de gestion et de management des organisations professionnelles en général et des entreprises en particulier.

Le recrutement et l'intégration des nouveaux salariés se présentent formellement dans l'organisation de façon diverses. En effet, ils procèdent suivant les besoins de l'entreprise.

Pour pouvoir réussir le processus de recrutement, il est nécessaire de suivre au fur et à mesure plusieurs étapes qui permettent à l'organisation d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert.

Section 01 : généralités sur le recrutement.

Le capital humain est un élément très important dans les activités des entreprises, il est au cœur des processus de création de la valeur. Et l'acquisition de ce capital humain se fait par l'une des pratiques de la gestion des ressources humaines appelée « recrutement ». En effet, le processus de recrutement a pour but de placer la bonne personne au bon endroit au sein de l'entreprise afin de réaliser les objectifs visés.

Le recrutement est un processus qui permet de trouver un candidat ou plusieurs candidats qui correspondent aux besoins et aux exigences identifiées au sein d'une entreprise, en suivant un processus et une procédure précise.

1- Définition de recrutement :

Selon PERETTI «le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation, qui a pour but de pourvoir un poste de travail »¹.

Le recrutement consiste donc de faire un choix, mais ce dernier doit être fait dans le respect de la loi afin d'éviter tout malentendu et risquer dans un premier lieu une condamnation pour discrimination (bien qu'elle soit souvent difficile à prouver) et dans un second temps de véhiculer une mauvaise image de l'entreprise².

¹ Peretti Jean-Marie, « dictionnaire des ressources humaines », 2eme édition, Vuibert, paris, 2001, p 178.

² - Defalco Héléne, Maitriser ses recrutements, 2eme édition Dunod, paris, 2004,p37.

Chapitre 01 : Le recrutement.

« La politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle-même s'inscrivant dans la stratégie ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprise »³.

« Le recrutement est une mission, de la gestion des ressources humaines qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour le poste de travail vacant »⁴.

« Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité implique l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de candidatures possédant des qualifications et de les motiver face au poste offert »⁵.

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant à un besoin identifié au sein d'une structure, une organisation, une entreprise. Toute procédure de recrutement doit être exempte de tout critère de discrimination⁶.

Selon Chloé Guillot-soulez, « De nombreuses raisons peuvent rendre nécessaire le recrutement d'un nouveau collaborateur : croissance de l'activité de l'entreprise, réorganisation interne , développement de nouvelles activités, départ ou mutation d'un salarié de l'entreprise, le recrutement de salariés est une étape importante dans la vie d'une entreprise , mais le recrutement, en est pas moins : Une pratique de GRH risquée car un mauvais recrutement a des conséquences négatives pour l'entreprise d'un point de vue financier(coût du recrutement, coût d'un éventuel licenciement et remplacement...) mais aussi social(climat social dégradé, performance moindre, démissions et nouveaux recrutements à prévoir...). Et Une pratique de GRH coûteuse car recruter prend du temps du fait de la succession de différentes étapes (publication d'une offre d'emploi, tri des candidatures, entretiens, intégration.....) »⁷.

³ Alain Gavand, le recrutement, enjeux, outils, meilleure pratiques et nouveaux standards, éditions Eyrolles 61, bd saint-Germain 75240 paris Cedex 05, Avril 2013, p34.

⁴ EDIGHOFFER. J et autre, « économie d'entreprise ; savoir et technique », édition NATHAN, paris, 1996, P223.

⁵ Sekiou,, « Gestion des ressources humaines ». Ed, de Boeck, 2001, P227.

⁶https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/agate/guide_pratique_recrutement.pdf p9, consulter le 18/05/2021 à 18H34.

⁷ Chloé Guillot-Soulez, « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »,12ème édition, 2019, Issy-les-Moulineaux cedex, p35.

Chapitre 01 : Le recrutement.

Nous pouvons dire d'après ces définitions, que le recrutement est l'une des pratiques de la gestion des ressources humaines qui joue un rôle très important dans la vie de l'entreprise, et qui vise à trouver un candidat qui correspond aux besoins et aux objectifs fixé, pour occuper un poste vacant.

2- Les objectifs de recrutement :

Le processus de recrutement est lié directement à la stratégie de l'entreprise, il est considéré comme une activité des RH ayant pour objectifs :

- Élaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité. Car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines.
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants aux meilleurs couts possibles.
- Augmenter le nombre de candidats, et mettre en marche un mécanisme par la mise à jour des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées.
- Contribuer à titre préventif. à l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation⁸.

Le recrutement est une étape qui vise à chercher et à sélectionner un ou plusieurs candidats pour s'occuper des postes vacants, afin d'atteindre les objectifs fixé d'une entreprise.

⁸ SEKIOU Lakhdar et all, « Gestion des Ressources Humaines », Edition de Boeck, Bruxelles, 2004, p 227.

3- Les types de recrutement :

Le recrutement peut se faire en interne ou en externe.

le recrutement interne :

Selon Jean-Marie Peretti « le recrutement interne est une opération ayant pour but de pourvoir un post en interne. C'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels »⁹.

Rien n'est plus frustrant, pour un salarié, d'apprendre qu'un poste (qu'il aurait adoré), proposé à une personne de l'extérieure, alors qu'il avait les compétences et la motivation pour postuler en interne¹⁰.

Évidemment, les premiers candidats à considérer sont les personnes déjà à l'emploi de l'organisation. Peu coûteuse, cette source de recrutement engendre des effets positifs sur le climat de travail ainsi que sur la motivation des employés. Toutefois, le fait de limiter le recrutement uniquement aux candidatures internes comporte quelques inconvénients. D'abord, il restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelles perspectives. Ensuite, il empêche l'entreprise de bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés¹¹.

Selon GAVAND .A, le recrutement interne consiste à puiser dans le vivier interne des salariés pour le recrutement d'un collaborateur. Le recrutement nécessite un processus structuré d'identification et d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise afin, d'une part, de viser l'efficacité maximale et, d'autre part, de parer aux décisions arbitraires et injustes dans la sélection en garantissant que c'est bien la compétence qui est prise en compte au regard du profil requis. Cela en mettant en place les moyens qui permettront de déceler les candidats potentiels¹².

⁹ PERETTI. J. M, « gestion des ressources humaines », 15^{ème} édition, Vuibert, paris, 2008, p6.

¹⁰Nathalie Olivier, François Samson « le guide du super recruteur », éditions Eyrolles, paris, 2015, page 69.

¹¹Marie- Josée Tessier « guide pratique pour la gestion des ressources humaines. », emploi Québec, 2013, page 22.

¹² GAVAND.A, « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition eyrolles, paris, 2013, P.317

Chapitre 01 : Le recrutement.

Les avantages et inconvénients du recrutement interne :

Selon BENCHEMAM .F, GALINDO .G ¹³ les avantages et les inconvénients du recrutement en interne sont :

➤ **Les avantages :**

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

➤ **Les inconvénients :**

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

Le recrutement externe :

« Le recrutement externe est employé lorsque l'entreprise désire embaucher des individus qui ne travaillent pas dans l'organisation, et ce en raison de la non disponibilité de la compétence exigée à pourvoir. Les voies d'annonce du recrutement externe sont généralement les moyens de communication de masse ; l'internet, les journaux, la radio, les affichages...etc. »¹⁴.

Selon Jean Marie Peretti « Le recrutement externe consiste à comparer les candidats en interne aux candidats externe afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés internes et externes du travail, et pour enrichir le potentiel interne avec l'apport de sang nouveau c'est-à-dire des candidats jeunes et plein d'ambition ,mais aussi dans le cas où il

¹³ BENCHEMAM .F, GALINDO .G, « gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition l'extenso, paris, 2013, p78.

¹⁴ CHEKABA. A et TAMZIT. T, « Etude du processus de recrutement : la phase de sélection cas : SPA CEVITAL », juin 2016, p7.

Chapitre 01 : Le recrutement.

ya impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché, il peut s'agir du poste du bas de l'échelle de postes débutants ou de postes particuliers impliquant un cursus original car l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent le recrutements externes »¹⁵.

Quelques stratégies qui peuvent attirer les candidatures externes¹⁶ :

- Présence sur les réseaux sociaux afin de faire la promotion de sa marque employeur et des emplois disponibles :

- Réseaux de contacts avec les anciens employés de votre entreprise (grâce à LinkedIn ou à facebook, par exemple).
- Salons et foires de l'emploi, conférences, activités de réseautage.
- Partenariat avec les institutions d'enseignement (l'affichage est souvent gratuit). S'impliquer dans le développement de programmes de formation permet également de se rapprocher de la relève.
- Embauche d'agences privées. Coûteuses, elles sont parfois nécessaires dans les cas d'urgence ou pour pourvoir des postes de haut niveau.
- Les associations professionnelles (besoin à court terme dans le cas des travailleurs autonomes).
- Les médias écrits.
- s et numériques : la presse écrite, les magazines spécialisés, les sites spécialisés, les sites généralistes, etc.

Les avantages et les inconvénients du recrutement externe :

Selon BENCHEMAM .F, GALINDO .G¹⁷ , les avantages et les inconvénients du recrutement en externe sont :

➤ Les avantages :

- Apporte du sang nouveau pour l'entreprise avec un nouveau salarié.
- C'est une opportunité de communication sur l'entreprise et son évolution au niveau de l'externe.

¹⁵ PERETTI.M.P, « gestion des ressources humaines », 11^{ème} édition Vuibert, paris, 2003, p.89-90.

¹⁶Marie- Josée Tessier, Op.cit page 22.

¹⁷BENCHEMAM .F, GALINDO. G, Op.cit, p78.

Chapitre 01 : Le recrutement.

- Au niveau des salariés, il apporte une nouvelle expérience professionnelle.

➤ **Les inconvénients :**

- Signal négatif pour les salariés en quête de mobilité.

- Un risque d'échec de recrutement, soit pendant ou après la période d'essai.

- Génération de coûts plus élevé par rapport au recrutement interne.

Alors l'entreprise commence par recruter ces employés (c'est-à-dire en interne), déjà c'est moins coûteux et elle motive positivement les employés, mais la source recrutement interne ne détermine pas toujours le nombre de candidats souhaité et si c'était le cas, elle recrute en externe.

4- Les moyens de recrutement :

Selon Jean Marie PERETTI¹⁸, de nombreux moyens de prospection existent. Internet a modifié leur importance relative :

- 1. Les candidatures spontanées :** Elles sont en nombre croissant. L'abondance des candidatures spontanées est une mesure de l'image externe auprès de publics ciblés. Les liens avec les écoles et les universités; la participation à des forums dans les établissements d'enseignement renvoient à ce souci d'attirer les diplômés recherchés.
- 2. L'annonce de recrutement :** Elle peut être adressée à des associations ou à des organismes, être publiée dans la presse ou de plus en plus fréquemment sur Internet. L'efficacité de l'annonce repose sur l'adaptation du support au poste, à sa situation géographique et à la qualité du contenu.
- 3. Le recrutement en ligne :** Les entreprises diffusent leurs offres sur leur site Internet et reçoivent un flux croissant de candidatures spontanées ou sollicitées par cette voie. Les entreprises peuvent leur confier la recherche de candidats présentant les compétences recherchées et compléter la collecte réalisée sur son propre site.

¹⁸Jean-Marie PERETTI, « gestion des ressources humaines », 21^{ème} édition, paris, 2016, p67,68,69,70.

Chapitre 01 : Le recrutement.

4. **Les réseaux sociaux :** Les entreprises deviennent présentes sur Viadeo, LinkedIn, Facebook ou Twitter en complément de leur propre site et des acteurs spécialisés (Pôle Emploi, APEC, Monster...).
5. **L'approche directe :** cette méthode consiste à identifier les candidats qui correspondent au profil, à entrer directement en contact avec eux et à faire une proposition à des personnes qui n'avaient pas manifesté l'intention de changer de poste.
6. **Les autres moyens :** D'autres sources sont utilisées :
 - Les stages : Ils sont un tremplin pour les jeunes diplômés.
 - La cooptation : Les salariés sont invités à proposer la candidature de personnes qu'ils connaissent et qui répondent aux critères de l'entreprise.
 - La transformation de CDD ou d'intérimaires en CDI : Elle constitue, elle aussi, une source de recrutement.
 - L'apprentissage et les contrats de professionnalisation permettent également de constituer un vivier dont l'importance croît avec le développement de l'apprentissage dans les grandes écoles et les universités.
 - Les rencontres informelles avec les candidats (job dating).

Section 02 : Le processus de recrutement.

Après avoir traité les concepts généraux sur le recrutement, nous allons à présent se pencher sur les différentes étapes qui constituent le processus de recrutement.

1- Le processus de recrutement :

Le processus de recrutement est un ensemble de phases suivies par l'entreprise pour recruter de nouveaux salariés.

« Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main-d'œuvre et alimente ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin »¹⁹.

Le recrutement d'une personne pour occuper un poste dans une entreprise est un processus de gestion de l'information et un enchaînement d'étapes ayant comme objectif d'aboutir à une décision pertinente ou bien à un résultat bien déterminé²⁰.

¹⁹ PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines » 4^{ème} édition, Armand Colin, 2002, page 83.

Chapitre 01 : Le recrutement.

Selon CITEAU.J.P, Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines puisqu' il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences dont elle a besoin. Ainsi le choix d'un candidat est une étape stratégique que les entreprises prennent au sérieux et mettent tous les moyens nécessaires pour garantir la réussite du recrutement. Ainsi le recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection puisque le recrutement se compose de plusieurs étapes : de la préparation du recrutement quand un besoin est identifié, jusqu'à l'accueil et intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise²¹.

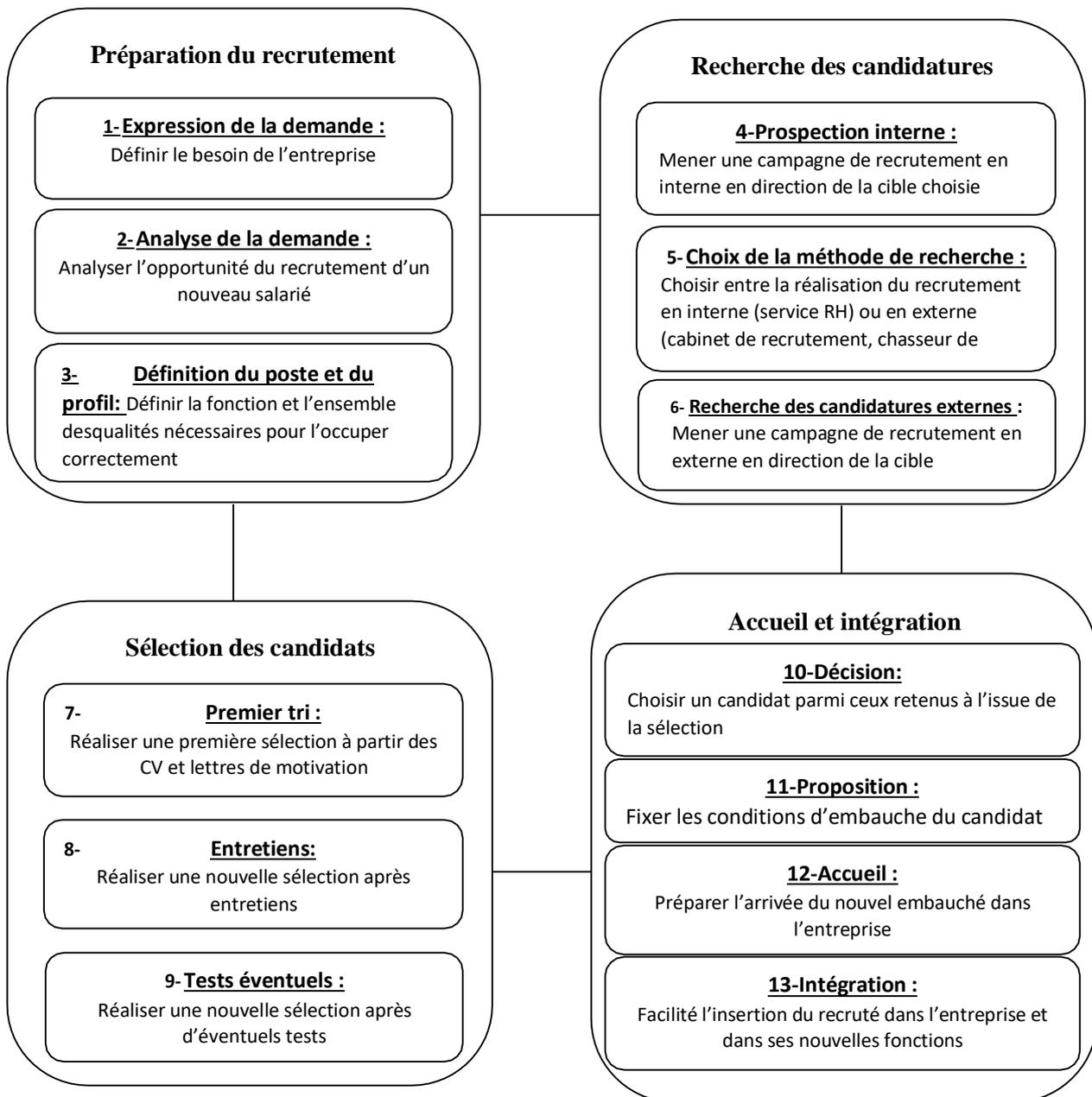
Le processus de recrutement est composé de quatre étapes : la préparation du recrutement, la recherche des candidatures, la sélection des candidats, l'accueil et l'intégration. Elles sont représentées par la figure n°1 qui détaille également le contenu de chacune d'entre-elles.

²⁰FALCO de, Hélène, « maitrise ses recrutements, comment réaliser un recrutement avec professionnalisme », 2ème édition, DUNOD, paris, 2002, page 2.

²¹ CITEAU.J.P, « Gestion des ressources humaines principes généraux et ces pratique », 4eme édition, Armand colin, paris, 2002, page 83.

Chapitre 01 : Le recrutement.

Figure n°01 : Le processus de recrutement.



La source : Chloé GUILLOT-SOULEZ, « La gestion des ressources humaines » 12^{ème} édition, Gualino, Paris, 2019-2020, P 35-36.

Ce schéma est en général le plus utilisé dans divers cas. Ces étapes constituent un enchaînement de décisions dépendant les unes des autres. Chaque décision est un pas qui conduit au choix du candidat qui sera retenu. Ce sont la pertinence des critères de choix des salariés pour chacune des étapes et la fiabilité des informations sur lesquelles vont se baser les recruteurs qui détermineront la qualité de leur décision finale.

Chapitre 01 : Le recrutement.

De plus, il est important de « ne pas brûler les étapes ». En effet, une annonce ne peut être valablement rédigée que si l'on connaît de façon précise le contenu du poste et son profil ; un entretien ne peut être mené efficacement que si la présélection et l'analyse du dossier de candidature ont été bien fait, etc. une grande partie de leur professionnalisme dépend de la rigueur avec laquelle ils suivent le cheminement indiqué²².

a. Préparation du recrutement

La première étape de processus du recrutement consiste à l'expression de la demande, l'analyse de cette dernière et la définition du poste et du profil.

i. L'expression de la demande du recrutement

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.

Il est nécessaire, avant toute action de recrutement de connaître avec précision le poste à pourvoir et de rédiger une description précise des tâches à effectuer. Puis, sur la base de cette description de poste, sera établi le profil de la personne qui pourra occuper cette fonction, compléter avec efficacité l'équipe existante, et en devenir rapidement partie intégrante²³.

Les bases du recrutement, concrètes et objectives, ayant été posées par la description du poste, il faut définir le profil du poste. Ce profil détermine les compétences, les caractéristiques de personnalité, le type et le niveau d'études, les expériences que la personne doit posséder lors du recrutement pour tenir le poste²⁴.

ii. L'analyse de la demande :

La DRH procède à l'analyse de la fiche de la demande qui comprend généralement une série de renseignements sur le niveau (qualification, rémunération), et la date et la durée du besoin.

Une fiche de la demande comprend généralement trois rubriques principales :

- **La mission confiée :** cette rubrique reprend, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les missions ;

²² Hélène de FALCO, « maîtriser ses recrutements » 4ème édition, Dunod, Paris, 2011, P 2.

²³ IDEM, P2.

²⁴ IDEM, p19.

Chapitre 01 : Le recrutement.

- **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).²⁵

iii. La définition du poste et du profil :

Les bases du recrutement, concrètes et objectives, ayant été posées par la description du poste définit. Ce profil détermine les compétences, les caractéristiques de personnalité, le type et le niveau d'études, les expériences que la personne doit posséder lors du recrutement pour tenir le poste.²⁶

b. La recherche des candidats :

Après avoir validé le recrutement et précisé les attentes vis-à-vis du futur candidat, l'enjeu est de déterminer quelles vont être les méthodes mobilisées pour « capter » les candidats et les inciter à postuler. Plusieurs questions sont simultanément ou successivement abordées²⁷.

Les impératifs de cette deuxième étape sont « informer, inciter et présélectionner » les candidats éventuels correspondant au profil recherché. L'entreprise doit choisir la filière et/ou le support approprié, puis à rédiger avec soin l'offre d'emploi à diffuser afin d'atteindre ces personnes dans les meilleures conditions, de retenir leur attention et de les amener à poser leur candidature, parallèlement, cette offre doit être suffisamment précise et explicite²⁸.

Selon Jean-Marie Peretti, La recherche des candidats se fait sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe.

- **La prospection interne** : L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de sélection que les postulants externes. La prospection interne repose sur :

²⁵Jean-Marie PERETTI, « gestion des ressources humaines », 21^{ème} édition, paris, 2016, p66.

²⁶Hélène de FALCO, Op.cit, p19.

²⁷Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO, Op.cit., p47.

²⁸ Ibit, P 2.

Chapitre 01 : Le recrutement.

- l'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : les entreprises se sont fréquemment dotées d'un intranet Emploi.
- l'exploitation directe des informations disponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation et des entretiens professionnels.
- Existence de plans de succession et d'un organigramme de remplacement
- l'existence de comité de carrière et de revue du personnel²⁹.
- **La recherche des candidatures externes** : La recherche de candidatures externes renvoie :
 - au souci d'enrichir le capital humain par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges.
 - à 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. De nombreux moyens de prospection existent. Internet a modifié leur importance relative³⁰.

c. La sélection des candidats :

Elle permet d'éliminer les candidatures contre-indiquées et de sélectionner les candidats qu'il convient de recevoir en entretien. Cette élimination se fait sur la base d'une grille d'analyse rigoureuse élaborée à partir du profil du poste. Toutes ces candidatures (lettre et curriculum vitae adressés par les candidats) sont ainsi analysées selon les mêmes critères.

Cette présélection sur dossier peut être complétée par une seconde présélection à l'aide d'un entretien téléphonique³¹.

i. Premier tri :

Selon Jean-Marie PERETTI, C'est un premier tri des candidatures pour cela on se base sur des CV (curriculum vitae) .Les candidats qui répondent le mieux aux attentes feront l'Object d'un examen approfondi pour la suite du processus³².

La sélection débute par l'analyse des curriculum vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination

²⁹ Jean-Marie PERETTI, Op.cit, p66, 67.

³⁰ Idem, p67.

³¹ Hélène de FALCO, op.cit., P2.

³² Jean-Marie PERETTI, « ressources humaines et gestion des personnes », 6ème édition, Vuibert, paris, p78.

Chapitre 01 : Le recrutement.

importante. 90 % des réponses sont, à ce stade, souvent éliminées. Cette première sélection doit éviter toute discrimination. Une première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses retenues font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de candidats pour la suite du processus. Le responsable de la sélection s'appuie, pour étayer son premier choix, sur des critères essentiellement factuels. Ce sont les faits contenus dans le CV qui comptent.

La présentation doit faciliter la prise de connaissance des faits. La lettre d'accompagnement permet de mettre en avant des atouts et d'inciter le recruteur à recevoir le candidat en entretien. A l'issue de ce premier tri, une convocation à un entretien et/ou un questionnaire standard peuvent être adressés aux candidats retenus avec une présentation du poste et de la société. Les autres reçoivent à ce stade une lettre négative³³.

ii. Entretiens :

L'entretien de recrutement a un double but d'informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir et 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. C'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants.

La réussite de l'entretien implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables. La validité de l'entretien implique une structuration spécifique. Un canevas permet de ne rien oublier des données à rassembler³⁴.

iii. Tests éventuels :

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double : faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste, classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir; et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste³⁵.

³³ Jean-Marie PERETTI, op.cit, p70, 71.

³⁴ Ibid., p72.

³⁵ Ibid., p73.

d. Accueil et intégration :

La dernière étape de processus du recrutement comporte la décision, la proposition, l'accueil et l'intégration.

i. La décision d'embauche :

Le « Crible » de l'entretien permet de sélectionner un nombre limité de candidats répondant aux critères fixés. Le choix définitif est effectué en s'appuyant sur des données objectives, comparables et hiérarchisées. Elles seules permettront de départager les finalistes et de faire émerger le candidat à embaucher³⁶.

Généralement confiée majoritairement à la hiérarchie du futur recruté, cette phase a pour but de trancher définitivement entre les trois ou quatre candidats retenus à l'issue de la sélection. Dans l'ensemble du processus, c'est certainement la phase la moins instrumentée, la moins technicisée, donc la plus subjective³⁷.

ii. L'accueil :

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil pour cela, l'entreprise désigne un tuteur qui va se charger de présenter à la nouvelle recrue l'entreprise, puis à lui faire visiter l'environnement de son poste de travail, ainsi que les locaux dans lesquels il va travailler, et lui présente ces collègues ou autres partenaires, et enfin il lui rappelle ses horaires de travail ainsi que les règles de l'entreprise.³⁸

iii. L'intégration

Selon PERETTI « 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, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois »³⁹.

³⁶ Hélène de FALCO, Op.cit, P2.

³⁷ Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, pratique et élément de théorie », DUNOD, paris, 1997, p196.

³⁸ TRESANINI. M, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière », 2ème édition management et sociale, paris, 2013, p144.

³⁹ PERETTI. J. M, « ressource humaine et gestion des personnes », 8ème édition, paris, p8.

Chapitre 01 : Le recrutement.

Conclusion

Le recrutement est un lien entre la demande de travail et l'offre de travail, il crée l'une des actions les plus importantes qui permet à l'entreprise d'acquérir les aptitudes et les compétences recherchées dont elle a besoin pour atteindre l'objectif fixé.

Il est obligatoire de respecter les quatre étapes énoncées auparavant, pour bien réussir le recrutement et de trouver le bon candidat.

L'étape de l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés devrait être une phase qui fait partie des préoccupations importantes dans le processus de recrutement afin de bien le réussir.

L'entreprise performante cherchera non seulement à adopter un plan de recrutement rigoureux, mais aussi elle cherchera toujours à intégrer ses nouvelles recrues dans de meilleures conditions.

Afin de bien comprendre, on va examiner cette étape en détail dans le deuxième chapitre.

Chapitre 02

Chapitre 02 : L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.

Introduction

Ce deuxième chapitre porte essentiellement sur la dernière étape du processus de recrutement, en l'occurrence : l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés. Cette dernière revêt un caractère important dans la réussite de ce processus. C'est pourquoi l'entreprise et particulièrement le service ressources Humaines doivent lui accorder toute l'attention nécessaire pour le bien de l'entreprise et celui du salarié nouvellement recruté.

En effet, l'accueil de l'intégration de nouveaux salariés est le meilleur moyen de les mettre à l'aise et fait naître une envie de s'investir à fond dans leur travail. Cette activité ne s'agit pas seulement de les accueillir et de les faire installer directement à leurs postes de travail mais il s'agit de suivre plusieurs étapes avec un collaborateur du service RH de l'entreprise qui a en effet un rôle primordial à tenir dans cet accueil et intégration des nouveaux collaborateurs.

Notre chapitre s'articule autour de deux sections. Dans la première section, nous allons essayer de présenter des généralités sur l'accueil et l'intégration, nous commencerons par les objectifs, les enjeux, l'importance de l'accueil et l'intégration puis les différentes dimensions de l'intégration. Dans la deuxième section, nous allons illustrer d'abord l'importance du service Rh sur l'intégration avant de donner les différentes outils et méthodes qui peuvent être utilisés, et nous allons terminer par le processus de l'intégration.

Section 01 : Généralités sur l'accueil et l'intégration d'un nouveau salarié

L'accueil et l'intégration est une phase importante dans le processus de recrutement. Dans cette section nous allons présenter des généralités sur l'accueil et l'intégration tel que : ses objectifs, ses enjeux, son importance, et ses différentes dimensions.

01- Définition de l'accueil et l'intégration :

L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés sont des étapes importantes au sein des entreprises.

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés devraient être des préoccupations importantes au sein des organisations. Un des défis des entreprises touche à la capacité de rétention des employés et à leur adhésion à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et de leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à

Chapitre 02 : L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.

l'entreprise, il convient de concevoir un mécanisme pour leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche.¹

Selon Jean-Marie Peretti, « La réussite de l'intégration dépend de la qualité d'accueil et de suivi d'adaptation surtout durant la période d'essai. L'entreprise doit respecter soigneusement la procédure d'accueil qui a un rôle essentiel dans l'intégration de la nouvelle recrue »².

Accueil :

L'accueil est la première activité faite par le personnel de l'entreprise pour le nouveau salarié, c'est-à-dire c'est le premier contact physique entre le nouveau salarié et l'environnement physique et humain de cette entreprise.

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil pour cela, l'entreprise désigne un tuteur qui va se charger de présenter à la nouvelle recrue l'entreprise, puis à lui faire visiter l'environnement de son poste de travail, ainsi que les locaux dans lesquels il va travailler, et lui présente ses collègues ou autres partenaires, et enfin il lui rappelle ses horaires de travail ainsi que les règles de l'entreprise³.

L'intégration :

L'intégration est aujourd'hui reconnue comme une phase à part entière de la carrière des collaborateurs. En tant que pratique RH, elle vient compléter les efforts de recrutement. Son importance n'est pas seulement justifiée par le volume de recrutement, mais aussi (et surtout) par la nécessité de réussir chaque recrutement⁴.

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 année⁵.

¹Marie- Josée Tessier, Op.cit, page41.

² Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 6ème édition VUILBERT, Paris, 1995, p98.

³TRESANINI .M, Op cite, p144.

⁴ Delphine LACAZE Serge PERROT. « L'intégration des nouveaux collaborateurs », paris, 2010, p197.

⁵ PERETTI Jean Marie, « Gestion des ressources humaines », édition Vuibert, 19ème édition, 2013, P 77.

Chapitre 02 : L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.

02- Les objectifs de l'accueil et de l'intégration :

Le programme d'intégration a pour objet de donner une information complète sur :

- L'organisation de l'entreprise et du service concerné.
- Les contacts immédiats du poste : description de fonction et personnalité du titulaire.
- La rémunération et les programmes sociaux.
- Les différentes procédures de l'entreprise.
- Les contacts de l'environnement du poste : clients, fournisseurs, administration...
- La familiarisation avec l'exercice du travail dans le poste⁶.
- Créer un parcours de formation individualisé avec une approche globale de la personne, le stage de formation, va de l'adaptation au milieu au suivi professionnel et à l'intégration sociale.
- Participer à l'environnement de travail pour convenir le poste de travailleurs à la demande de l'entreprise, le milieu du travail devient un lieu de ressources d'informations et d'aide face à la nouvelle recrue⁷.
- L'accueil et l'intégration a pour objectifs de, « démontrer au nouveau salarié la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation, lui permettre d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à toute l'information pertinente, le soutenir afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible, Vérifier s'il comprend bien les attentes relatives à ses tâches, à son rôle et à ses responsabilités, le familiariser avec la culture et les valeurs de l'organisation, lui faire connaître l'entreprise afin qu'il puisse contribuer au développement de son image »⁸.

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

Intégrer des nouvelles personnes dans une entreprise engendre des enjeux à atteindre et à surmonter pour l'organisation et pour les nouvelles recrues⁹.

L'enjeu de l'intégration est important quel que soit le contexte économique. Dans un contexte de pénurie de compétences, c'est essentiellement un enjeu de fidélisation qui est mis

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

⁷ M Labeille, Tous Secrets d'un Conseil en Recrutement, l'univers du décor enfin dévoilé aux candidats, éd d'Organisation, Paris, 2002, p198.

⁸ Marie- Josée Tessier, Op-cit, page41.

⁹ BOULEMSAMER. Z, et MAKREZ. L, « processus de recrutement : Intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas CEVITAL : SPA », juin 2016, p36-37.

Chapitre 02 : L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.

en avant par les entreprises. Dans un contexte de récession et de difficultés économiques, d'autres enjeux prennent davantage d'importance, comme la nécessité d'éviter les coûts liés à un "mauvais" recrutement, et la rapidité de prise de poste avant d'être pleinement opérationnel. Parce que la période d'intégration représente un enjeu fort et constitue un facteur de réussite essentiel d'un recrutement¹⁰.

• Les enjeux pour les entreprises:

Dans la continuité du recrutement, la phase d'accueil et d'intégration, si elle est bien conduite, doit permettre de présenter l'organisation (histoire, culture, activités, structure, services.), faire découvrir l'environnement direct du poste de travail du nouvel embauché, fournir des repères professionnels (informations, formation, tutorat, prévention des risques).L'objectif est d'accompagner la prise de fonction afin de prévenir une démission prématurée. En effet, le départ d'un nouveau salarié nécessite la relance du processus de recrutement, souvent long et coûteux pour l'organisation¹¹.

L'intégration est donc un processus stratégique pour les établissements et représente un levier dans la gestion des RH. Ce dispositif doit faire partie intégrante dans la culture de l'établissement, les acteurs RH, les encadrant, la direction ainsi que les équipes doivent être impliqués dans ce dispositif. La pertinence et la qualité du processus conditionnera la réussite de l'intégration¹².

La réussite d'un recrutement se joue à 50 % en amont et à 50 % en aval. Comme le confie un des managers d'une PME. Le problème d'un départ non planifié c'est que ça désorganise complètement le service. Il faut s'occuper de l'intégration des gens pour qu'ils travaillent correctement dans le service et qu'ils ne plantent pas sans s'y attendre. La question de l'intégration est donc également importante pour les entreprises.

Cela est vrai quel que soit le contexte économique, même si la nature des enjeux change. En période de pénurie de compétences, l'un des enjeux de l'intégration est de pourvoir les postes pour assurer la croissance, avec une attention particulière sur la fidélisation des nouvelles recrues. En période de crise, l'enjeu essentiel des (rares)

¹⁰Delphine LACAZE Serge PERROT, op.cit. p5, 6.

¹¹<https://formations.valeurs-et-passion.org/cours-internet-lmn/cours-formation-lycee-terminale-rhc-chapitre9.asp> , consulté le 24/08/2021, à 17:14.

Chapitre 02 : L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.

recrutements est de ne pas se tromper car le coût d'un échec est très significatif en incluant les coûts indirects, on estime généralement à plus ou moins un an de salaire selon les postes¹³.

• Les enjeux pour les salariés :

Du côté du nouveau salarié les enjeux sont¹⁴ :

- Comprendre ses missions, ainsi que la découverte d'un nouveau métier, s'adapter au contexte particulier de son nouvel employeur, établir une relation avec les clients, être flexible en fonction des situations de travail.
- Il s'agit aussi de gérer la vie personnelle en parallèle avec la vie professionnelle, autant d'éléments qui vont, ou non, permettre à ce nouveau salarié de tenir dans son emploi et de s'y projeter à moyen ou long terme.
- La réussite de l'intégration d'un salarié est la fondation de son efficacité personnelle, de sa confiance et de sa volonté à accroître et développer ses compétences.
- L'apprentissage du salarié dans le métier se fait par l'alliance des savoirs acquis durant les études et leur mise en pratique par la communication avec les membres du groupe de travail qui ont déjà une expérience.

4- L'importance de l'accueil et de l'intégration

La phase d'intégration représente des enjeux économiques. Accompagner le nouveau salarié dans sa prise de fonction, permet de faciliter l'opération, lorsque le processus d'identification du salarié avec sa nouvelle entreprise n'a pas été préparé à l'avance, une intégration réussie a un effet positif sur la performance de l'équipe du nouvel arrivant. Fidéliser les nouveaux salariés au début de son arrivée permet à l'employeur d'éviter toute rupture de contrat à l'initiative du salarié pendant la période d'essai.

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 ou moins longue selon les degrés de complexité des tâches, la durée du cycle des opérations, les capacités d'assimilation du salarié, elle peut nécessiter également des stages de formation spécifiques et aboutir à certains correctifs dans la définition de poste¹⁵. Un

¹³ Delphine LACAZE Serge PERROT, Op.cit, p33.

¹⁴ BOUSLIMANE Cylia, BOUTEGRABT Katia, « Le processus de recrutement : intégration professionnelle des nouvelles recrues Le cas de : SONATRACH / RTC de Bejaia », session juin 2019, page 24, 25.

¹⁵ J-P Citau, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 2ème éd Armond Colin, Paris, 1997, p72.

Chapitre 02 : L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.

apprentissage trop long et mal organisé risque de générer un ennui et un découragement qui va assurément impacter la qualité du travail et la motivation.

5- Les différentes dimensions de l'intégration :

L'intégration est donc une succession d'étapes mises en œuvre par la direction de l'établissement et piloté par l'encadrant. Chaque établissement peut mettre en place un processus d'intégration propre à son organisation, sa culture et sa stratégie. Cette appropriation n'exclut pas le fait que l'intégration soit érigée selon différentes dimensions.

D'après François LELIEVRE¹⁶, l'intégration comprend 4 dimensions :

- **Dimension fonctionnelle** : correspondant à l'arrivée au niveau du poste de travail, on considère l'individu comme occupant une fonction, un poste. Par sa participation au sein de ce poste, le nouvel agent contribue au fonctionnement de l'établissement ;
- **Dimension temporelle** : qui consiste à donner envie au nouvel arrivé de rester dans l'établissement. Cette dimension dépend de chaque établissement et de ses capacités à apporter un intérêt au professionnel de rester.
- **Dimension identitaire** : concernant le sentiment d'appartenance via la transmission de la culture de l'établissement. Cette dimension permet de créer du lien entre les individus d'une équipe et permet la cohésion du groupe.
- **Dimension culture** : via l'acquisition de certaines normes et valeurs spécifiques à la profession, comme l'usage d'un langage propre.

L'objectif de l'intégration est donc que les nouveaux professionnels soient motivés et impliqués dans leur poste.

Une intégration réussie va favoriser l'émergence de la capacité d'engagement du professionnel tel que le gain de confiance en soi en réalisant son activité de manière autonome ainsi que la motivation en portant de l'intérêt à la réalisation de son activité.

¹⁶ LELIÈVRE François, Accueil et intégration à l'hôpital : importance dans la gestion des ressources humaines, Gestions Hospitalières décembre 2003, p431.

Chapitre 02 : L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.

Section 02 : Le rôle de service RH dans l'intégration des nouveaux salariés en générale.

Dans cette section, nous allons d'abord présenter l'importance des ressources humaines dans l'intégration des nouveaux salariés, ensuite, les stratégies de l'intégration, ses outils, ses moyens et ses méthodes ainsi que son processus.

1- L'importance des ressources humaines dans l'intégration des nouveaux salariés

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques coordonnées entre les différentes fonctions de l'entreprise. Elle occupe une place primordiale au sein des entreprises. Son rôle consiste à administrer, mobiliser et développer les ressources humaines sur l'ensemble des collaborateurs, employés ou autres.

Lors de l'accueil et l'intégration, le service RH cherche à contribuer, à développer le bien-être des nouveaux salariés et à leur donner l'envie de rester dans leur entreprise sans envisager de la quitter à la moindre opportunité.

La direction RH a un rôle primordial à tenir dans l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés notamment de rassembler tous les documents relatif à l'embauche et de partager avec les autres directions de l'entreprise toutes les informations nécessaires et utiles afin de mettre le nouveau salarié dans de bonnes conditions de travail.

Ainsi, un programme d'accueil et d'intégration réussi, concourt au bien-être de l'entreprise et contribue à la construction du sentiment d'appartenance des nouveaux employés.

A cet effet, les entreprises qui ne possèdent pas de programme d'accueil perdent un plus grand nombre d'employés dans les quelques mois qui suivent leur embauche.

Les différentes directions des services de l'entreprise ont en effet un rôle primordial à tenir dans l'accueil et l'intégration de nouveaux collaborateurs. Que ce soit les ressources humaines, la direction du service financier, la direction du service informatique ou encore le comité d'entreprise, chacun un rôle à tenir et doit, pour se faire, être mis au courant de l'arrivée au sien de l'entreprise des nouveaux collaborateurs. N'oublions pas qu'une bonne cohésion entre tous les collaborateurs d'une entreprise passe nécessairement par une bonne communication.

L'importance de service de ressources humaines sera notamment de rassembler tous les documents relatifs à l'embauche, cette tâche doit être réalisée en amont avec la direction

Chapitre 02 : L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.

du service financier. La tâche du service informatique sera de veiller à ce que tout le matériel et tous les logiciels nécessaires à la bonne réalisation du travail du nouveau collaborateur soient en place, le service informatique doit assurer que tout est en ordre et prêt à être utilisé. Un nouveau collaborateur qui se retrouve dès sa première journée avec les outils manquants ou du matériel qui n'est pas en parfait état de fonctionnement ne va pas se sentir accueilli. Il est même possible et légitime qu'il ressente ce manque de considération : un matériel complet et optimal est très important. Une bonne coordination de toutes ces tâches à réaliser nécessite de les formaliser.

2- Les stratégies d'intégration :

Les stratégies de l'intégration s'inscrivent en réponse aux stratégies d'intégration des entreprises.

- La survie :

La stratégie de survie est une réponse à une situation subie, plutôt que choisie, dans les emplois peu qualifiés où la main d'œuvre est à l'abondance, les employeurs attendent des nouveaux salariés qu'ils soient rapidement opérationnels. Et la forme dominante consiste à avoir une maîtrise technique rapide.

- L'expertise :

C'est une stratégie dont l'objectif est l'intégration à long terme, le but des collaborateurs est d'avoir une légitimité basée sur leurs compétences techniques acquises par la formation initiale ou professionnelle. Cette stratégie est choisie par les ouvriers expérimentés volontaires pour les formations proposées par l'entreprise.

- La stratégie de mercenaires :

Les nouveaux salariés pensent qu'ils évolueront professionnellement plus rapidement en termes de responsabilité et de salaire en changeant d'employeurs d'origine. Pour maintenir cette stratégie, ils souhaitent développer leurs compétences et privilégient la mobilité professionnelle et géographique.

- La carrière organisationnelle :

Les salariés souhaitent s'intégrer durablement dans l'entreprise et y progresser. La légitimité de ses salariés repose sur la connaissance de l'organisation. Pour être en mesure de

Chapitre 02 : L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.

négoier leur évolution de carrière, ils cherchent à obtenir du pouvoir par des comportements politiques.¹⁷

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

3- Les outils de l'intégration

L'intégration des nouveaux salariés peut se faire en mobilisant différents outils, à savoir, le livret d'accueil, le parrainage et le rapport d'étonnement.

2-1- Le livret d'accueil :

Est un document stratégique car il est le premier qui est reçu par le nouveau salarié. Les livrets devraient être basés sur une présentation générale de l'organisation. L'efficacité des livrets pourrait être améliorée si leurs concepteurs prenaient la mesure de leur dimension stratégique. Les nouveaux collaborateurs vont comprendre les priorités de leur employeur à travers les messages transmis. Pour une intégration de long terme visant la fidélisation et transmission de la culture, les livrets devraient être basés sur une présentation générale de l'organisation comprenant son histoire, ses valeurs et ses procédures. Ces livrets sont axés aussi sur la présentation de l'emploi, des méthodes et langage technique¹⁸.

2- 2- Le parrainage :

Il assure un accompagnement personnalisé du nouvel arrivant, et facilite les contacts avec les autres membres de l'organisation, par l'intermédiaire du parrain. Il favorise ainsi l'attachement à l'organisation et la fidélisation de la nouvelle recrue. Il permet de valoriser l'expérience des salariés ayant une grande ancienneté dans l'entreprise. Il facilite la transmission des compétences entre les générations. Certaines formes de parrainage sont destinées à conseiller les jeunes salariés à haut potentiel dans leur évolution de carrière au sein de l'organisation.

¹⁷ Delphine LACAZE et Serge PERROT, Op.cit, p134.

¹⁸ Ibit, P193.

Chapitre 02 : L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.

Toutefois, l'efficacité de cet outil repose sur une mise en œuvre rigoureuse requérant un investissement important des parrains et du service RH, et contrôle la réalisation du programme et analyse le niveau de satisfaction des participants¹⁹.

2-3 Le rapport d'étonnement :

Un document écrit par le nouveau salarié, il permet aux responsables de l'entreprise de tirer profit de l'esprit critique et de la créativité de ses salariés. C'est également une façon de lui montrer qu'il est impliqué dans l'innovation et la remise en cause de l'organisation. La remise d'un rapport écrit est accompagnée d'une présentation orale au supérieur hiérarchique direct, au parrain et à la direction des RH.²⁰

4- Les méthodes d'intégration :

Nous allons représenter les méthodes utilisées pour l'intégration des nouveaux salariés en cinq méthodes :

4-1- Accueillir :

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

4-2- La formation :

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

D'après Chamekh. M, « la formation renvoie à l'ensemble des connaissances général, technique et pratique liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et

¹⁹Delphine LACAZE et Serge PERROT, Op.cit., P194.

²⁰ibid, P195.

Chapitre 02 : L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.

disposition qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales ». ²¹

4-3- Valider les compétences :

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

4-4- La communication :

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

4-5- le suivi :

Le dernier volet consiste à s'assurer que l'employé est satisfait de son accueil et de son intégration. A la suite de la période d'intégration dans les nouvelles fonctions, une rencontre de mise au point doit être prévue avec les responsables du secteur afin de répondre aux questions et de soutenir l'employé

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

Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai puisque, durant ce laps de temps, les deux parties peuvent revenir sur leur décision²².

²¹Chamekh. M, recrutement et Induction, in la revue des ressource humaines (compétence et comportement) de la SONATRACH, N08 novembre 2005, P23

²²Casio W.F THACHER.J. W BLAIS.R « guide de gestion des ressource humaines » Québec 2010, Page55-60

5- Le Processus à suivre pour réussir l'intégration des nouveaux salariés

Selon l'article de CRHA²³ le processus de l'intégration d'un nouveau salarié dans une entreprise est organisé en quatre étapes : la préparation à l'accueil, l'accueil, l'intégration et le suivi.

a. La préparation à l'accueil :

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

La préparation à l'accueil consiste à organiser l'environnement de travail du nouvel employé. Cette étape, préalable à l'accueil, est importante car l'employé constatera qu'il était attendu et que son arrivée a été planifiée. Il doit disposer dès son premier jour de travail de tous les documents et les outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.²⁴

En voici quelques actions:

- Contacter le futur employé afin de confirmer la date et l'heure de l'accueil ainsi que la personne responsable de son accueil.
- Informer le personnel du nom, du poste et de la date d'entrée du nouveau salarié.
- Préparer son poste de travail avant son arrivée, préparer ses documents, outils et éléments de sécurité dont il aura besoin pour accomplir ses tâches.
- Préparer les codes d'accès aux ordinateurs, son adresse courriel ainsi que son poste téléphonique.
- Prévoir du temps pour présenter le nouveau salarié à ses collègues et aux autres employés.
- Préparer les documents pertinents et la documentation à lui remettre.
- Faire une photocopie de sa description de poste.
- Prévoir quelles tâches il accomplira lors de sa première journée.
- Prévoir de jumeler le nouveau venu avec un collègue qui sera identifié à l'avance et qui pourra agir à titre de parrain ou d'accompagnateur.

²³CRHA « Accueil-ressource- dossier spéciaux- relation de travail au Québec » Mardi 8 Décembre 2015 consulté le 23-06-2021.

²⁴Marie- Josée Tessier, Op.cit., P44.

b. L'accueil (Le premier jour):

Le premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail physique et humain est très important, car il conditionne son rapport avec l'entreprise. L'employé doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontrera d'abord son supérieur immédiat. Ce dernier lui dressera le profil de l'entreprise et lui transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités. Puis, il lui précisera son nouveau rôle. Il lui présentera finalement son parrain.²⁵C'est à ce moment qu'il lui désigne son espace de travail ainsi que les outils disponibles (ordinateur, fournitures de bureau).

A cette phase, la fiche d'intégration du nouveau salarié, permettra de ne pas oublier des étapes qui pourraient être essentielles afin de préparer une pochette d'accueil dans laquelle elle pourra inclure le manuel de l'employé, l'organigramme de l'entreprise, le rapport annuel de la dernière année, des cartes d'affaires ainsi que d'autres documents importants.

c. L'intégration :

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu. C'est le parrain qui accompagne l'employé au cours de cette étape. Le nouvel arrivant peut ainsi s'intégrer dans l'équipe et savoir ce qui est attendu de lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.²⁶

Cette partie de l'intégration est extrêmement importante. Il pourra acquérir ainsi dès le début de bonnes méthodes de travail, ce qui permettra notamment d'éviter les accidents de travail. Bien encadré, il sera plus rapidement efficace à son poste. Une bonne façon d'aider l'employé à acquérir les connaissances et compétence nécessaires à son poste est par l'entraînement à la tâche.

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

²⁵Marie- Josée Tessier, Op.cit, P45.

²⁶Ibid. P46.

d. Le suivi en emploi :

Le dernier volet consiste à s'assurer que l'employé est satisfait de son accueil et de son intégration. À la suite de la période d'intégration, une rencontre de mise au point doit être prévue avec le superviseur immédiat afin de répondre aux questions de l'employé et de le soutenir. Il est intéressant à cette étape de questionner l'employé sur sa satisfaction par rapport à son intégration, sur son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles.²⁷

Également, dans cette dernière étape de processus de l'intégration, le parrain devra vérifier si la nouvelle recrue peut exécuter correctement les tâches qui lui ont été enseignées et si le plan d'entraînement à la tâche a été efficace.

La réussite de l'intégration, concrétisation de la réussite d'un recrutement, repose sur une procédure d'accueil de qualité, une procédure formalisée est souhaitable. Elle comprend :

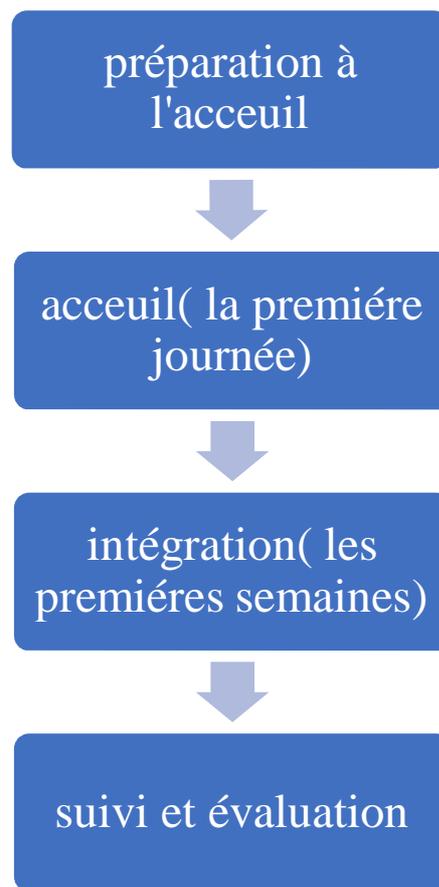
-L'accueil dans l'entreprise (connaissances de l'entreprise, informations sur la GRH et informations sociales, formalités administrative, apprentissage des applications intranet..).

-L'accueil dans le service (visite, présentation des personnes, formation sécurité, présentation du poste).

La désignation d'un tuteur chargé de suivre et conseiller le nouvel arrivant, de l'aider à résoudre les problèmes pratiques ou psychologiques rencontrés, de veiller au bon déroulement de sa période de découverte et d'apprentissage, améliorer la qualité de l'accueil.

²⁷Marie- Josée Tessier, Op.cit. P49.

Figure n°02 : Le processus de l'intégration des nouveaux salariés.



Source : Marie- Josée Tessier, op.cit.Page 42.

Chapitre 02 : L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.

Conclusion

L'accueil et l'intégration d'un nouveau salarié est une étape très importante et trop souvent négligée. Il ne s'agit pas seulement de l'accueillir à son arrivée et de l'installer au poste défini, mais de l'intégrer et le préparer aussi afin de lui permettre de maîtriser ses missions, et ses occupations dans l'entreprise, et de le mobiliser et lui permettre de développer un sentiment d'appartenance envers l'entreprise.

Il est important de se rappeler que la qualité d'intégration d'un nouvel employé ne repose pas uniquement sur son adaptation à son nouveau poste, mais aussi de sa compréhension des enjeux organisationnel qui s'y rattachent, il doit avoir accès à une foule de renseignements contextuels sur l'entreprise.

Une bonne intégration facilite l'adaptation de la nouvelle recrue dans son entourage au sein de l'entreprise.

Chapitre 03

Introduction

La recherche du terrain est l'étape la plus importante, dans tous les projets de recherche. Dans ce chapitre, nous allons essayer de mettre en pratique nos connaissances théoriques sur l'intégration des nouvelles recrues dans le cas de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Rappelons que notre objectif est d'essayer de comprendre le rôle des responsables RH dans l'intégration des nouveaux salariés à travers l'examen de la procédure que l'entreprise suit pour réussir cette dernière étape du processus de recrutement qui consiste en l'intégration du nouveau salarié.

Ainsi, nous allons procéder, lors de la première section, à la présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia, puis nous présenterons dans la deuxième section la méthodologie de recherche suivie, enfin les résultats du travail empirique sur l'intégration des salariés au sein de l'EPB seront présentés et analysés.

Section 01 : La présentation de l'entreprise EPB.

01- La Présentation de l'organisme d'accueil (EPB) :

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 1^{er} port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen à avoir obtenu, en 2000, la certification ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

02- Historique :

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'aux XI^{ème} siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Béjaïa aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Béjaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

03- Historique de création de l'EPB :

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (C.N.A.N).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (E.P.E-S.P.A) depuis le 15 Février 1989.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

04- Situation géographique :

Le Port de Béjaïa jouit d'une situation géographique privilégiée. Bien protégé naturellement, sa rade est l'une des plus sûres de la rive sud de la méditerranée. Son positionnement au cœur de la méditerranée occidentale et au centre de la côte algérienne lui confère d'importants atouts et une place privilégiée sur les routes maritimes, où il a su y capter un important trafic.

Le port de Béjaïa, est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

05- Missions et activités de l'EPB :

❖ Ses Missions

La principale mission du port c'est d'assurer le transit des marchandises et des passagers dans les meilleures conditions de sécurité, de coût et de délai.

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les principales missions de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du port.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

❖ Ses Activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

06- Description des services :

1- L'acheminement des navires de la rade vers le quai : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

2- Le remorquage : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

3- Le pilotage : Il est assuré de jour comme de nuit par un pilote spécialisé et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

4- Le lamanage : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

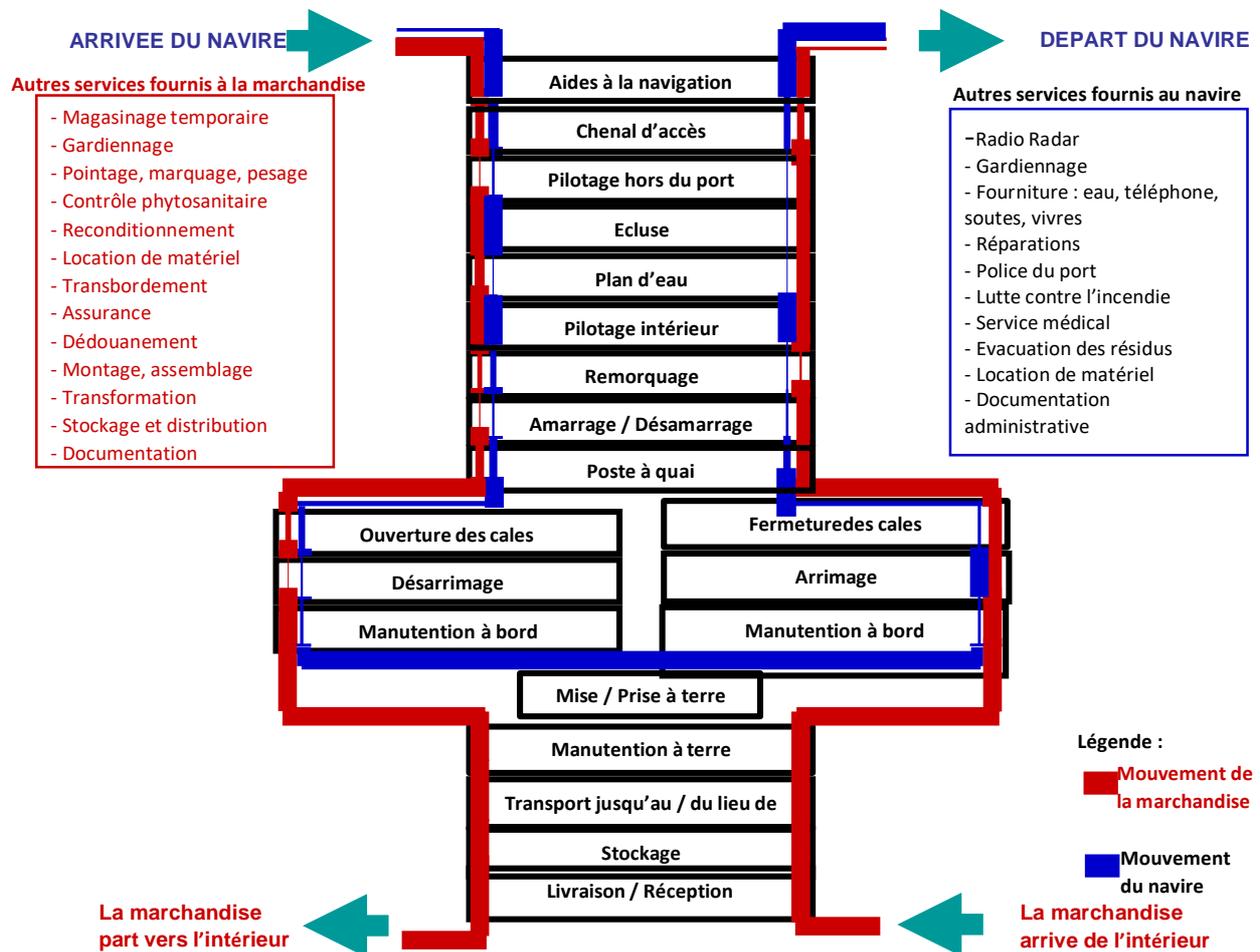
5- Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

La manutention et l'aconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, un 4^{ème} shift peut être exploité. Ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

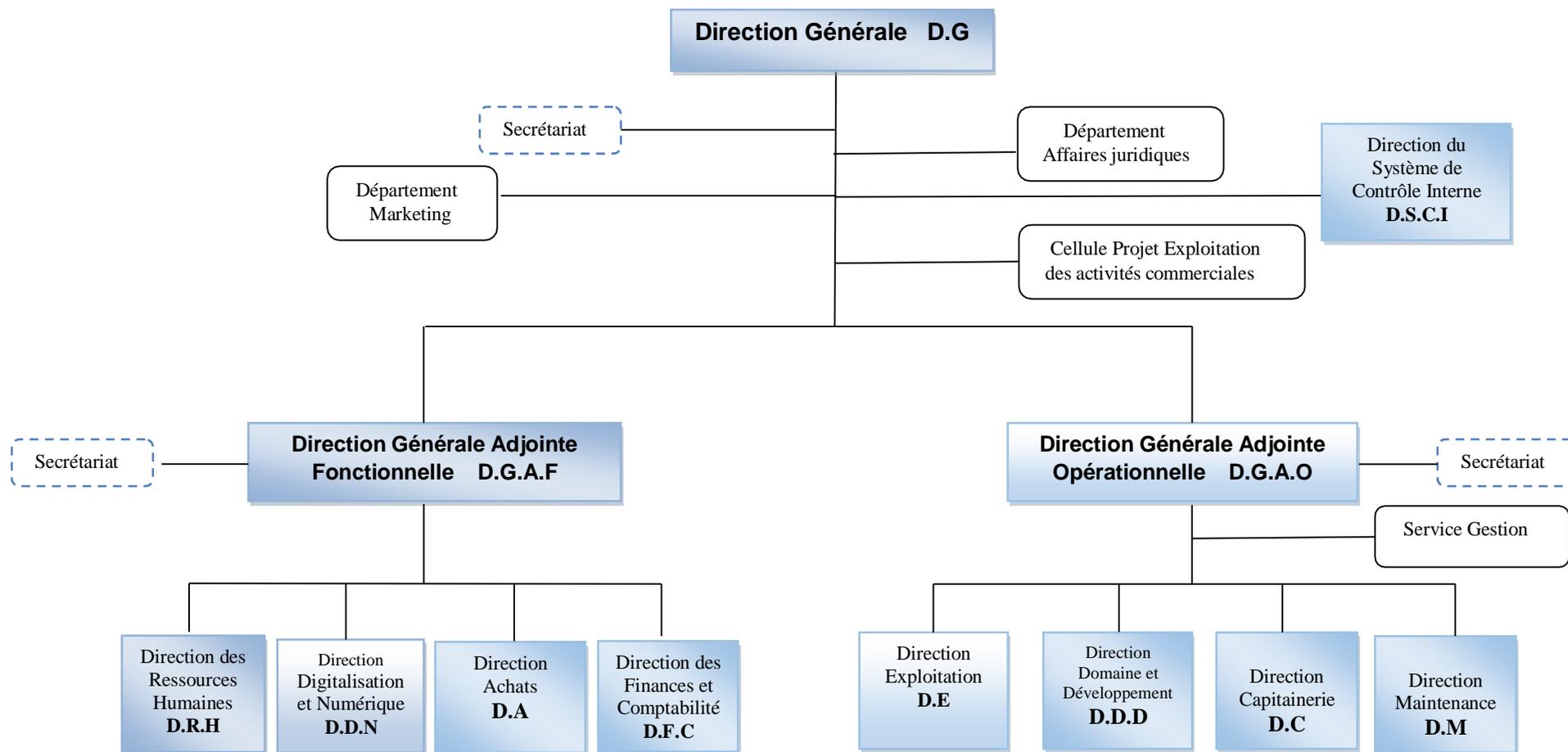
Figure n°03 : PROCESSUS D'ACHEMINEMENT D'UN NAVIRE



Source : document interne de l'EPB.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

Figure n° : Organigramme général de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa



CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

07- Présentation des différentes structures de l'EPB :

L'EPB est organisée selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

a- Direction générale (DG) :

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

1. Direction du Système de Contrôle Interne (DSCI) :

- Aider l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques et de gouvernance de l'entreprise ;
- Evaluer le dispositif de contrôle interne de l'entreprise ;
- Apporter des conseils et de l'assistance pour améliorer les activités ;
- Donner une assurance à l'entreprise sur le degré de maîtrise de ses opérations ; Proposer des pistes d'amélioration ;
- Elaborer les tableaux de bord de gestion qui répondent aux objectifs fixés par la Direction Générale ;
- Analyser les écarts et l'interprétation des résultats liés aux différentes activités ;
- Elaborer les rapports de gestion ;
- Contribuer dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

2. Département Marketing :

- Définir des objectifs et de la stratégie de l'action commerciale de l'entreprise, ainsi que les principes fondamentaux d'une politique marketing, en accord avec la Direction Générale et avec la stratégie de développement de l'entreprise.
- Définition une politique de pricing pour l'ensemble des prestations, permettant à l'entreprise d'être compétitive et rentable.
- Définir une stratégie et d'une politique de communication (interne et externe), en accord avec la stratégie de développement de l'entreprise.
- Analyser des caractéristiques et l'évolution du marché.

3. Département des Affaires Juridiques : qui est chargé de :

- Assurer le suivi de l'évolution de la législation et de la jurisprudence ;
- Assurer la gestion des litiges liés à toutes les activités de l'entreprise ;

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

- Mettre en place des couvertures d'assurance du patrimoine et responsabilités civiles de l'entreprise ;
- Assurer la veille juridique et le recensement des textes réglementaires relatifs à l'activité de l'entreprise ainsi que leur diffusion.

4. Cellule Projet Exploitation des Activités Commerciales :

- Coordonne et assure le contact avec les différentes interfaces du projet de mise en exploitation commerciale des espaces commerciaux de la gare maritime.
- Participe à l'élaboration des procédures de gestion de la future activité.
- Participe aux différentes écritures administratives du projet (Courrier, convention, cahier des charges ...).
- Accompagne le projet dans le suivi budgétaire et le reporting.

I. Direction générale adjointe fonctionnelle (DGAF) :

1. Direction finances et comptabilité (DFC) : Elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

2. Direction ressources humaines (DRH) :

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
- La gestion des carrières du personnel.
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc autos, missions, ...etc.).
- La médecine du travail et les prestations sociales.
- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure).
- L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE.
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

3. Direction achats (DA) :

La mission principale de la direction est de satisfaire les besoins des clients internes, en obtenant la meilleure performance des fournisseurs (Qualité / Coût / Délais / Services) et en optimisant les coûts complets. Les objectifs de la fonction « achats » sont les suivants :

- La négociation du prix d'achat des prestations courantes.
- L'augmentation de la qualité des produits.
- La pérennisation des relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité.

4. Direction digitalisation et numérique (DDN) :

- La réalisation du schéma directeur par la conduite des projets d'informatisation en veillant à la cohérence fonctionnelle et technique ainsi qu'à la qualité et la sécurité des systèmes d'information.
- La mise en œuvre des systèmes d'information à la fois flexibles et fiables ;
- Le management des évolutions des systèmes d'information et des projets informatiques ;
- L'excellence opérationnelle et l'optimisation des fonctions de soutien de la direction.

II. Direction générale adjointe opérationnelle (DGAO) :

1. Service Gestion du Patrimoine :

- S'assurer du cycle de vie de l'immobilisation ;
- Répertorier les immobilisations inutiles et les proposer à la réforme/vente/déploiement ;
- Suivre territorialement les investissements de l'entreprise (la mobilité des immobilisations doit obéir à une procédure écrite et une traçabilité par des documents administratifs) ;
- Constituer des dossiers de réforme des immobilisations ;
- S'assurer du code à barre ;
- Assurer le suivi et la traçabilité du patrimoine (Suivi de l'existence réelle) ;
- Justifier les écarts d'inventaire avec les directions concernées ;
- Programmer et gérer les inventaires périodiques ;
- Suivre le mouvement du patrimoine et établir des fiches inventaires des immobilisations ;
- Identifier et répertorier les immobilisations de l'entreprise ;
- Inscrire les nouvelles acquisitions en collaboration avec la Direction Finances et Comptabilité (Fiches, logiciel N° d'inventaire) ;
- Assurer le suivi des immobilisations ainsi que leur assainissement ;
- Gérer les dossiers de cession (vente/destruction) ;
- Préparer l'opération de fin d'exercice d'inventaire.

2. Direction exploitation (DE) :

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- **Manutention** : Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terreplein et magasins. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shifts* (*période de travail d'une équipe*) de 6h à 19h avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.
- **Acconage** :
 - ❖ **Pour les marchandises** :
 - La réception des marchandises.
 - Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
 - La préservation ou la garde des marchandises sur terre-plein ou hangar.
 - Marquage des lots de marchandises.
 - Livraison aux clients.
 - ❖ **Pour le service** :
 - Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
 - Participer lors de la Conférence de Placement des Navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.
 - ❖ **Zones logistiques extra portuaires** :
 - Rapprocher la marchandise du client final.
 - Décongestionner les surfaces dans l'enceinte portuaire.
 - Réduire les temps d'attente en rade des navires dus au manque d'espace d'entreposage, et réduire ainsi les surestaries.
 - Développer le transfert de masse des marchandises par voie ferroviaire.
 - Réduire les congestions sur les routes et réduire l'émission de gaz polluants.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

3. Direction maintenance (DM) :

Les principaux métiers sont :

- ❖ **Maintenance Engins** : L'approvisionnement en pièces de rechanges, la maintenance des équipements, la planification des affectations.
- ❖ **Maintenance navale** : la maintenance des remorqueurs.

4. Direction domaine et développement (DDD) : A pour tâches :

- Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.
- Organiser, superviser et mettre à disposition les ressources nécessaires pour le traitement des voyageurs (Passagers/Auto passagers- Arrivées/Départ).
- Elaborer les procédures de gestion et la documentation nécessaires à l'exploitation du parking à étages, du centre commercial, de de l'espace polyvalent et des diverses occupations à usage commercial et administratif de la gare maritime.
- Arrêter et mettre en œuvre les actions nécessaires pour l'élaboration de l'étude d'aménagement, la réalisation des travaux et la mise en exploitation commerciale du centre commercial et de l'espace polyvalent.
- Assurer l'entretien et maintenance des différentes installations et équipements de toute la gare maritime, soit par l'élaboration et le suivi des relations contractuelles et conventionnelles ou par les moyens propres de l'entreprise.
- Organiser et déployer les diligences nécessaires pour assurer des activités d'animation commerciale et promotionnelle au sein du centre commercial et de l'espace polyvalent.

5. Direction capitainerie (DC) :

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Remorquage** : cette activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants.

Les prestations sont :

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

- Le Remorquage portuaire.
- Le Remorquage hauturier (haute mer).
- Le Sauvetage en mer.
- **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotines, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

08- Les infrastructures et les équipements

- **Les infrastructures portuaires :**
 - Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.
 - 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivant.
 - 01 poste à quai RO/RO pour la réception des navires rouliers et les car-ferries
 - 01 poste spécialisé gazier / huilier
 - Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
 - Mini port de plaisance.
 - Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.
- **Les principaux équipements :**
 - Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.
 - Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
 - Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
 - Deux ponts-bascules pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes.
 - Des bennes preneuses.
 - Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.
 - Steakers de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
 - Tracteurs RoRo et remorques.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

- Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé.....etc.).
- Pompes à grains (250 tonnes/heure).

09- Marché et Hinterland :

L'hinterland direct du port de Bejaia, qui s'étend sur un rayon de 250 Km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayates ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergures nationales sont en cours de réalisation ou projetées dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importantes sont : les zones de Rouiba, Réghaia et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Sétif, El- Eulma, M'sila et Borj Bou Arréridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'El Kseur, et de Bejaïa dans le segment de la SOUMMAM.

L'espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprises industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB,...).

Les critères de segmentation du marché du port sont les suivants :Typologie Produit., Typologie Client, Zone géographique

· Typologie produit

Deux segments sont identifiés :

- 1. Selon la nature de la marchandise :** Différents types de marchandises transitent par le port de Bejaïa, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises.
- 2. Selon les types de navires :** Plusieurs types de navires transitent par le port de Béjaïa et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (pétroliers, portes-conteneurs, céréaliers, RO/RO,...)

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

▸ **Typologie clients :**

De par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Bejaïa détient un portefeuille client composé de :

- Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.
- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import/export.
- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- Passagers sur la ligne Bejaïa/Marseille.
- Commandants de navires en escale au port.

▸ **Typologie zone géographique :**

Le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constituent l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM.

10- Les concurrents :

En l'absence d'une concurrence interne, à partir du moment où le port de Bejaïa détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents du port sont les autres ports algériens :

❖ **Le port d'Alger :**

C'est actuellement le premier port d'Algérie en matière de traitement des marchandises conteneurisé avec plus de 70% de ce trafic.

Les limitations importantes de l'espace et des quais pour les opérations de conteneurs aggravent les niveaux élevés de congestion des autres types de marchandises, c'est pour cette raison que le ministère des Transports a pris la décision d'affecter une partie du trafic non conteneurisés vers les autres ports algériens (décision applicable à partir du 01er octobre 2009). Une grande partie de ce trafic notamment le bois, le fer et les produits alimentaires ont été réaffectés au port de Bejaïa.

Par ailleurs, la gestion du terminal à conteneurs du port d'Alger a été confiée au partenaire Emirati « Dubaï Port World ».

❖ **Le Port de DJENDJEN :**

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

La gestion du terminal à conteneurs de Djendjen a été confiée à un opérateur étranger « Dubaï Ports World (D.P.W) » qui fera du port de Djendjen un port de transbordement.

Mais des audits réalisés récemment par des entreprises spécialisées auraient montré que l'exploitation du port de Djendjen était très compliquée. Ce port présenterait notamment des défauts importants en matière de sécurité. Ajouter à cela l'inexistence de couloirs routiers à même de canaliser le trafic dont la dynamisation du port a cruellement besoin.

❖ Le port de Skikda :

Le port de Skikda est principalement un port de marchandises diverses. Il traite principalement les produits sidérurgiques (21% de part de marché) ainsi que le divers (machines & pièces). Le vieux port, est d'ailleurs devenu un centre de réception et de transfert de cargaisons de projet pour l'exploration et la production pétrolière dans le Sud (tubes, machineries,...).

La principale contrainte du port de Skikda est le faible tirant d'eau (6.00 m) des quais de marchandises divers existants. Il y a un tirant d'eau suffisant à l'entrée du port, mais approfondir à l'intérieur des bassins est compliqué par le type de construction des quais réalisée avec des murs gravitaires qui ne s'adapte pas facilement à l'amélioration du tirant d'eau. Les possibilités de fournir des installations modernes pour satisfaire la demande croissante du trafic de conteneurs et de marchandises diverses sont réduites ou inexistantes dans les limites du port actuel.

❖ Le port d'Annaba :

Le port d'Annaba est le port le plus à l'Est. C'est principalement un centre d'exportation et d'importation de vrac (minerais, charbon, phosphates...). Cependant, il joue également un rôle régional secondaire dans l'importation des marchandises diverses, des conteneurs, des produits agricoles et des véhicules.

Les projets de développement pour le Port comportent principalement l'expansion du parc à conteneurs. L'agrandissement et l'augmentation du tirant d'eau des quais pour les conteneurs est compliquée par la configuration du bassin et le type de construction des structures de quai avec des murs gravitaires.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête sur l'intégration des salariés au sein de l'EPB.

Avant de présenter et d'analyser les résultats de notre étude sur l'intégration des salariés, nous allons expliquer la méthodologie que nous avons adoptée pour tenter de répondre à la problématique posée.

1- La méthodologie de la recherche :

Selon la convention de stage, l'étude a pris un mois, du 04 Mars jusqu'au 04 Avril 2021. La première partie du mois est consacrée pour la découverte de l'entreprise et l'établissement d'une pré-enquête en déterminant l'échantillon de l'étude. Tandis que la deuxième partie était consacrée pour enquêter 60 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles.

Les données recueillies à la suite de cette enquête ont été dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, nous avons eu recours au logiciel Excel pour déterminer les pourcentages, afin d'en tirer les conclusions qui s'imposent.

Notre questionnaire d'enquête contient deux axes :

- **Annexe 01 : Données personnelles** : Afin d'identifier les personnes enquêtées. Il comprend cinq (05) questions fermées et deux (02) questions ouvertes.
- **Annexe 02 : L'intégration** : Afin de vérifier l'hypothèse posée. Cet axe comprend onze (11) questions fermées et sept (07) questions ouvertes.

Il convient de signaler que les 60 questionnaires distribués ont été intégralement récupérés et ont pu être exploités, soit un taux de 100% de l'échantillon.

Il est utile de rappeler aussi que les questionnaires étaient adressés aux cibles suivantes :

- Responsables d'entreprise ;
- Cadre de l'administration ;
- Agent d'exécution et de maîtrise.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

2- Analyse et interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire

Présentation des données personnelles (axe 01)

Tableau n°01 : la répartition de l'échantillon selon le sexe.

Sexe	Fréquence	%
Féminin	28	46,66%
Masculin	32	53,33%
Total	60	100%

Source : Résultats de l'enquête 2021.

D'après les données statistiques du tableau n°01, les résultats montrent que la majorité des nouveaux enquêtés au sein de l'entreprise EPB sont de sexe masculin avec un pourcentage de 53,33%, par contre le sexe féminin représente un pourcentage de 46,66%. Cette différence s'explique par l'exigence de la quasi-totalité des postes de travail existants du l'effort physique et du travail de nuit et le sexe masculin est le plus favorable pour ce genre d'exigences. Le taux élevé du sexe masculin peut s'expliquer aussi par la nouveauté de recrutement des femmes au sein de l'entreprise EPB.

Tableau n°02 : La répartition de l'échantillon selon l'âge.

L'âge	Fréquences	%
Moins de 30ans	16	26,66%
Plus de 30ans	44	73,33%
Total	60	100%

Source : Résultats de l'enquête 2021.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

D'après le tableau n°02, les statistiques montrent que la majorité des enquêtés ont plus de 30ans avec un pourcentage de 73,33% par rapport à ceux moins de 30ans, avec un pourcentage de 26,66 %

Tableau n°03 : la répartition de l'échantillon selon la situation familiale.

La situation Matrimoniale	Fréquence	%
Célibataire	24	40%
Marié	32	53,33%
Divorcé	1	1,67%
Veuf (Ve)	3	5%
Total	60	100%

Source : Résultats de l'enquête 2021.

Le tableau n°03 montre que les deux catégories dominantes sont celles des mariés avec un pourcentage de 53,33%, suivie par celles des célibataires avec un pourcentage de 40 %, par contre le taux des personnes divorcées est de 1,67% et celui des veufs est de 5%.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

Tableau n°04 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	%
Primaire	4	6,67%
Moyen	19	31,67%
Secondaire	26	43,33%
Universitaire	11	18,33%
Total	60	100%

Source : Résultats de l'enquête 2021.

Les résultats du tableau N°04 montrent que la plus part des enquêtés ont un niveau secondaire avec un pourcentage de 43,33%, ensuite, vient le niveau moyen avec un pourcentage de 31,67%, puis le niveau universitaire avec un pourcentage de 18,33%, et à la fin le niveau primaire avec un pourcentage de 6,67%. Cela peut s'expliquer par le non besoin de l'entreprise des diplômés spécialisés qui ont suivi des études supérieures, par contre l'entreprise exige un niveau moyen et secondaire d'instruction de ses salariés, parce que la nature de travail au sein de l'EPB se base beaucoup plus sur l'effort physique.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

Tableau n°05 : la répartition de l'échantillon selon leur catégorie socioprofessionnelle.

Poste occupé	Fréquence	%
Cadre	14	23,33%
Agent d'exécution	27	45%
Maîtrise	19	31,67%
Total	60	100%

Source : Résultats de l'enquête 2021.

D'après le tableau N°05, la catégorie d'agents d'exécution est en premier rang avec un pourcentage de 45%, ensuite les agents de maîtrises avec un pourcentage de 31,67%, et enfin les cadres avec un pourcentage de 23,33%. L'explication qui peut être donnée c'est que l'entreprise EPB, recrute beaucoup plus les agents d'exécution et les agents de maîtrises, parce que la nature de travail adopté par l'entreprise ne demande pas une haute instruction, et aussi exige beaucoup plus les exécuteurs que les responsables.

3- Analyse des résultats de l'axe intégration des salariés :

Les moyens mis à la disposition des salariés de la part de l'entreprise EPB afin de faciliter leurs intégrations sont différents à savoir : Le mobilier de bureau et informatique, matériel informatique, installation d'intranet, le système de formation, la participation aux conférences, la communication et le travail de groupe.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

Tableau n°06 : Correspondance du poste occupé avec la formation de base du salarié.

correspondance du poste occupé avec la formation de base du salarié.	Fréquence	%
Oui	45	75%
Non	15	25%
Total	60	100%

Source : Résultats de l'enquête 2021.

D'après les données recueillies, les résultats du tableau n°6 montrent que la majorité des travailleurs de l'entreprise, occupent des postes correspondant à leurs diplômes et à leurs formations de base avec un pourcentage de 75%, par contre un pourcentage de 25% occupent des postes qui ne correspondent pas à leurs diplômes et formations de base.

L'analyse de ces résultats nous renseignent que l'entreprise EPBrecrute 75% de ses nouveaux salariés par rapport aux diplômes correspondants aux postes de travail demandés surtout dans les administrations, et 25% sans faire recours aux diplômes car les postes demandés exigent des compétences et des capacités physiques et non des diplômes comme les exécuteurs sur la chaine de chargement et déchargement de la marchandise qui n'exigent pas des études supérieures ou professionnelles.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

Tableau n°07 : Communication de l'arrivée du nouveau salarié au personnel de l'établissement.

Communication de l'arrivée du nouveau salarié au personnel de l'établissement.	Fréquence	%
Oui	60	100%
Non	0	0%
Total	60	100%

Source : Résultats de l'enquête 2021.

D'après les données assemblées, les résultats du tableau n° 07 montrent que l'arrivée de la totalité des salariés a été communiquée au personnel de l'établissement. Ainsi, l'entreprise en communiquant sur la venue d'un nouveau collaborateur démontre qu'elle prépare l'accueil de celui-ci.

2.2 Analyse des résultats de l'axe intégration

Tableau n°08 : visite de l'établissement lors de la première journée de travail du nouveau salarié.

visite de l'établissement lors de la première journée de travail du nouveau salarié	Fréquence	%
Oui	60	100%
Non	0	0%
Total	60	100%

Source : Résultats de l'enquête 2021.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

D'après les données du tableau n°8, les résultats montrent que la totalité des salariés ont eu une visite de l'établissement lors de leur premier jour de travail dans l'entreprise. Et ils ont été bien informés du fonctionnement de l'établissement, en l'occurrence : l'histoire de l'établissement, les différents services, le personnel. Et ils ont mis à leur disposition les informations pratiques concernant l'établissement tel que de la prise des repas, les endroits clés : la salle de pause, du restaurant...

En plus de la communication autour de l'arrivée d'un nouveau collaborateur, l'entreprise respecte également un élément important dans la procédure d'accueil et d'intégration, en l'occurrence la visite sur site et les informations d'ordre général et pratique dont a besoin le nouveau salarié pour se familiariser avec son nouveau lieu de travail.

Tableau n°09 : Information des nouvelles recrues enquêtées du fonctionnement de l'établissement.

Information des nouvelles recrues enquêtées du fonctionnement de l'établissement.	Fréquence	%
Oui	55	91,67%
Non	5	8,33%
Total	60	100%

Sources : Résultats de l'enquête 2021.

D'après les données assemblées, les résultats du tableau n°9 montrent que la majorité des nouveaux salariés enquêtés ont été bien informés sur le fonctionnement de l'établissement avec un pourcentage de 91,67%, et le reste de l'échantillon avec un pourcentage de 5% n'ont pas été bien informés du fonctionnement de l'établissement.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

Ce résultat confirme l'importance accordée par l'entreprise concernant l'information des nouveaux salariés relativement au fonctionnement de l'entreprise.

Tableau n°10 : Mise à disposition des nouveaux salariés enquêtés les informations pratiques concernant l'établissement.

Mise à disposition des nouveaux salariés enquêtés les informations pratiques concernant l'établissement.	Fréquence	%
Oui	29	48,33%
Non	31	51,67%
Total	60	100%

Source : Résultats de l'enquête 2021.

D'après les données du tableau n°10, les résultats montrent que 51% des enquêtés n'ont pas eu les informations pratiques relatives au fonctionnement de l'établissement. Par contre, 49% des salariés enquêtés déclarent avoir eu ces informations. On explique ce résultat par l'oubli ou la non standardisation de la procédure d'accueil de la part de cette entreprise. Il est important que l'entreprise accorde plus d'attention à sa procédure d'accueil en l'uniformisant et en garantissant l'équité informationnelle pour tout nouveau salarié.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

Tableau n°11: la nature de l'accueil réservé par l'entreprise aux nouvelles recrues enquêtées

la nature de l'accueil réservé par l'entreprise aux nouvelles recrues enquêtées	Fréquence	%
Très satisfaisant	26	43,33%
Satisfaisant	18	30%
Peu Satisfaisant	11	18,33%
Insatisfaisant	5	8,33%
Total	60	100%

Source : Résultats de l'enquête 2021.

D'après le tableau N°11, on constate que 43,33% des enquêtés estiment que l'accueil réservé par l'entreprise est très satisfaisant, et 30% affirment que l'accueil est satisfaisant, et un pourcentage de 18,33% qui affirment que l'accueil est peu satisfaisant, contre un pourcentage de 8,33% qui ont déclaré être insatisfait de l'accueil de l'entreprise. C'est à partir de là qu'on peut souligner que l'entreprise EPB réserve à ses nouveaux recrutés un bon accueil qui offre aux nouveaux recrutés un climat de confiance qui leur permet d'agir sans crainte dès le premier jour et facilite l'adaptation de ces nouveaux salariés.

• Les acteurs d'accueils des nouveaux salariés au sein de l'entreprise EPB :

L'accueil des nouvelles recrues s'effectue au sein de l'EPB par l'un des acteurs suivants, cités par les personnes interrogées dans notre enquête :

- le directeur des finances et comptabilité.
- Le chef service finances.
- Le chef de département RH.
- Directeur des ressources humaines.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

Tableau n°12 : Désignation d'un tuteur pour aider les nouveaux salariés dans la prise de fonction

Désignation d'un tuteur pour aider les nouveaux salariés dans la prise de fonction	Fréquence	%
Oui	60	100%
Non	0	0%
Total	60	100%

Source : Résultats de l'enquête 2021.

D'après le tableau N°12, nous remarquons que la totalité des nouveaux salariés enquêtés ont eu un tuteur qui les a accompagnés dans la prise de fonction. Ainsi, l'entreprise EPB accorde une importance au parrainage des nouveaux salariés par les anciens pour faciliter et accélérer l'intégration afin de maîtriser le plus rapidement possible les tâches confiées. Le tutorat est donc une pratique courante dans cette entreprise et elle est mobilisée à chaque nouveau recrutement en raison de ses avantages avérés en termes d'intégration.

Tableau N°13 : Le bénéfice d'une formation.

le bénéfice d'une formation	Fréquence	%
Oui	43	71,67%
Non	17	28,33%
Total	60	100%

Source : Résultats de l'enquête 2021.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

Les données statistiques du tableau n°13 révèlent que la majorité de l'échantillon soit 71,67% des interrogés confirment qu'ils ont bénéficiés d'une formation. Cela explique que l'entreprise EPB vise à mettre en place ces formations afin d'arriver à faciliter la tâche de ses nouveaux salariés. Pour le deuxième cas, on peut dire que les postes occupés par ces enquêtés ne nécessitent pas une formation avec un pourcentage de 28,33%. Ce qui explique que les nouveaux recrutés sont des compétences exigées par le poste et n'ont pas besoin de formations.

Ainsi, nous pouvons dire que la formation, n'est mobilisée comme outil d'intégration qu'en cas de besoin. L'entreprise privilégie l'accompagnement ou le tutorat des nouveaux salariés.

Tableau n°14 : L'existence de difficultés lors de l'intégration des nouveaux salariés.

l'existence de difficultés lors de l'intégration des nouveaux salariés.	Fréquence	%
Oui	7	11,67%
Non	53	88,33%
Total	60	100%

Source : Résultats de l'enquête 2021.

D'après le tableau N°14, nous constatons que 88,33% des nouvelles recrues n'ont pas eu des difficultés lors de leur intégration, par contre 11,67% des interrogées déclarent avoir eu des difficultés de s'intégrer au sein de l'entreprise EPB. C'est peut-être dû au fait qu'ils n'ont pas obtenus d'informations pratiques sur le fonctionnement de l'entreprise, ou n'ont pas bénéficié de formation. La non correspondance entre le poste occupé et le diplôme et la formation de base peut également être une raison des difficultés rencontrées en matière d'intégration.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

Tableau n°15 : L'existence d'une période d'essai.

l'existence d'une période d'essai	Fréquence	%
Oui	60	100%
Non	00	00%
Total	60	100%

Source : Résultats de l'enquête 2021.

D'après le tableau N°15, nous constatons que la plupart des nouveaux salariés ont bénéficiés d'une période d'essai d'une durée entre 03mois et 06mois. La période d'essai est l'occasion pour l'entreprise de tester le nouveau salarié en grandeur nature pour vérifier la justesse de son recrutement avant de le confirmer dans son poste.

Tableau n°16 : Jugement des salariés enquêtés à propos de leur intégration au sein de l'entreprise.

Jugement des salariés enquêtés à propos de leur intégration au sein de l'entreprise.	Fréquence	%
Oui	60	100%
Non	0	0%
Total	60	100%

Source : Résultats de l'enquête 202.

CHAPITRE 03 : L'intégration des nouveaux salariés au sein de l'EPB

D'après les données assemblées, les résultats du tableau n°16 montrent que la totalité des nouveaux salariés considèrent qu'ils sont bienintégré au sein de leur entreprise et ils déclarent que le temps nécessaire pour s'y intégrer est de un (01) mois jusqu'à un an. Ainsi, malgré que 7 personnes sur les 60 salariés interrogés aient déclarés avoir eu des difficultés pour s'intégrer, il semble qu'ils y sont parvenus au final.

4- Synthèse des résultats de l'enquête

Notre étude sur le terrain nous a permis de comprendre le fonctionnement de la procédure d'accueil dans l'entreprise EPB. Cette étude a montré que l'EPB procède au recrutement des nouveaux salariés et un processus d'intégration standard.

Donc les mécanismes adoptés par l'entreprise EPB sont favorables à l'intégration des nouveaux salariés dont on a enregistré la majorité de 60 des nouveaux salariés guidés par un accompagnateur pendant leur période d'intégration.

Le chargé de recrutement procède à la préparation de la phase d'accueil en contactant le futur employé pour fixer l'heure et la date de l'accueil et informe le personnel du nom du poste ainsi que la date d'entrée du nouveau salarié afin que ses futures collègues de travail l'intègrent dans l'entreprise.

Ensuite, le matériel nécessaire du travail sera fourni et mis à la disposition du nouveau salarié, et ce matériel sera propre et précis au poste occupé à savoir ; un ordinateur, une chaise, un poste téléphonique, un matériel de maintenance, etc.

A l'accueil du nouvel employé, son responsable hiérarchique lui fera visiter l'entreprise et lui présentera les membres de son équipe ainsi que le règlement intérieur au sein de l'entreprise. Au parallèle, le service administratif s'occupera de la constitution de son dossier et la signature du contrat de travail.

Quant à l'intégration dans l'entreprise EPB, elle est basée sur la période d'essai qui varie entre trois mois renouvelable jusqu'à six mois et la formation pour les postes de hautes responsabilités ainsi que le tutorat pour toute nouvelle recrue.

Conclusion

L'entreprise EPB est classé deuxième port d'Algérie en termes d'activité commerciale. Elle a su s'adapter aux mutations internationales et à se développer. Son expansion à travers divers projets lui a permis d'être un important pourvoyeur d'emploi et de prospérité.

D'après notre stage pratique et les résultats de cette étude, l'entreprise EPB accorde à ces nouveaux salariés une grande importance à la phase de l'accueil, en passant par un dispositif d'intégration qui leur permet de s'imprégner de la culture et des valeurs de l'entreprise mais également de prendre connaissance de l'organisation de l'entreprise.

En conclusion, selon notre étude de terrain menée au sein de l'entreprise EPB, notre hypothèse est infirmée d'après nos résultats, les nouvelles recrues sont satisfaites et déclarent être bien intégrées même si certaines ont évoqué des difficultés. Le tutorat, la période d'essai les formations en cas de besoins sont autant d'outils et de moyens mobilisés par l'entreprise pour les intégrer. Sans parler de l'accueil, qui est globalement acceptable puisque il respecte la procédure standard et universelle même si dans cette rubrique aussi, l'entreprise doit uniformiser ou standardiser cette procédure (en matière d'informations pratiques fournies aux nouveaux).

Conclusion générale

L'accueil et l'intégration est une phase essentielle du processus de recrutement. Ce dernier ne peut être couronné de succès si la première n'a pas permis aux nouvelles recrues de s'intégrer dans les meilleures conditions.

Rappelons que l'objectif de notre recherche est de répondre à notre problématique formulée de la manière suivante : quelle est la procédure suivie pour intégrer les nouvelles recrues au sein de l'entreprise et quel est le rôle des responsables Rh dans cette procédure?

Afin d'y répondre, nous avons commencé par une revue de littérature qui nous a permis de comprendre les concepts de base de cette étude liés au processus de recrutement en général et à l'intégration des nouvelles recrues en particulier. Puis nous avons fait une enquête auprès des salariés de l'EPB, en s'appuyant sur un questionnaire d'enquête qui nous a permis de collecter les données relatives à l'intégration des salariés au sein de cette entreprise et les analyser à la lumière de notre hypothèse de départ

Les résultats de l'enquête au sein de l'entreprise EPB, nous ont montré qu'elle suit une procédure standard d'intégration des salariés conforme à ce qui a été présenté dans la partie théorique. D'après ces résultats, les nouveaux salariés de l'entreprise EPB confirment que l'entreprise accorde une grande importance à cette phase et qu'ils se sont bien intégrés et accueillis. Même si certains d'entre eux ont eu quelques difficultés. En matière d'accueil, il est globalement acceptable puisque il respecte la procédure standard et universelle même si dans cette rubrique aussi, l'entreprise doit uniformiser ou standardiser cette procédure (en matière d'informations pratiques fournies aux nouveaux). Le tutorat, la période d'essai, les formations en cas de besoins sont autant d'outils et de moyens mobilisés par l'entreprise pour intégrer ses nouvelles recrues. Ce qui nous mène à infirmer notre hypothèse car au sein de l'entreprise enquêtée, l'intégration est une étape cruciale pour réussir un recrutement et elle est bien prise en compte, et elle ne se résume pas dans l'accueil des nouveaux collaborateurs mais consiste aussi à les suivre dans le temps en mobilisant plusieurs moyens pour les intégrer au mieux au sein de l'entreprise.

La réussite de la fonction d'accueil et d'intégration permet à l'entreprise d'avoir une équipe plus attachée et qui a un sentiment d'appartenance à cette entreprise. Et cela va pousser l'ensemble des employés à avoir un esprit d'équipe qui aidera l'entreprise à augmenter ses chances de survivre dans un milieu concurrentiel.

Enfin, nous pouvons dire que l'intégration joue un rôle dans le rendement des nouveaux salariés car plus ils se sentent intégrés, plus leur penchant pour la coopération

augmente, ce qui favorise les relations de travail et leur permet par la même occasion, d'arriver à donner le meilleur d'eux-mêmes.

D'après notre stage pratique et les résultats de cette étude, l'entreprise EPB accorde à ces nouveaux salariés une grande importance à la phase de l'accueil, en passant par un dispositif d'intégration qui leur permet de s'imprégner de la culture et des valeurs de l'entreprise mais également de prendre connaissance de l'organisation de l'entreprise.

Liste bibliographique

Liste bibliographique :

- SEKIOU.L, « la gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles, 2004.
- Peretti Jean-Marie, « dictionnaire des ressources humaines », 2^{ème} édition, Vuibert, paris, 2001.
- Defalco Héléne, Maitriser ses recrutements, 2^{ème} édition Dunod, paris, 2004.
- Alain Gavand, le recrutement, enjeux, outils, meilleure pratiques et nouveaux standards, éditions Eyrolles 61, bd saint-Germain 75240 paris Cedex 05, Avril 2013.
- EDIGHOFFER. J et autre, « économie d'entreprise ; savoir et technique », édition NATHAN, paris, 1996.
- Sekiou., « Gestion des ressources humaines ». Ed, de Boeck, 2001.
- https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/agathe/guide_pratique_recrutement.pdf, consulter le 18/05/2021 à 18H34.
- Chloé Guillot-Soulez, « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », 12^{ème} édition, 2019, Issy-les-Moulineaux cedex.
- SEKIOU Lakhdar et all, « Gestion des Ressources Humaines », Edition de Boeck, Bruxelles, 2004.
- PERETTI. J. M, « gestion des ressources humaines », 15^{ème} édition, Vuibert, paris, 2008.
- Nathalie Olivier, François Samson « le guide du super recruteur », éditions Eyrolles, paris, 2015.
- Marie- Josée Tessier « guide pratique pour la gestion des ressources humaines. », emploi Québec, 2013.
- GAVAND.A, « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition eyrolles, paris, 2013.

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

- CHEKABA. A et TAMZIT. T, « Etude du processus de recrutement : la phase de sélection cas : SPA CEVITAL », juin 2016.
- PERETTI.M.P, « gestion des ressources humaines », 11^{ème} édition Vuibert, paris, 2003.

- Jean-Marie PERETTI, « gestion des ressources humaines », 21^{ème} édition, paris, 2016.
- PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines » 4^{ème} édition, Armand Colin, 2002.
- FALCO de, Hélène, « maîtrise ses recrutements, comment réaliser un recrutement avec professionnalisme », 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2002.
- CITEAU.J.P, « Gestion des ressources humaines principes généraux et ces pratique »,4^{eme} édition, Armand colin, paris, 2002.
- Hélène de FALCO, « maîtriser ses recrutements » 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2011.
- Jean-Marie PERETTI, « ressources humaines et gestion des personnes », 6^{ème} édition, Vuibert, paris.
- Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, pratique et élément de théorie », DUNOD, paris, 1997.
- TRESANINI. M, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière », 2^{ème} édition management et sociale, paris, 2013.
- PERETTI. J. M, « ressource humaine et gestion des personnes », 8^{ème} édition, paris.
- Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 6^{ème} édition VUILBERT, Paris, 1995.
- Delphine LACAZE Serge PERROT. « L'intégration des nouveaux collaborateurs », paris, 2010.
- PERETTI Jean Marie, « Gestion des ressources humaines », édition Vuibert, 19^{ème} édition, 2013.
- BERNARD Martory et DANIEL Crozet, « Gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performances »,6^{ème} édition, édition Dunod, paris, 2005.
- M Labeille, Tous Secrets d'un Conseil en Recrutement, l'univers du décor enfin dévoilé aux candidats, éd d'Organisation, Paris, 2002.
- BOULEMSAMER. Z, et MAKREZ. L, « processus de recrutement : Intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas CEVITAL : SPA », juin 2016.
- <https://formations.valeurs-et-passion.org/cours-internet-lmn/cours-formation-lycee-terminale-rhc-chapitre9.asp> , consulté le 24/08/2021, à 17:14.

- BOUSLIMANE Cylia, BOUTEGRABT Katia, « Le processus de recrutement : intégration professionnelle des nouvelles recrues Le cas de : SONATRACH / RTC de Bejaia », session juin 2019.
- J-P Citau, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 2^{ème} éd Armond Colin, Paris, 1997.
- LELIÈVRE François, Accueil et intégration à l'hôpital : importance dans la gestion des ressources humaines, Gestions Hospitalières décembre 2003.
- Chamekh. M, recrutement et Induction, in la revue des ressource humaines (compétence et comportement) de la SONATRACH, N08 novembre 2005.
- Casio W.F THACHER.J. W BLAIS.R « guide de gestion des ressource humaines » Québec 2010.
- CRHA « Accueil-ressource- dossier spéciaux- relation de travail au Québec » Mardi 8 Décembre 2015 consulté le 23-06-2021.

Annexes

Université ABDERAHMANE MIRA de Bejaia

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

Option :

Management des ressources humaines

Questionnaire de recherche sur le thème :

« Le rôle des ressources humaines dans l'intégration des nouveaux salariés »

Monsieur, madame, mademoiselle

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin cycle « Master en management des ressources humaines » sous le thème : « Le rôle des ressources humaines dans l'intégration des nouveaux salariés », nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à notre questionnaire en mettant une croix dans la case correspondante afin de nous permettre de collecter et de réunir les données nécessaire pour la réalisation de cette étude. Nous nous engageons à garantir la confidentialité et l'anonymat de vos données personnelles tout en vous remerciant d'avance de votre collaboration.

Préparé par :

SAOUDI DJOHRA

BAHLOUL FARIDA

Encadré par :

Mme ZOUAOU NABILA

2020-2021

Questionnaire

Données personnelles :

- 1- Sexe : masculin féminin
- 2- Age : plus de 30ans moins de 30ans
- 3- Situation familiale : célibataire Marié
Divorcé(é) veuf(v)
- 4- Niveau d'instruction : primaire Moyen
Secondaire universitaire
- 5- Poste occupé actuellement : cadre
Agent d'exécution Maitrise
- 6- Quelle est votre date de recrutement ?.....
- 7- Quel est votre type de contrat ?.....

L'intégration :

- 8- Quels sont les moyens mis à votre disposition de la part de l'entreprise EPB afin de faciliter votre intégration ?
.....
.....
.....
.....
- 9- Est-ce-que le poste que vous occupez correspond à votre diplôme et votre formation de base ?
Oui Non
- 10- Votre arrivée a-t-elle été communiquée au personnel de l'établissement ?
Oui Non
- 11- Si oui, par quel moyen ?
.....
- 12- Avez-vous effectué une visite de l'établissement lors de votre première journée de travail ?
Oui Non

13- Estimez-vous avoir été bien informé du fonctionnement de l'établissement ? (Histoire de l'établissement, les horaires des différents professionnels de l'établissement, les différents services, le personnel).

Oui Non

14- L'entreprise a-t-elle mis à votre disposition les informations pratiques concernant l'établissement ? (le fonctionnement de la prise des repas, les endroits clés : la salle de pause, de restaurant, etc.)

Oui Non

15- Quels sont les acteurs de votre accueil ?

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

16- Comment évaluez-vous l'accueil qui vous a été réservé par l'entreprise EPB ?

Très satisfaisant Satisfaisant Peu satisfaisant
Insatisfaisant

17- L'entreprise vous a-t-elle désigné un tuteur pour vous aider dans la prise de fonction ?

Oui Non

18- Avez-vous bénéficié d'une formation ?

Oui Non

19- Avez-vous rencontré des difficultés pour s'intégrer dans l'entreprise ?

Oui Non

20- Si oui, quelles sont ces difficultés ?

.....
.....

.....
.....
21- Avez-vous bénéficié d'une période d'essai ?

Oui Non

22- Si oui quelle a été sa durée ?.....

23- Considérez-vous être intégré au sein de votre entreprise ?

Oui Non

24- Quel a été le temps nécessaire pour s'y intégrer ?

25- Vous avez quelque chose à ajouter ?

.....
.....
.

Le résumé du mémoire:

Le premier chapitre porte sur la définition du cadre théorique dans lequel s'inscrivent les concepts clés de notre étude. Le but est d'éclaircir le sens du recrutement et l'intégration des nouveaux salariés en tant que fonction essentielle de gestion et de management des organisations professionnelles en général et des entreprises en particulier.

Le deuxième chapitre porte essentiellement sur la dernière étape du processus de recrutement, en l'occurrence : l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés. Cette dernière revêt un caractère important dans la réussite de ce processus. C'est pourquoi l'entreprise et particulièrement le service ressources Humaines doivent lui accorder toute l'attention nécessaire pour le bien de l'entreprise et celui du salarié nouvellement recruté.

Dans le troisième chapitre nous on à essayer de mettre en pratique nos connaissances théoriques sur l'intégration des nouvelles recrues dans le cas de l'entreprise portuaire de Bejaia. Après on à expliquer la méthodologie que nous avons adopté pour tenter de répondre à la problématique posée.