

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management des Ressources Humaines

L'INTITULE DU MEMOIRE :

**L'intégration professionnelle de la génération Z dans le marché du travail
algérien — Cas de VMS Industrie**

Préparé par :

Hadji Katia

Boureni Hicham

Dirigé par :

M. Souilah Abderzak

Date de Soutenance : 08/06/2026

Membre du jury :

Président : M. Henniche Redouane

Examineur : M. Bendjoudi Ali

Année universitaire : 2025/2026

Remerciements

Avant tout, nous remercions Allah le Tout-Puissant de nous avoir accordé la volonté, la patience et la santé pour mener ce travail à son terme.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre encadrant, **M. SOUILAH Abderrezak**, qui nous a accompagnés avec bienveillance et rigueur tout au long de ce parcours. Ses conseils éclairés, sa disponibilité et sa confiance ont été pour nous une source de motivation constante.

Nous adressons également nos sincères remerciements à **Mme. BOUMANSOUR O.**, notre encadrante de terrain, pour sa générosité, sa patience et la qualité de son accompagnement durant notre stage. Nous remercions chaleureusement l'ensemble de l'équipe de **VMS Industrie (Toudja)** pour leur accueil, leur ouverture et le temps qu'ils nous ont accordé.

Du fond du cœur, nous remercions nos familles pour leur amour inconditionnel, leur soutien sans faille et leurs encouragements dans les moments de doute. Ce travail leur appartient autant qu'à nous.

Enfin, un grand merci à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'aboutissement de ce modeste travail. Chaque mot d'encouragement a compté.

DÉDICACE

*À mes chers parents,
À ma sœur et à mes frères,*

*À ma chère grand-mère,
Que la miséricorde d'Allah l'accueille en Son vaste paradis,
Celle qui n'a jamais cessé de croire en moi,
Même dans mes moments de doute.*

*À toute ma famille,
Pour leur amour inconditionnel, leur soutien sans faille
Et leurs sacrifices indicibles qui m'ont permis
D'atteindre ce palier de ma vie académique.*

*À tous ceux qui ont croisé mon chemin
Et ont contribué, de près ou de loin,
À la réalisation de ce travail.*

Katia

DÉDICACE

*Je dédie ce mémoire, avant tout, à mes très chers parents, **Khodir** et **Noura**, en témoignage de ma profonde gratitude pour leur amour, leur soutien indéfectible et les sacrifices consentis tout au long de mon parcours.*

*Je l'adresse également à mes chères sœurs, **Chahinaz**, **Mélissa** et **Kahina**, ainsi qu'à ma tante **Lila**, pour leurs encouragements et leur présence constante.*

*À ma chère fiancée, **Celina**, pour son soutien moral, sa patience et sa confiance.*

À tous mes amis, pour leur aide, leurs conseils et les moments de motivation partagés.

*À ma binôme, **Katia**, pour sa collaboration et les efforts fournis durant la réalisation de ce travail.*

Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce mémoire.

Hicham

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ANEM : Agence Nationale de l'Emploi
ANOVA : Analyse de la Variance
AWEM : Agence de Wilaya de l'Emploi
DRH : Directeur des Ressources Humaines
GRH : Gestion des Ressources Humaines
HSE : Hygiène, Sécurité et Environnement
IA : Intelligence Artificielle
ISO : International Organization for Standardization
QCM : Questionnaire à Choix Multiples
RH : Ressources Humaines
R1 à R5 : Codes attribués aux responsables interviewés
SARL : Société à Responsabilité Limitée
SAV : Service Après-Vente
VMS : Véhicules Motos Scooters
WMI : World Manufacturer Identifier
N : Taille de l'échantillon
M : Moyenne
É.-T. : Écart-type
p : Probabilité statistique (niveau de signification)
r : Coefficient de corrélation de Spearman
t : Statistique du test t de Student
F : Statistique du test ANOVA
 α : Coefficient Alpha de Cronbach

Liste des tableaux

Tableau 1 — Profil des interviewés (étude qualitative).....	13
Tableau 2 — Profil sociodémographique de l'échantillon (N=32)	15
Tableau 3 — Canaux de recrutement des répondants (N=32).....	16
Tableau 4 — Connaissance préalable de VMS Industrie et clarté perçue du recrutement (N=32)	17
Tableau 5 — Motivations du choix de VMS Industrie (Q9)	17
Tableau 6 — Statistiques descriptives de l'échelle d'intégration (Q10–Q15).....	19
Tableau 7 — Statistiques descriptives du climat de travail (Q17–Q23, N=32).....	20
Tableau 8 — Résultats satisfaction et fidélisation (Q24–Q29, N=32)	21
Tableau 9 — Synthèse des analyses statistiques.....	22
Tableau 10 — Vérification des deux hypothèses de recherche	30
Tableau 11 — Recommandations managériales hiérarchisées pour VMS Industrie	32

Liste des figures

Figure 1 — Répartition des répondants par âge (en %)	14
Figure 2 — Proportion des canaux de recrutement sollicités (en %)	16
Figure 3 — Hiérarchie des motivations d'intégration (en %)	18
Figure 4 — Scores moyens perçus des dimensions de l'intégration (sur 5)	19
Figure 5 — Évaluation des composantes du climat de travail (sur 5)	20
Figure 6 — Contraste satisfaction immédiate / indécision à long terme	21
Figure 7 — Synthèse thématique des réponses aux questions ouvertes	23

SOMMAIRE

Remerciements.....	I
Dédicaces	II
Liste des abréviations.....	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures	V

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
------------------------------------	----------

CHAPITRE I : Aperçu théorique sur l'intégration professionnelle de la génération Z

Section 1.1 — La génération Z : caractéristiques, spécificités et limites du concept	4
Section 1.2 — L'intégration professionnelle : concepts et processus	6
Section 1.3 — Contexte algérien et pratiques RH	7

CHAPITRE II : Analyse de l'intégration professionnelle de la génération Z chez VMS Industrie

Section 2.1 — Présentation de l'entreprise et cadre méthodologique	10
Section 2.2 — Analyse quantitative des pratiques d'intégration.....	14
Section 2.3 — Analyse qualitative : perceptions des responsables.....	23
Section 2.4 — Discussion des résultats et recommandations	28

CONCLUSION GÉNÉRALE	34
----------------------------------	-----------

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	37
---	-----------

ANNEXES

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'arrivée progressive de la génération Z sur le marché du travail transforme profondément les pratiques de recrutement, d'intégration et de management au sein des entreprises. Née dans un environnement largement marqué par le numérique, cette génération développe des attentes professionnelles différentes de celles de ses prédécesseurs. Les jeunes salariés accordent désormais une importance particulière à la qualité de l'environnement de travail, aux possibilités d'apprentissage, à la flexibilité, à la reconnaissance et au sens donné à leur activité professionnelle. Face à ces nouvelles attentes, les organisations sont amenées à repenser leurs pratiques de gestion des ressources humaines afin d'attirer, d'intégrer et de fidéliser durablement ces nouveaux salariés.

Ces transformations s'inscrivent dans un contexte plus large marqué par l'accélération des mutations technologiques, la digitalisation des organisations et l'émergence de l'intelligence artificielle, qui modifient profondément les modes de travail et les relations professionnelles. Dans un environnement économique devenu plus instable et plus compétitif, la question de l'intégration professionnelle des jeunes salariés devient un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, notamment dans les secteurs en forte croissance confrontés à des besoins importants en recrutement et en adaptation organisationnelle.

Dans le contexte algérien, cette problématique revêt une importance particulière. Le marché du travail demeure marqué par plusieurs difficultés structurelles, parmi lesquelles un taux de chômage élevé chez les jeunes de 15 à 29 ans avoisinant les 30 % (Banque mondiale, 2023), une inadéquation persistante entre les formations universitaires et les besoins des entreprises, ainsi qu'une modernisation encore inégale des pratiques de gestion des ressources humaines. À cela s'ajoutent la prédominance des réseaux informels dans les processus de recrutement, les difficultés d'insertion professionnelle et les aspirations croissantes des jeunes générations à des parcours professionnels plus évolutifs et plus valorisants. Dans ce contexte, les entreprises capables de proposer des conditions d'intégration adaptées aux attentes de la génération Z disposent d'un avantage compétitif important en matière d'attraction et de rétention des talents.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, consacrée à l'étude de l'intégration professionnelle de la génération Z au sein de VMS Industrie. Cette entreprise algérienne du secteur industriel a connu une croissance particulièrement rapide au cours des

INTRODUCTION GÉNÉRALE

dernières années, passant d'une vingtaine d'employés à plus de mille salariés en l'espace d'une décennie. Cette évolution remarquable fait de VMS Industrie un terrain d'étude pertinent pour analyser les pratiques d'intégration mises en œuvre dans un contexte de forte expansion organisationnelle.

L'intérêt scientifique de ce sujet est double. D'une part, la revue de littérature en gestion des ressources humaines s'est largement intéressée aux processus de socialisation organisationnelle et d'onboarding, notamment à travers les travaux fondateurs de Van Maanen et Schein (1979), ainsi que ceux de Bauer et al. (2007). Ces recherches montrent que la qualité de l'intégration influence directement l'engagement, la satisfaction et la performance des nouveaux salariés. D'autre part, les recherches portant spécifiquement sur la génération Z dans les contextes non occidentaux restent encore limitées, particulièrement dans le cas du marché du travail algérien. Cette recherche vise ainsi à contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques d'intégration professionnelle des jeunes salariés dans un contexte économique et culturel peu exploré par la littérature.

Face à ces constats, une question centrale se pose : **quelles sont les conditions d'une intégration professionnelle réussie de la génération Z dans le marché du travail algérien, et dans quelle mesure les pratiques RH d'une entreprise en forte croissance comme VMS Industrie permettent-elles d'y répondre efficacement ?**

Cette problématique conduit à analyser à la fois les attentes professionnelles des jeunes salariés de la génération Z et les dispositifs organisationnels mis en place par l'entreprise pour faciliter leur intégration. Elle amène également à interroger le rôle du management de proximité, de la formation, de l'accompagnement et du climat de travail dans la construction d'une expérience professionnelle positive et durable pour les jeunes employés.

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, deux hypothèses principales ont été formulées. La première suppose que la génération Z accorde davantage d'importance aux opportunités d'apprentissage et de développement professionnel qu'à la rémunération financière dans le choix et la fidélisation envers un employeur. La seconde considère que la qualité du management de proximité ainsi que l'existence de dispositifs de formation structurés constituent des facteurs majeurs favorisant une intégration professionnelle positive des jeunes salariés.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Pour vérifier ces hypothèses, une approche méthodologique mixte a été adoptée, combinant une démarche quantitative et une démarche qualitative dans une logique de triangulation des données. Le volet quantitatif repose sur un questionnaire structuré de 32 items — dont 13 items sur échelles de Likert — administré à 32 jeunes employés appartenant à la génération Z au sein de VMS Industrie. Les données recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS à travers des statistiques descriptives, des corrélations de Spearman, des tests T et une analyse de variance (ANOVA). Le volet qualitatif s'appuie sur cinq entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables de différents services de l'entreprise, notamment la direction des ressources humaines, la direction de l'approvisionnement, le service après-vente et les responsables opérationnels. Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu visant à approfondir la compréhension des pratiques d'intégration et des perceptions managériales liées à la génération Z.

Ce mémoire s'organise autour de deux chapitres complémentaires. Le premier chapitre présente le cadre théorique de la recherche à travers l'étude des caractéristiques de la génération Z, des concepts liés à l'intégration professionnelle et des spécificités du marché du travail algérien. Le second chapitre est consacré à l'étude empirique menée au sein de VMS Industrie. Il présente l'entreprise et la méthodologie adoptée, expose les résultats de l'enquête quantitative et des entretiens qualitatifs, puis discute les principaux résultats obtenus avant de formuler des recommandations managériales adaptées aux enjeux identifiés.

CHAPITRE I : Aperçu théorique sur l'intégration professionnelle de la génération Z

Introduction du chapitre

L'intégration professionnelle des jeunes constitue un enjeu central pour les organisations contemporaines, en particulier avec l'arrivée de la génération Z sur le marché du travail. Née dans un contexte marqué par la digitalisation, l'instabilité économique et la transformation rapide des emplois, cette génération présente des attentes, des valeurs et des comportements qui, selon une partie de la littérature, influencent sa manière d'entrer, de s'insérer et de rester dans une organisation.

Ce chapitre vise à poser le cadre théorique de la recherche en s'appuyant sur la revue de littérature en gestion des ressources humaines et en socialisation organisationnelle, tout en mobilisant des travaux relatifs au contexte algérien et maghrébin de l'insertion des jeunes. Il s'articule autour de trois axes complémentaires : (1) la compréhension des caractéristiques de la génération Z, en discutant notamment les limites du concept même de génération ; (2) les fondements de l'intégration professionnelle, envisagés à travers ses définitions, ses étapes temporelles et ses déterminants individuels et organisationnels ; (3) le contexte spécifique du marché du travail algérien, ses obstacles structurels et les pratiques RH émergentes face à la génération Z.

1.1 La génération Z : caractéristiques, spécificités et limites du concept

1.1.1 Définitions et délimitations générationnelles

La génération Z regroupe les individus nés, selon la plupart des travaux, entre 1995 et 2010 (Seemiller & Grace, 2019, p. 3). D'autres bornes coexistent toutefois dans la littérature : le Pew Research Center (2019) retient la période 1997-2012, tandis que Chillakuri (2020, p. 1278) évoque 1995-2012. Cette absence de consensus illustre, selon Rudolph et al. (2021, p. 947), le caractère conventionnel et non scientifiquement stabilisé des découpages générationnels.

Cette cohorte succède à la génération Y (Millennials) et précède la génération Alpha. Elle est souvent décrite comme une génération « *digitale native* », ayant grandi avec Internet, les smartphones et les réseaux sociaux omniprésents. Contrairement aux générations précédentes, qui ont connu l'arrivée progressive des technologies numériques, la génération Z les a intégrées dès le plus jeune âge, ce qui façonne, selon Seemiller et Grace (2019, p. 15), « *une relation particulière à l'information, à la communication et au travail collaboratif* ».

Les études indiquent que la génération Z s'est socialisée dans un contexte marqué par les crises économiques, la précarité croissante, les préoccupations écologiques et les transformations rapides du monde du travail. Selon Seemiller et Grace (2019, p. 28), cet environnement modèle « *une perception particulière de la sécurité, de la flexibilité et de la valeur du travail* ». Cette génération a également grandi dans un contexte international marqué par les attentats du 11 septembre 2001, la crise financière de 2008 et la pandémie de COVID-19. D'après Benítez-Márquez et al. (2022, p. 3), ces événements ont renforcé son pragmatisme ainsi que son besoin de stabilité.

1.1.2 Valeurs et comportements professionnels

Dans leur ouvrage de référence, Seemiller et Grace (2019, p. 45-47) soulignent que les membres de la génération Z accordent une importance particulière à l'autonomie, à la flexibilité, à la reconnaissance rapide et à la quête de sens au travail. Ils recherchent des environnements professionnels stimulants, collaboratifs et technologiquement avancés, où ils peuvent exprimer leurs idées et participer à la prise de décision. Cette attente de feedback fréquent contraste, comme le note Chillakuri (2020, p. 1281), avec les pratiques managériales traditionnelles fondées sur des évaluations espacées dans le temps.

Sur le plan comportemental, les travaux de Benítez-Márquez et al. (2022, p. 5) permettent d'identifier plusieurs traits distinctifs : une forte propension à la mobilité professionnelle, ces jeunes n'hésitant pas à changer d'employeur lorsque leurs attentes ne sont pas satisfaites ; une préférence marquée pour les organisations transparentes, éthiques et socialement responsables ; ainsi qu'une exigence importante d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, incluant le télétravail et les horaires flexibles. Ces observations rejoignent les conclusions de Seemiller et Grace (2019, p. 52) sur le « *besoin d'équilibre* » comme valeur centrale de cette génération.

1.1.3 Différences avec les générations précédentes

Comparée aux générations X et Y, la génération Z apparaît, selon Chillakuri (2020, p. 1279), « *plus pragmatique, plus orientée vers l'entrepreneuriat et plus exigeante vis-à-vis des employeurs* ». Elle se distingue par une capacité d'apprentissage rapide et une forte aisance avec les outils numériques, mais également, d'après Seemiller et Grace (2019, p. 61), par une moindre tolérance à la hiérarchie rigide, aux procédures bureaucratiques et aux environnements fortement centralisés.

Contrairement aux Millennials, qui ont connu l'essor des réseaux sociaux à l'adolescence, la génération Z les a intégrés dès l'enfance. Cette différence fondamentale explique, selon Chillakuri (2020, p. 1283), « *sa communication directe, visuelle et rapide, ainsi que son attente d'une réactivité immédiate de la part de ses interlocuteurs professionnels* ». Ces différences impliquent, comme le soulignent Seemiller et Grace (2019, p. 78), que les dispositifs d'intégration et de management traditionnels doivent être adaptés, sous peine de voir cette génération se détourner rapidement de l'organisation.

Ces spécificités générationnelles influencent directement la manière dont les jeunes salariés vivent leur entrée dans l'organisation. Il convient donc de s'intéresser au processus d'intégration professionnelle et aux facteurs qui conditionnent sa réussite.

1.2 L'intégration professionnelle : concepts et processus

1.2.1 Définition et enjeux de l'intégration

L'intégration professionnelle désigne le processus par lequel un nouveau salarié acquiert les connaissances, les compétences et les comportements attendus afin de devenir un membre effectif de l'organisation. Dans leur méta-analyse de référence, Bauer et al. (2007, p. 707) la définissent comme « *un processus d'ajustement couvrant les dimensions psychologiques, sociales et organisationnelles de l'entrée dans une entreprise* ». Cette approche dépasse ainsi la simple transmission d'informations techniques pour inclure l'appropriation de la culture organisationnelle, des normes informelles et des comportements attendus.

Les enjeux de ce processus sont multiples : maintien de la performance, limitation du turnover précoce, construction de l'engagement organisationnel et réduction du stress lié à la prise de poste. Selon Bauer et al. (2007, p. 708), l'ajustement du nouveau salarié constitue un mécanisme médiateur entre les tactiques de socialisation organisationnelle et les résultats au travail, ce qui en fait un objet d'étude central pour la recherche en gestion des ressources humaines.

1.2.2 Étapes et temporalités du processus

Van Maanen et Schein (1979, p. 230-234) identifient trois phases distinctes dans le processus de socialisation organisationnelle. La première, la phase d'anticipation, correspond à la période durant laquelle le futur employé forme des attentes à partir des informations recueillies sur l'organisation. La deuxième, la phase d'entrée et de confrontation, est souvent

marquée par un écart entre les attentes initiales et la réalité organisationnelle. Enfin, la troisième phase, dite d'adaptation et d'ajustement, aboutit soit à une intégration réussie, soit à un départ de l'organisation.

Cette temporalité trouve un écho empirique dans les travaux de Kammeyer-Mueller et Wanberg (2003, p. 780), qui démontrent que « *les trois premiers mois sont particulièrement déterminants pour la probabilité de rester dans l'entreprise* ». Ce constat justifie, selon ces auteurs, l'attention croissante portée aux pratiques d'onboarding dans la littérature récente.

1.2.3 Déterminants individuels et organisationnels

Les déterminants de l'intégration se situent à deux niveaux complémentaires. Au niveau individuel, la motivation, les compétences relationnelles, les comportements proactifs et la capacité d'adaptation jouent un rôle important (Bauer et al., 2007, p. 710). Au niveau organisationnel, les pratiques RH (recrutement, onboarding, formation, reconnaissance), la qualité du management, la clarté des rôles et la culture organisationnelle constituent autant de leviers favorisant une intégration réussie.

Dans cette perspective, l'adéquation entre les valeurs personnelles du jeune salarié et celles de l'organisation joue un rôle essentiel. Kristof-Brown et al. (2005, p. 282), dans leur méta-analyse sur le fit au travail, démontrent que la correspondance personne-organisation constitue « *le prédicteur le plus fort de l'engagement et de la résilience face aux difficultés d'adaptation* ».

Après avoir présenté les fondements théoriques de l'intégration professionnelle, il convient désormais de replacer cette problématique dans le contexte spécifique du marché du travail algérien.

1.3 Contexte algérien et pratiques RH

1.3.1 Spécificités du marché du travail algérien

Le marché du travail algérien se caractérise par un taux de chômage élevé chez les jeunes. Selon les données de la Banque mondiale (2023), ce taux atteint environ 30 % pour les 15-29 ans. On y observe également une forte segmentation entre les secteurs public et privé, une inadéquation persistante entre formation et emploi, ainsi qu'une modernisation encore lente des pratiques de gestion des ressources humaines (Musette, Isli & Hammouda, 2003 ; Musette, 2013). Le secteur public demeure le principal employeur, tandis que le

secteur privé peine encore à attirer durablement les jeunes diplômés malgré des opportunités croissantes.

Dans son rapport *Algeria: Making the Most of Youth Employment Policies*, la Banque mondiale (2023) met en évidence les difficultés d'insertion des jeunes diplômés, liées notamment à la rigidité du marché du travail, à la lenteur des procédures de recrutement, à la faible culture de la formation continue et à l'absence de liens structurés entre l'enseignement supérieur et le monde de l'entreprise. Les travaux de Hammouda et Lassassi (2011) ainsi que ceux de Lassassi et Hammouda (2012) confirment ces constats et soulignent l'importance des canaux informels — réseaux familiaux et relations personnelles — dans l'accès à l'emploi des jeunes Algériens.

1.3.2 Attentes des jeunes et difficultés d'insertion

Les jeunes Algériens, dont une part croissante appartient à la génération Z, expriment des attentes proches de celles décrites dans la littérature internationale, mais fortement influencées par les contraintes du contexte local (Lassassi & Hammouda, 2012). Ils se heurtent à plusieurs obstacles structurels : rigidité administrative et bureaucratie ; faible transparence des processus de recrutement et d'évolution professionnelle ; culture managériale encore très hiérarchique et peu favorable à l'expression individuelle ; insuffisance des dispositifs d'accompagnement et de mentorat.

Ces contradictions entre les aspirations des jeunes et la réalité organisationnelle peuvent générer de la frustration, du désengagement et du turnover précoce, même lorsque les conditions matérielles de travail sont jugées satisfaisantes. Otmani (2018) souligne par ailleurs que la migration professionnelle, notamment vers l'Europe et le Canada, constitue une perspective de plus en plus envisagée par les jeunes diplômés algériens face à ces blocages structurels.

1.3.3 Pratiques RH adaptées à la génération Z dans le contexte algérien

Face à ces défis, certaines entreprises algériennes du secteur privé ont commencé à moderniser leurs pratiques de gestion des ressources humaines, notamment en matière d'intégration des jeunes talents. Cette évolution se manifeste d'abord dans les pratiques de recrutement, avec un recours plus fréquent aux canaux numériques et aux réseaux sociaux professionnels. Elle se traduit également, dans certaines organisations, par la mise en place de programmes d'onboarding plus structurés intégrant des formations d'initiation, une présentation explicite de la culture organisationnelle et des dispositifs de mentorat.

Par ailleurs, une attention croissante est accordée à la formation continue et au développement des compétences afin de mieux répondre aux attentes d'une génération qui valorise l'apprentissage rapide, la progression et la reconnaissance. Les entreprises qui souhaitent attirer et fidéliser ces jeunes salariés cherchent également à améliorer la communication interne, en développant des échanges plus interactifs, plus réactifs et davantage adaptés aux usages numériques.

Toutefois, ces pratiques demeurent inégalement répandues selon les secteurs d'activité, la taille des entreprises et leur degré de modernisation managériale. Leur impact sur l'intégration durable des jeunes, en particulier de la génération Z, mérite donc d'être analysé avec précision. C'est précisément l'objectif de l'étude de cas menée dans ce mémoire à travers l'exemple de VMS Industrie.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis de poser les bases théoriques de la recherche en clarifiant les caractéristiques de la génération Z, tout en discutant les limites du concept même de génération. Il a également présenté les processus d'intégration professionnelle à travers leurs définitions, leurs temporalités et leurs déterminants, en soulignant l'importance de l'adéquation entre les valeurs individuelles et organisationnelles. Enfin, il a mis en évidence les spécificités du marché du travail algérien, marqué par un chômage élevé des jeunes, une rigidité structurelle et une modernisation inégale des pratiques de gestion des ressources humaines.

Ces éléments théoriques constituent la grille d'analyse mobilisée dans le chapitre suivant afin d'étudier la manière dont les pratiques RH de VMS Industrie répondent aux attentes des jeunes employés et influencent leur intégration au sein de l'entreprise. L'étude de cas permettra ainsi de confronter ces cadres conceptuels à une réalité organisationnelle concrète, et d'identifier les convergences, les écarts ainsi que les pistes d'amélioration pertinentes pour le contexte algérien.

CHAPITRE II : Analyse de l'intégration professionnelle de la génération Z chez VMS industrie

Introduction du chapitre

Ce chapitre constitue le volet empirique de notre mémoire consacré à l'intégration professionnelle de la génération Z dans le marché du travail algérien. Il vise à confronter les fondements théoriques développés dans le premier chapitre à la réalité observable au sein de VMS Industrie, entreprise industrielle algérienne retenue pour sa croissance exceptionnelle et pour son recours massif à de jeunes diplômés. L'intérêt de ce terrain d'étude tient au fait qu'il permet d'observer, dans un contexte concret, les mécanismes d'accueil, d'intégration, de management et d'adaptation organisationnelle qui influencent l'expérience professionnelle des jeunes salariés.

L'étude repose sur une démarche mixte. D'un côté, une enquête quantitative a été réalisée auprès de 32 jeunes employés de génération Z, à partir d'un questionnaire structuré de 32 items répartis en six sections : 29 questions fermées (QCM à choix unique ou multiple, questions dichotomiques Oui/Non, et 13 items sur échelles de Likert 1–5) et 3 questions ouvertes, traité sous SPSS. De l'autre, une enquête qualitative a été conduite à travers cinq entretiens semi-directifs auprès de responsables de l'entreprise. Cette combinaison permet d'articuler une lecture statistique des perceptions des salariés et une compréhension plus fine des pratiques managériales, des représentations internes et des logiques organisationnelles.

Le chapitre est structuré en quatre parties. La première partie (2.1) présente l'entreprise VMS Industrie ainsi que le cadre méthodologique adopté pour cette recherche. La deuxième partie (2.2) expose l'analyse quantitative des pratiques d'intégration à partir des résultats SPSS. La troisième partie (2.3) analyse qualitativement les entretiens menés auprès des responsables. Enfin, la quatrième partie (2.4) discute les résultats, vérifie les deux hypothèses de recherche retenues et formule des recommandations managériales.

2.1 Présentation de l'entreprise et cadre méthodologique

2.1.1 Présentation de VMS Industrie

VMS Industrie est une Société à Responsabilité Limitée (SARL) algérienne fondée en 2014 par M. Saigh Abdel-Karim et M. Saigh Abdelhak. Elle est spécialisée dans la construction et l'assemblage de véhicules motorisés à deux et trois roues. Son siège social est situé à Toudja, dans la wilaya de Bejaia, et son capital social atteint 1 500 000 000 DA. L'entreprise s'est dotée de certifications et de références techniques qui témoignent d'une structuration

progressive de son activité : la norme ISO 9001:2015, la norme ISO 1090, ainsi que l'obtention du numéro WMI/BRT depuis 2018. Elle développe également des partenariats stratégiques avec des acteurs étrangers, notamment ZHEJIANG QIANJIANG MOTORCYCLE GROUP et JIANGSU LINHAI POWERMACHINERY, ce qui renforce sa crédibilité industrielle et son positionnement sur le marché.

L'entreprise couvre quinze métiers répartis sur dix départements : Production, Finance, Marketing, Commercial, Logistique, Approvisionnement, Informatique, Hygiène-Sécurité-Environnement (HSE), Ressources Humaines (RH) et Service Après-Vente (SAV). Elle opère sur plusieurs sites : Toudja, Oued Ghir, et Oued El Bardi dans la wilaya de Bouira. Cette structuration pluridépartementale et multisites en fait un terrain particulièrement pertinent pour analyser les pratiques de gestion des ressources humaines dans un contexte d'expansion rapide (**Voire l'organigramme en annexe 01**).

La trajectoire de croissance de VMS Industrie est remarquable. De vingt employés en 2014, l'entreprise est passée à plus de 1 000 collaborateurs en 2025. Les ventes suivent la même dynamique, avec une progression importante entre 2021 (39 818 unités vendues) et les projections annoncées pour 2026 (120 000 unités). Cette croissance rapide explique en partie la place centrale accordée au recrutement, à l'intégration et à l'accompagnement des jeunes talents. Le Directeur des Ressources Humaines, résume cette expansion en ces termes :

« En une année, on est passé de 420 à 1 100. C'est énorme. » (R5 – DRH, VMS Industrie)

Au-delà de sa dimension industrielle, VMS Industrie joue également un rôle social dans la région de Bejaia, notamment à travers des actions en faveur du sport, de la jeunesse, de l'université et de l'aide humanitaire. Ce positionnement contribue à son attractivité auprès de jeunes diplômés qui ne recherchent pas seulement un emploi, mais aussi un environnement perçu comme dynamique, utile et porteur de perspectives. L'entreprise affiche par ailleurs une ambition d'extension de ses capacités et d'ouverture vers l'export à l'horizon 2028, ce qui donne une portée stratégique particulière à la question de l'intégration des jeunes employés.

2.1.2 Méthodologie de recherche

La méthodologie adoptée repose sur une approche mixte, combinant un volet quantitatif et un volet qualitatif. Le choix d'une méthode mixte est particulièrement pertinent dans cette étude car il permet de croiser des mesures statistiques avec une compréhension approfondie des phénomènes observés. Cresswell et Plano Clark (2011) soulignent que la triangulation

méthodologique renforce la crédibilité des résultats en compensant les limites inhérentes à chaque approche prise isolément. Le questionnaire a été construit autour de 32 items répartis en six sections. Les questions fermées (Q1–Q29) combinent trois formats : des QCM à choix unique ou multiple pour les données de profil et d'accès à l'entreprise (Q1–Q9 et Q16), des items sur échelle de Likert à cinq niveaux pour mesurer la satisfaction d'intégration (Q10–Q15 : 1 = Très insatisfait, 5 = Très satisfait) et le climat de travail (Q17–Q23 : 1 = Pas du tout d'accord, 5 = Tout à fait d'accord), et des questions dichotomiques ou à choix ordinal pour la satisfaction et le projet professionnel (Q24–Q29) (Voir Annexe 02). L'administration du questionnaire s'est limitée à 32 répondants sur une population cible de 102 salariés de la Génération Z recensés à VMS Industrie – Toudja, en raison de contraintes d'accès au terrain : le département de production, où se concentre la majorité de cette population, était en pic d'activité et en période de formation interne au moment du stage, rendant la disponibilité du personnel très restreinte. La collecte a donc été orientée vers les départements accessibles, aboutissant à un échantillon de convenance dont la taille reste suffisante pour une analyse exploratoire dans le cadre d'un mémoire de Master. Les données ont été traitées sous SPSS à l'aide de statistiques descriptives, du calcul de l'alpha de Cronbach pour évaluer la fiabilité des échelles Likert, de tests t indépendants, d'une ANOVA à un facteur et de corrélations de Spearman.

Point méthodologique : Démarche et limites de l'étude

Le questionnaire comprend 32 items au total : 29 questions fermées (QCM, items Likert 1–5 sur Q10–Q15 et Q17–Q23, et questions dichotomiques Q24–Q29) + 3 questions ouvertes (Q30, Q31, Q32). Seuls les 13 items Likert (Q10–Q15 et Q17–Q23) font l'objet du calcul de l'alpha de Cronbach et des corrélations de Spearman. Les données fermées non-Likert sont analysées par statistiques descriptives (fréquences, pourcentages).

L'échantillon de N=32 confère aux tests inférentiels une portée essentiellement exploratoire. Les résultats reflètent les tendances de cet échantillon spécifique et appellent à la prudence quant à leur généralisation. Les corrélations mettent en évidence des associations positives fortes, sans démontrer des liens de causalité stricts.

L'étude qualitative repose sur cinq entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 40 à 60 minutes. Le guide d'entretien est structuré en cinq axes : la perception de la génération Z, les pratiques d'intégration, le management et la culture organisationnelle, le contexte algérien et

l'évaluation globale (**Voir Annexe 03**). L'analyse thématique de contenu a permis d'identifier les convergences et les divergences entre les discours des responsables, avant de les confronter aux résultats quantitatifs dans une logique de triangulation.

Cette confrontation systématique constitue un point fort de la recherche, car elle permet de dépasser une simple lecture descriptive des chiffres pour les replacer dans les pratiques réelles de l'organisation.

2.1.3 Population d'étude et profil des participants

L'échantillon quantitatif est composé de 32 jeunes employés appartenant à la génération Z, dont 19 femmes (59,4 %) et 13 hommes (40,6 %). La majorité est âgée de 26 à 28 ans (65,6 %), ce qui correspond à une population en début ou en phase intermédiaire d'insertion professionnelle. Les répondants sont majoritairement titulaires d'un Master (84,4 %) et occupent leur poste depuis moins d'un an (62,5 %). Ce profil est particulièrement adapté à l'évaluation de l'expérience d'intégration, car il permet de recueillir les perceptions de salariés ayant encore une mémoire récente de leur arrivée dans l'entreprise.

Le fait que l'échantillon soit composé en grande partie de jeunes diplômés de haut niveau confirme l'orientation de VMS Industrie vers le recrutement de profils qualifiés. Cela reflète également le contexte du marché du travail algérien, où les jeunes diplômés sont nombreux à rechercher des opportunités dans le secteur privé. La diversité des départements représentés dans l'échantillon (Finance, Marketing, Approvisionnement, Informatique, Logistique, RH) est également un atout, puisqu'elle permet d'obtenir un aperçu plus transversal des pratiques d'intégration dans l'entreprise.

L'étude qualitative mobilise pour sa part **cinq responsables** aux profils complémentaires. Le tableau ci-dessous présente le détail des participants à l'étude qualitative.

Tableau 1 – Profil des interviewés (étude qualitative)

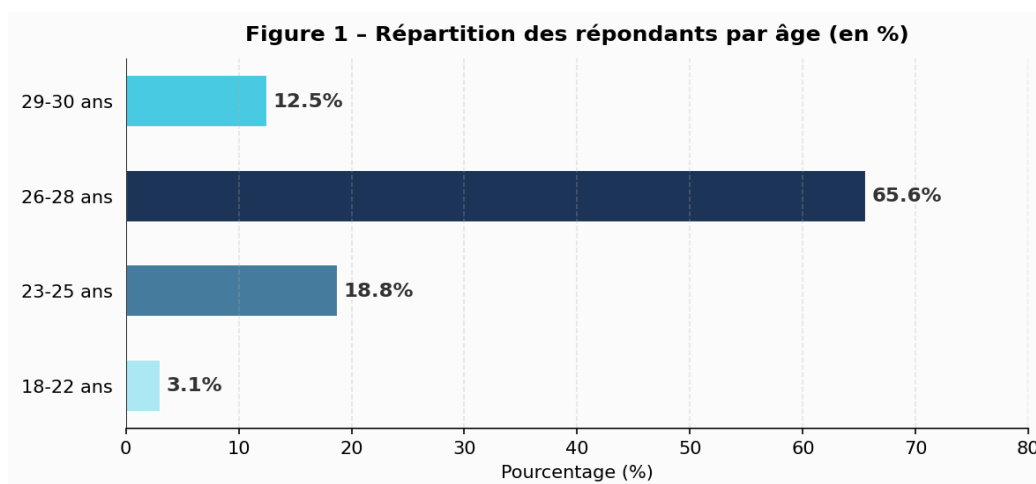
Code	Fonction	Département	Durée	Thème dominant
R1	Responsable SAV	Service Après- Vente	~40 min	Difficultés terrain, maîtrise outils
R2	Directrice Approvisionnement	Approvisionnement	~45 min	Management participatif, formation
R3	Responsable RH	RH	~50 min	Recrutement, digitalisation, transport
R4	Chef de service	N.C.	~42 min	Intégration, transport, stabilité
R5	DRH	RH	~60 min	Vision stratégique, Gen Z, IA

Source : Réalisé par nos soins à partir des entretiens semi-directif

2.2 Analyse quantitative des pratiques d'intégration

2.2.1 Profil des répondants

L'analyse descriptive du profil des répondants met en évidence une population jeune, fortement qualifiée et récemment recrutée. Cette configuration est importante, car elle permet de comprendre les attentes qui accompagnent l'entrée dans l'entreprise. Les jeunes diplômés de la génération Z ne se contentent pas d'une stabilité salariale ; ils attendent aussi des conditions d'apprentissage, de progression et de reconnaissance compatibles avec leur niveau de qualification et leurs aspirations professionnelles.



Source : Réalisé par nos soins à partir de l'Analyse SPSS.

La répartition par département montre une présence marquée de la finance et de la comptabilité (25,0 %), du marketing (18,8 %), de l'approvisionnement et de l'informatique (15,6 % chacun). Cette diversité sectorielle suggère que la génération Z n'est pas cantonnée à un seul type de fonction, mais qu'elle occupe des postes variés au sein de l'organisation. Cela renforce la portée de l'analyse, car les perceptions recueillies ne renvoient pas à une seule équipe, mais à plusieurs environnements de travail.

Ces caractéristiques sociodémographiques sont cohérentes avec le contexte algérien. La forte proportion de titulaires d'un Master (84,4 %) reflète le niveau croissant de qualification des jeunes sur le marché du travail algérien, ainsi que la politique de VMS Industrie d'attirer des profils hautement qualifiés. La prédominance des moins d'un an d'ancienneté (62,5 %) garantit que l'échantillon rend compte d'expériences d'intégration récentes et directement comparables.

Tableau 2 – Profil sociodémographique de l'échantillon (N=32)

Caractéristiques	Modalité	Effectif	Pourcentage
Genre	Femme	19	59,4 %
	Homme	13	40,6 %
Âge	18-22 ans	1	3,1 %
	23-25 ans	6	18,8 %
	26-28 ans	21	65,6 %
	29-30 ans	4	12,5 %
Niveau d'études	Bac+2	4	12,5 %
	Master	27	84,4 %
	4ème année	1	3,1 %
Ancienneté	Moins d'un an	20	62,5 %
	1 à 3 ans	8	25,0 %
	3 à 5 ans	3	9,4 %
	Plus de 5 ans	1	3,1 %
Département	Finance/Comptabilité	8	25,0 %
	Marketing	6	18,8 %
	Approvisionnement	5	15,6 %
	Informatique	5	15,6 %
	Autres (Log., Com., RH, HSE)	8	25,0 %

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'Analyse SPSS.

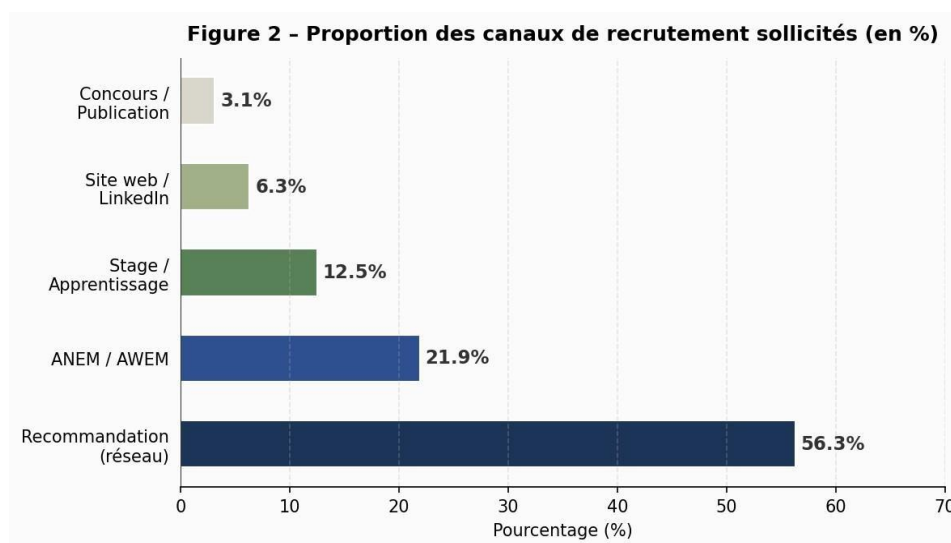
2.2.2 Recrutement et attractivité de l'entreprise

Les résultats relatifs au recrutement montrent que la recommandation personnelle ou professionnelle demeure le canal dominant d'accès à l'emploi (56,3 %). Ce constat révèle le poids durable des réseaux informels dans le marché du travail algérien. Les agences publiques de placement (ANEM/AWEM) interviennent également, mais dans une proportion moindre (21,9 %). Le recours à LinkedIn reste marginal (6,3 %), ce qui peut surprendre au regard de la familiarité supposée de la génération Z avec les outils numériques. Cette faiblesse s'explique probablement par le fonctionnement réel du marché du travail local, où les relais relationnels restent plus efficaces que les plateformes professionnelles.

Tableau 3 – Canaux de recrutement des répondants (N=32)

Mode de recrutement	Effectif	Pourcentage
Recommandation (réseau personnel/professionnel)	18	56,3 %
ANEM / AWEM (agences publiques d'emploi)	7	21,9 %
Intégration après stage/apprentissage	4	12,5 %
Site web / LinkedIn	2	6,3 %
Concours / publication d'offre	1	3,1 %
TOTAL	32	100,0 %

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'Analyse SPSS.



Source : Réalisé par nos soins à partir de l'Analyse SPSS.

La connaissance préalable de VMS Industrie est forte chez les répondants : 78,2 % la connaissaient avant leur intégration (21,9 % « très bien », 56,3 % « un peu »). Cela montre que l'entreprise bénéficie déjà d'une certaine visibilité, ce qui constitue un avantage important en matière d'attractivité employeur.

Tableau 4 – Connaissance préalable de VMS Industrie et clarté perçue du recrutement (N=32)

Dimension évaluée	Modalités	Effectif	Pourcentage
Connaissance préalable de VMS	Très bien	7	21,9 %
	Un peu	18	56,3 %
	Pas du tout	7	21,8 %
Clarté du processus de recrutement	Clair ou très clair	31	96,9 %
	Peu clair ou pas clair	1	3,1 %

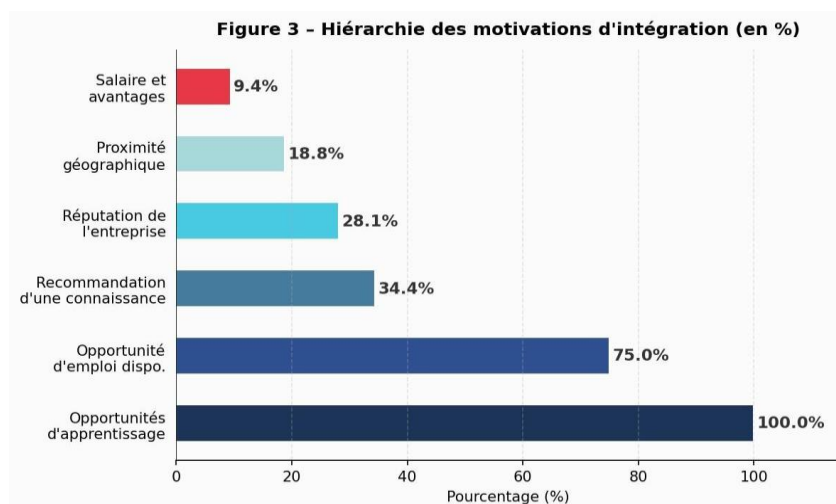
Source : Réalisé par nos soins à partir de l'Analyse SPSS.

Les motivations du choix de VMS Industrie sont particulièrement révélatrices. L'élément le plus marquant est l'importance accordée aux opportunités d'apprentissage, citées par la totalité des répondants (100 %). Ce résultat est très important, car il montre que la génération Z n'est pas principalement attirée par le seul salaire. Le fait de pouvoir apprendre, se former et progresser apparaît comme une motivation centrale. L'opportunité d'emploi disponible constitue également un facteur décisif (75,0 %), ce qui rappelle la réalité d'un marché du travail contraint. Le salaire, en revanche, n'apparaît que chez 9,4 % des répondants.

Tableau 5 – Motivations du choix de VMS Industrie (Q9, réponses multiples, N=32)

Raison du choix de VMS (réponses multiples)	Effectif	% répondants	Rang
Opportunités d'apprentissage	32	100,0 %	1er
Opportunité d'emploi disponible	24	75,0 %	2ème
Recommandation d'une connaissance	11	34,4 %	3ème
Réputation de l'entreprise	9	28,1 %	4ème
Proximité géographique	6	18,8 %	5ème
Salaire et avantages financiers	3	9,4 %	6ème

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'Analyse SPSS.



Source : Analyse SPSS, étude empirique 2026.

2.2.3 Évaluation des pratiques d'intégration

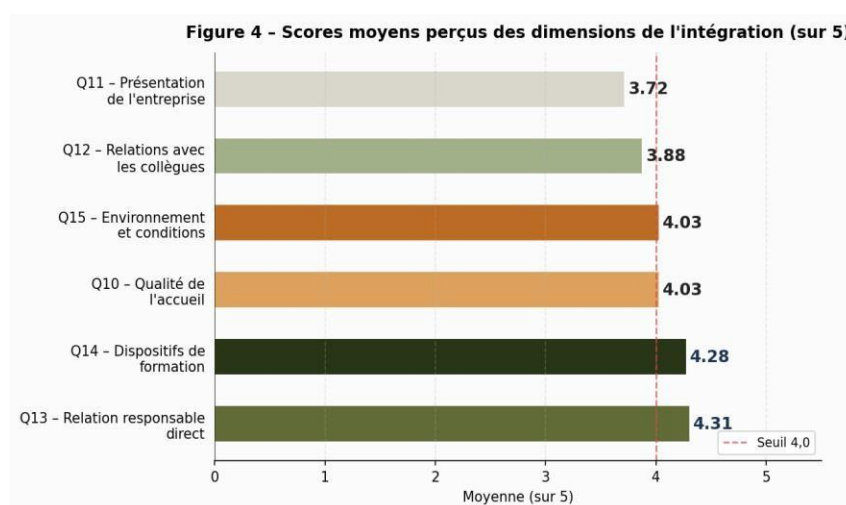
L'analyse des items relatifs à l'intégration montre un niveau globalement satisfaisant. L'échelle présente une bonne cohérence interne (α de Cronbach = 0,819), ce qui signifie que les réponses sont suffisamment homogènes pour permettre une interprétation solide. Le score global obtenu est de 4,04 sur 5, ce qui suggère que les jeunes employés perçoivent positivement le dispositif d'intégration mis en place par l'entreprise.

Parmi les points forts, la relation avec le responsable direct apparaît comme particulièrement favorable (Q13 : $M = 4,31$). Cela signifie que le management de proximité joue un rôle déterminant dans le vécu de l'intégration. De même, les dispositifs de formation sont bien évalués (Q14 : $M = 4,28$), ce qui confirme que VMS Industrie accorde une certaine place à l'accompagnement des nouveaux employés. Dans une logique d'intégration professionnelle, ces deux dimensions sont essentielles : la qualité de l'encadrement immédiat et l'accès à la formation conditionnent largement le sentiment d'être attendu, orienté et soutenu.

Tableau 6 – Statistiques descriptives de l'échelle d'intégration (Q10–Q15, N=32)

Items (Échelle de 1 à 5)	Moy.	É.-T.	Min	Max	Rang
Q13 – Relation avec le responsable direct	4,31	0,896	1	5	1er
Q14 – Dispositifs de formation	4,28	0,634	3	5	2ème
Q10 – Qualité de l'accueil	4,03	0,740	2	5	3ème
Q15 – Environnement et conditions	4,03	0,999	2	5	3ème
Q12 – Relations avec les collègues	3,88	1,264	1	5	5ème
Q11 – Présentation des missions l'entreprise	3,72	0,958	1	5	6ème
SCORE GLOBAL D'INTÉGRATION	4,04	0,679	2,33	5,00	$\alpha=0,819$

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'Analyse SPSS. Alpha de Cronbach = 0,819.



Source : Analyse SPSS, étude empirique 2026.

En revanche, la présentation de l'entreprise et ces missions obtient un score plus faible que les autres items (Q11 : $M = 3,72$). Cela peut indiquer que, malgré un accueil globalement satisfaisant, certains aspects liés à la découverte de l'organisation, de ses règles, de sa culture et de son fonctionnement restent insuffisamment structurés. Un onboarding plus formalisé pourrait permettre d'améliorer encore cette dimension.

L'item relatif aux collègues révèle une plus grande hétérogénéité des perceptions (Q12 : écart-type = 1,264). Cela suggère que l'expérience d'intégration dépend fortement du service, de l'équipe ou du style de management local. Autrement dit, l'intégration n'est pas vécue de manière totalement uniforme d'un département à l'autre.

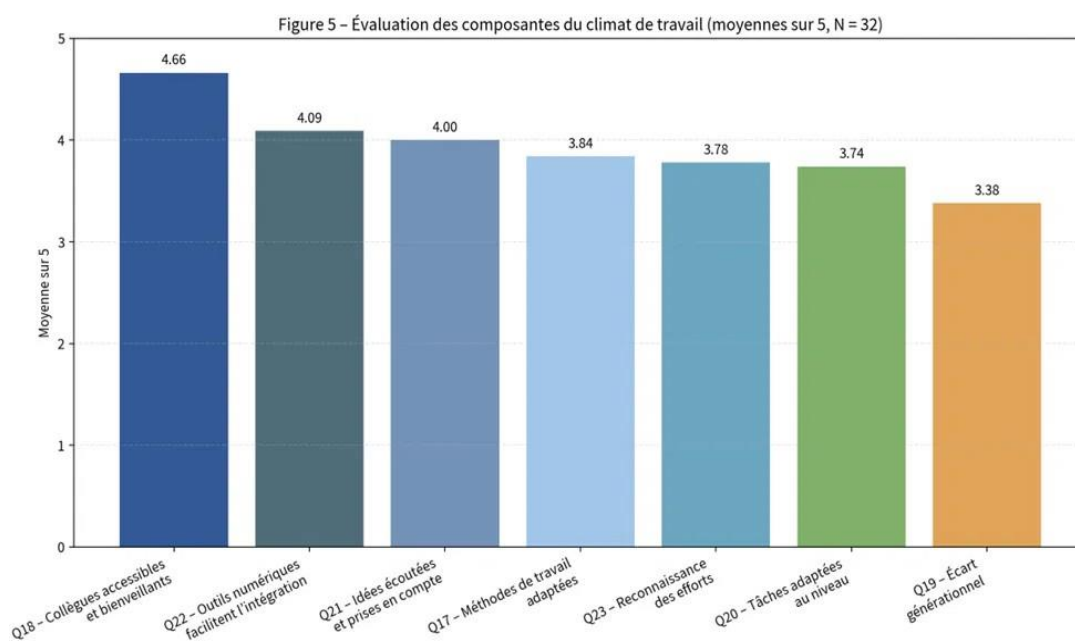
L'analyse du climat de travail montre un tableau contrasté. La bienveillance des collègues est très bien notée (Q18 : $M = 4,66$), ce qui constitue un point fort majeur pour l'entreprise. En revanche, l'écart générationnel (Q19 : $M = 3,38$), les tâches adaptées au niveau (Q20 : M

= 3,74) et la reconnaissance des efforts (Q23 : M = 3,78) apparaissent plus discutés. Ces résultats indiquent que, même lorsque le climat relationnel est bon, certains facteurs organisationnels peuvent freiner le ressenti global des salariés.

Tableau 7 – Statistiques descriptives du climat de travail (Q17–Q23, N=32)

Items (Échelle de 1 à 5)	Moy.	É.-T.	Min	Max	Rang
Q18 – Collègues accessibles et bienveillants	4,66	0,653	3	5	1er
Q22 – Outils numériques facilitent l'intégration	4,09	0,818	3	5	2ème
Q21 – Idées écoutées et prises en compte	4,00	0,880	2	5	3ème
Q17 – Méthodes de travail adaptées	3,84	0,920	1	5	4ème
Q23 – Reconnaissance des efforts	3,78	1,070	1	5	5ème
Q20 – Tâches adaptées au niveau	3,74	1,064	1	5	6ème
Q19 – Écart générationnel	3,38	1,008	1	5	7ème
SCORE GLOBAL CLIMAT	3,93	0,582	2,29	4,71	$\alpha=0,758$

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'Analyse SPSS. Alpha de Cronbach = 0,758.



Source : Réalisé par nos soins à partir de l'Analyse SPSS. Alpha de Cronbach = 0,758.

La culture d'entreprise perçue est majoritairement décrite comme innovante et ouverte au changement (43,8 %), ce qui est un signal positif pour une génération qui valorise la souplesse, l'évolution et l'initiative. Une partie non négligeable des répondants voit aussi l'entreprise comme hiérarchique et structurée (31,3 %), ce qui n'est pas nécessairement négatif, à condition que cette hiérarchie ne bloque pas la communication et la participation.

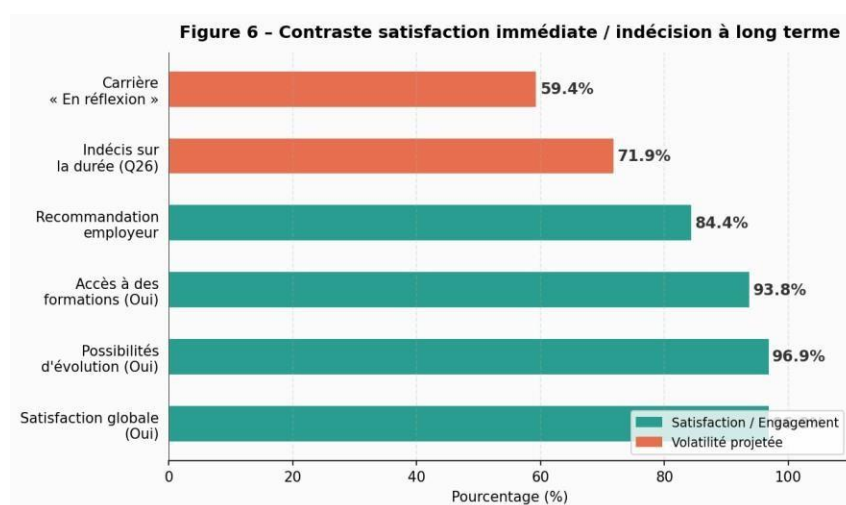
Sur la satisfaction et la fidélisation, 96,9 % des répondants se déclarent globalement satisfaits

de leur intégration (Q24) et 96,9 % perçoivent des possibilités d'évolution (Q27). Toutefois, 71,9 % restent indécis sur leur durée chez VMS (Q26 : « Je ne sais pas encore ») et 59,4 % sont « en réflexion » sur un projet de carrière (Q29), signalant un enjeu de fidélisation prioritaire. L'accès à la formation est confirmé par 93,8 % des répondants (Q28).

Tableau 8 – Résultats satisfaction et fidélisation (Q24–Q29, N=32)

Variable (Q24–Q29)	Modalité principale	Effectif	Pourcentage
Q24 – Satisfaction globale	Oui	31/32	96,9 %
Q25 – Recommandation employeur	Probablement / Oui	27/32	84,4 %
Q26 – Durée chez VMS	Je ne sais pas encore	23/32	71,9 %
Q27 – Possibilités d'évolution	Oui	31/32	96,9 %
Q28 – Accès à des formations	Oui	30/32	93,8 %
Q29 – Projet de carrière	En réflexion	19/32	59,4 %

Source : : Réalisé par nos soins à partir de l'Analyse SPSS.



Source : : Réalisé par nos soins à partir de l'Analyse SPSS.

2.2.4 Analyse statistique et vérification des relations

Les tests T pour échantillons indépendants ne révèlent aucune différence significative entre hommes et femmes ni sur le score d'intégration ($t = 0,635$; $p = 0,530$) ni sur le score de climat ($t = -0,586$; $p = 0,562$). Le test de Levene confirme l'égalité des variances ($F = 0,089$; $p = 0,768$). L'ANOVA confirme l'absence d'effet significatif de l'ancienneté ($F = 2,131$; $p = 0,119$). Ces résultats indiquent que l'expérience d'intégration est homogène, quels que soient le genre ou l'ancienneté.

En revanche, les corrélations de Spearman révèlent deux relations fondamentales et

hautement significatives. Premièrement, la corrélation intégration $\times$ climat ($r = 0,606$; $p < 0,001$) : plus un employé est bien intégré, meilleur est son climat de travail perçu. Deuxièmement, la corrélation formation $\times$ satisfaction globale ($r = 0,696$; $p < 0,001$) : l'accès à la formation est le déterminant principal de la satisfaction des jeunes recrues. Ce résultat est cohérent avec le fait que 100 % d'entre eux ont choisi VMS pour ses opportunités d'apprentissage.

Tableau 9 – Synthèse des analyses statistiques

Analyse statistique	N	Statistique	Signification
Test T – Score intégration (F vs H)	32	$t = 0,635$	$p = 0,530$ NS
Test T – Score climat (F vs H)	32	$t = -0,586$	$p = 0,562$ NS
ANOVA – Intégration / Ancienneté	32	$F = 2,131$	$p = 0,119$ NS
Spearman : Intégration $\times$ Climat	32	$r = 0,606$	$p < 0,001$ ***
Spearman : Formation $\times$ Satisfaction	32	$r = 0,696$	$p < 0,001$ ***

*Source : Réalisé par nos soins à partir de l'Analyse SPSS. NS = non significatif. *** $p < 0,001$.*

2.2.5 Analyse des questions ouvertes (Q30, Q31, Q32)

Le questionnaire comprenait trois questions ouvertes permettant aux répondants de s'exprimer librement sur leur expérience d'intégration. L'analyse thématique de leurs réponses apporte un éclairage qualitatif complémentaire aux données statistiques et renforce la triangulation méthodologique.

Question 30 — Facteurs de rétention à long terme :

La grande majorité des répondants a indiqué qu'un meilleur salaire (ou rémunération motivante) ainsi que des perspectives d'évolution professionnelle et l'accès à des formations seraient les principaux facteurs pour les inciter à rester durablement chez VMS. La stabilité de l'emploi et une bonne ambiance d'équipe reviennent également comme des attentes importantes. Ces réponses confirment et enrichissent les résultats quantitatifs : si l'apprentissage est la motivation d'entrée (Q9 : 100 %), la rétention implique une valorisation financière et de véritables perspectives de carrière.

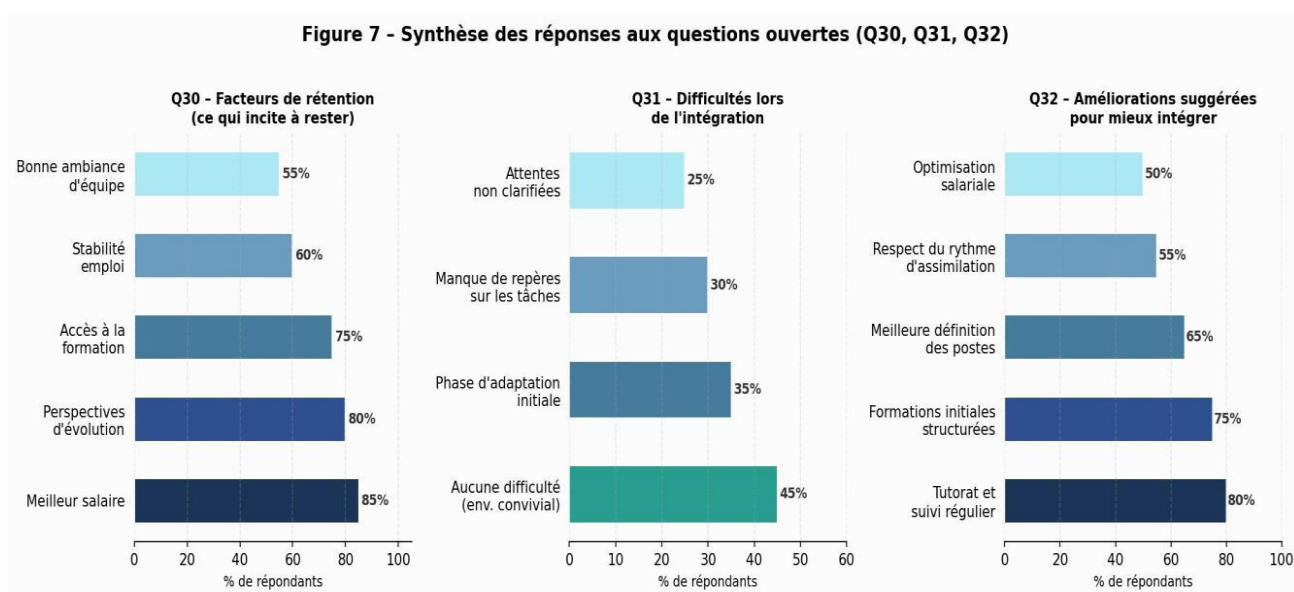
Question 31 — Moment le plus difficile lors de l'intégration :

Pour la majorité des salariés, l'intégration s'est effectuée sans difficulté majeure grâce à un environnement convivial. Toutefois, les principaux freins identifiés concernent la phase d'adaptation initiale, le manque de repères sur les tâches et le fonctionnement interne, ainsi que la confrontation à des attentes professionnelles non clarifiées dès la prise de poste. Ces résultats sont cohérents avec le score faible de Q11 ($M = 3,72$) sur la présentation des missions lors de l'accueil.

Question 32 — Améliorations suggérées pour mieux intégrer les jeunes :

Les recommandations des jeunes répondants s'articulent autour de la mise en place d'un tutorat et d'un suivi régulier, du déploiement de formations initiales structurées, d'une meilleure définition des postes, du respect du rythme d'assimilation des recrues, ainsi que de l'optimisation de la politique salariale. Ces suggestions, émanant directement des principaux concernés, constituent une base concrète pour les recommandations managériales formulées en section 2.4.3.

.



Source : Analyse thématique des questions ouvertes, étude empirique 2026.

2.3 Analyse qualitative : perceptions des responsables

2.3.1 Perception de la génération Z et attentes des responsables

Les cinq responsables interrogés partagent une vision globalement positive de la génération Z, tout en identifiant des spécificités comportementales importantes. Chacun apporte un éclairage distinct selon son domaine et son expérience. Le Responsable SAV (R1) la définit en deux mots : « motivée, rapide ». Il souligne que VMS ouvre ses portes aux jeunes sans expérience avec un processus de recrutement souple incluant une période d'essai, ce qui représente un facteur d'attractivité réel.

Directrice Approvisionnement (R2), souligne l'énergie et la souplesse de cette génération tout en relevant une forme de détermination positive :

« Sont optimistes, la volonté au travail, avec énergie au travail, souples, têtus —

parfois — dans le sens positif et dans un climat de collaboration avec la direction.

» (R2 – Directrice Approvisionnement)

Le Responsable RH (R3) met en avant la dimension numérique : « génération des réseaux sociaux et de la nouvelle technologie, digital ». Il note que cette génération a grandi dans un milieu digital, ce qui lui donne moins d'effort mais l'oriente vers le télétravail et la flexibilité. Le Chef de service (R4) insiste sur la créativité et l'adaptabilité : « génération nouvelle technologie, grandie avec l'internet et les réseaux sociaux, sens de créativité, ils adaptent plus facilement ».

Le DRH offre l'analyse la plus approfondie, distinguant proactivité numérique, horizon de développement et risque de volatilité :

« La génération Z 1995-2012, c'est une génération qui est proactive. Elle essaie toujours de chercher l'information parce que vous avez connu la numérisation, vous avez connu l'internet. Aujourd'hui, il y a aussi l'intelligence artificielle. Je suppose que la définition, c'est une génération proactive qui a un grand horizon de développement devant elle. » (R5 – DRH)

Sur les différences avec les générations précédentes, le DRH nuance en distinguant les atouts et les risques :

« En milieu professionnel, ils sont plus proactifs, ils sont plus souples à travailler et aussi ils sont volatiles. Ce sont des personnes qui peuvent quitter parce que la compétence, une fois avérée, rapidement ils peuvent quitter. Dans la communication, dans le marketing et commercial, ils vont acquérir des compétences rapidement, mais ils peuvent quitter aussi rapidement. » (R5 – DRH)

Sur les valeurs professionnelles dominantes, le DRH présente une analyse nuancée distinguant trois dimensions : la motivation financière, la ponctualité et l'engagement qualifié de « moitié-moitié ». Il illustre l'ambition de cette génération par un exemple concret :

« Depuis que je suis ici, on a fait deux régularisations de salaires, mais si on demande à toutes les personnes, surtout à la génération Z, ils vous disent : « non, le salaire n'est pas encore satisfaisant ». Donc ils ont une grande ambition. Ça peut être perçu comme négatif, comme ça peut être perçu comme positif. » (R5 – DRH)

2.3.2 Pratiques managériales, accompagnement et formation

Sur les stratégies d'attraction des jeunes talents, les responsables mobilisent des approches diversifiées et complémentaires. Responsable approvisionnement (R2) identifie comme leviers : « l'opportunité d'apprentissage, l'image de l'entreprise, la vision de leader, le programme de formation, la rapidité d'intégration, le climat de travail ». Le Responsable RH (R3) cite l'ANEM, la collaboration avec les universités, les réseaux sociaux et la plateforme numérique. Le DRH décrit une stratégie multicanale personnalisée selon les profils :

« On utilise nos annonces, mais j'utilise aussi mon LinkedIn personnel. Ceux qui cherchent la qualité dans leur carrière professionnelle, on les trouve sur LinkedIn. D'autres qui sont inscrits dans tout ce qui est rapidité, qui sont impatients, on les trouve sur Facebook, Instagram, TikTok. On a participé à un salon de l'emploi à Constantine en octobre dernier. » (R5 – DRH)

Sur le management, la convergence des cinq responsables est remarquable. Responsable approvisionnement (R2) décrit son management comme « participatif, délégitif, communicatif et transformatif selon le cas ». Le Responsable RH (R3) et le Chef de service (R4) s'accordent sur un management « simple, clair et des objectifs bien déterminés avec un accompagnement des responsables ». Le DRH nuance en insistant sur la nécessité d'une différenciation selon les 15 métiers :

« J'ai toujours l'esprit d'une communication très facile. J'essaie de les aborder, aborder les problèmes et discuter, aller vers la solution. J'essaie de les intégrer par rapport aux solutions. Une fois que les objectifs sont bien définis, c'est une génération qui accepte le temps, qui accepte l'écoute. » (R5 – DRH)

Sur la formation, le DRH décrit une politique ambitieuse intégrant des normes internationales de gestion du capital humain et dépassant les standards habituels du secteur :

« On a dépassé le budget du plan de formation. Avant c'était à 2 %, 3 %. Maintenant, on le dépasse largement. J'insiste sur les certifications individuelles et d'entreprise. J'ai intégré la norme 30414, qui est une exigence de la gestion du capital humain. Cette norme couvre 11 domaines avec 69 métiers. C'est une approche internationale très récente qu'on adopte pour l'exercice 2026 à VMS. » (R5 – DRH)

Sur le programme d'intégration, le DRH décrit une architecture formelle à trois niveaux (cadres, maîtrise, exécution), avec conventions universitaires et une culture d'accueil humaniste distinctive :

« Quand il vient à VMS, il vient chez une famille. Il n'y a pas le PDG, il n'y a pas le DRH, il n'y a pas le responsable. Vous venez dans une famille. Depuis que je suis là, c'est l'un des critères qui m'a attiré vers VMS : elle a un rôle social sur la région, sur le sport, sur la jeunesse, sur l'université, sur l'aide humanitaire. On essaie de garder notre identité, de reposer sur des valeurs. » (R5 – DRH)

2.3.3 Difficultés, tensions et enjeux générationnels

L'analyse thématique des entretiens révèle trois catégories de difficultés rencontrées par les jeunes recrues, cohérentes avec les résultats quantitatifs.

La première difficulté est d'ordre technique et d'adaptation métier. Le Responsable SAV (R1) identifie la difficulté à maîtriser rapidement les outils spécialisés du service et la contrainte de temps pour s'y adapter. Ce constat est cohérent avec le score faible de Q11 (M = 3,72) sur la présentation des missions lors de l'accueil. Responsable approvisionnement (R2) mentionne le stress et des problèmes de communication ponctuels.

La deuxième difficulté est d'ordre géographique et logistique. Le problème de transport lié à la localisation de VMS à Toudja est cité spontanément par le Responsable RH (R3) — «

le volume de l'entreprise et la position géographique, le problème de transport » — et le Chef de service (R4) : « la position géographique, le problème de transport, la stabilité ». Ce constat récurrent dans les entretiens n'est pas directement mesurable par le questionnaire, illustrant la valeur ajoutée de l'approche qualitative.

La troisième difficulté — la plus fondamentale — est d'ordre psychologique et comportemental. Le DRH l'analyse avec une précision remarquable, reliant fragilité émotionnelle, impatience et culture numérique :

« Le plus gros problème, c'est qu'ils ont une faim professionnelle plus grande que peut nous présenter le marché. Au bout de deux, trois mois, ils commencent à chercher des résultats, à chercher de la promotion. Cette impatience, je la comprends. C'est quelqu'un qui a l'habitude d'avoir une satisfaction rapide par rapport à son téléphone, l'information, les jeux. » (R5 – DRH)

« Il y a une fragilité émotionnelle. J'ai reçu plusieurs personnes qui sont venues déposer leur démission sur un coup de tête parce qu'ils ont trouvé qu'il y a de la difficulté. Ça se comprend parce que les gens ont eu l'habitude d'être bien protégés dans leur milieu familial. Mais le travail dans l'ère de l'intelligence artificielle, il est agressif — agressif sur le nombre d'informations, sur les modifications des lois, sur le temps. » (R5 – DRH)

Sur les relations intergénérationnelles, R2, R3 et R4 décrivent un climat globalement positif et complémentaire. Responsable approvisionnement : « climat de travail calme, des petites tensions faciles à gérer ». R3 et R4 s'accordent sur un « esprit collaboratif et accompagnement, c'est complémentaire ». Le DRH identifie une tension spécifique autour du digital et de l'IA :

« Il y a des générations anciennes qui n'arrivent pas à comprendre cet écart. Quand il y a quelqu'un de la génération Z qui nous ramène des rapports professionnels bien faits grâce à l'intelligence artificielle, il y a des responsables qui les condamnent, qui les jettent, qui essaient de les complexer. Moi, je fais le contraire. Je les encourage à travailler. Moi-même j'utilise l'intelligence artificielle. » (R5 – DRH)

Sur le contexte algérien, R3 note un manque de professionnalisme dans l'informel et une tendance à changer d'emploi par comparaison avec l'Europe. Le DRH documente un phénomène inédit de double emploi numérique :

« Il y a des personnes de la génération Z qui travaillent comme des influenceurs — TikTok, YouTube, Instagram — ça rapporte de l'argent, 100 000, 200 000 dinars par mois. Mais en même temps, ils viennent travailler à VMS pour acquérir de l'expérience et voir comment les entreprises sont de l'intérieur. La culture d'entreprise, elle n'est pas accessible à tout le monde. » (R5 – DRH)

2.4 Discussion des résultats et recommandations

2.4.1 Discussion des principaux résultats

La confrontation systématique des données quantitatives SPSS et des cinq entretiens qualitatifs permet de dégager un bilan nuancé, convergent sur l'essentiel des dimensions analysées.

Le premier axe de convergence forte concerne la motivation principale. Le résultat unanime des données SPSS (100 % apprentissage, 9,4 % salaire) est confirmé par tous les responsables. Responsable approvisionnement place l'apprentissage en tête des leviers, le DRH a structuré toute sa stratégie RH autour des certifications et compétences transversales. Ce résultat est cohérent avec Twenge (iGen, 2017) et Deloitte (2023), qui soulignent la primauté du développement professionnel sur la rémunération pour la génération Z.

Le deuxième axe de convergence concerne la qualité de l'intégration. Le score de 4,04 sur 5 et la satisfaction de 96,9 % (Q24) s'expliquent par la culture d'accueil familiale décrite par le DRH, l'investissement exceptionnel en formation (ISO 30414) et le management participatif. La corrélation forte intégration × climat ($r = 0,606$; $p < 0,001$) confirme que la qualité de l'accueil conditionne durablement le bien-être au travail, cohérent avec Meister et Willyerd (2010) sur l'onboarding comme levier de rétention.

Le troisième axe — et le plus stratégique — concerne la fidélisation. Les 71,9 % d'indécis (Q26) et 59,4 % en réflexion (Q29) trouvent leur explication directe dans la fragilité émotionnelle, l'impatience et le double emploi numérique documentés par le DRH. Le phénomène des jeunes qui utilisent leur emploi chez VMS pour acquérir une culture

d'entreprise tout en développant une activité d'influenceur en parallèle est inédit dans la littérature algérienne et illustre parfaitement la valeur ajoutée de l'approche qualitative.

Il convient également de noter la cohérence entre le score élevé de l'item Q14 (formation : $M = 4,28$) et la corrélation forte entre accès à la formation et satisfaction globale ($r = 0,696$; $p < 0,001$). Cette double confirmation quantitative rejoint les déclarations unanimes des cinq responsables sur l'importance accordée à la formation chez VMS Industrie.

Un point d'attention mérite d'être souligné : l'écart générationnel (Q19 : $M = 3,38$) est le score le plus préoccupant du questionnaire. Il converge qualitativement avec les difficultés d'adaptation mentionnées par R1 (contrainte de temps) et avec l'analyse du DRH sur l'agressivité du rythme de travail dans l'ère de l'IA. Ce résultat, cohérent entre les deux méthodes, représente un axe d'amélioration prioritaire.

2.4.2 Vérification des deux hypothèses de recherche

Les résultats obtenus permettent de vérifier les deux hypothèses centrales de ce mémoire. Les deux sont pleinement confirmées par la triangulation des données quantitatives et qualitatives.

L'hypothèse H1 postule que la génération Z valorise l'apprentissage plus que la rémunération. Elle est confirmée de manière unanime : 100 % des répondants citent les opportunités d'apprentissage comme motivation principale, contre seulement 9,4 % pour le salaire. La corrélation formation $\times$ satisfaction ($r = 0,696$; $p < 0,001$) renforce cette conclusion. Les entretiens qualitatifs confirment ce résultat : Responsable approvisionnement place l'apprentissage en tête des leviers d'attractivité, et le DRH a structuré toute sa stratégie RH autour des certifications et compétences transversales.

L'hypothèse H2 postule que la qualité du management de proximité et de la formation favorise une intégration positive. Elle est également confirmée : l'item Q13 (relation avec le responsable direct) affiche le score le plus élevé de l'échelle d'intégration ($M = 4,31$), et la corrélation intégration $\times$ climat est forte et hautement significative ($r = 0,606$; $p < 0,001$). Les responsables décrivent tous un management fondé sur la clarté des objectifs, l'accompagnement et la communication.

Tableau 10 – Vérification des deux hypothèses de recherche

Hypothèse	Données empiriques (SPSS + entretiens)	Verdict	Justification
H1 : La génération Z valorise davantage les opportunités d'apprentissage que la rémunération.	100 % apprentissage vs 9,4 % salaire (Tableau 5). Corrélation formation × satisfaction : $r=0,696$; $p<0,001$. Certifications ISO 30414 (R5) ; apprentissage 1er levier (R2).	✓ Confirmée	Convergence totale des données SPSS et des cinq entretiens. La primauté de l'apprentissage sur la rémunération est unanime dans cet échantillon.
H2 : La qualité du management de proximité et de la formation favorise une intégration positive.	Q13 (relation responsable) = 4,31/5 – score le plus élevé. Q14 (formations) = 4,28/5 – 2ème rang. Corrélation intégration × climat : $r=0,606$; $p<0,001$. Management participatif confirmé par R2, R3, R4 et R5.	✓ Confirmée	Les indicateurs relatifs à l'encadrement et à la formation sont les mieux évalués et sont statistiquement associés à une intégration favorable dans l'échantillon étudié.

Source : Élaboré par nos soins à partir des analyses SPSS et des cinq entretiens semi- directifs.

2.4.3 Recommandations managériales

Sur la base de la triangulation des résultats et de leur confrontation à la littérature, six recommandations managériales hiérarchisées sont formulées.

Premièrement, VMS Industrie gagnerait à formaliser davantage son processus d'onboarding. Un parcours d'accueil plus structuré, avec des étapes clairement identifiées (livret d'accueil, parcours de 90 jours avec jalons, système de parrainage « Buddy »), permettrait d'harmoniser l'expérience des nouveaux employés quel que soit le service d'affectation. Cette recommandation répond directement au score faible de Q11 ($M = 3,72$) et à la variabilité inter-départements (écart-type $Q12 = 1,264$). Elle rejoint en outre les suggestions directes des répondants à la question ouverte Q32.

Deuxièmement, la résolution du problème de transport représente une priorité haute. La mise en place d'une navette collective depuis Bejaia ou d'une prime de transport significative répondrait au frein structurel cité spontanément par deux responsables sur cinq.

Troisièmement, le suivi de fidélisation à 1, 3 et 6 mois répond à l'impatience et la fragilité émotionnelle documentées avec précision par le DRH, en offrant des étapes de progression visibles et régulièrement valorisées. La cartographie des évolutions dès le premier jour permettrait de réduire l'indécision de 71,9 % des répondants sur leur durée dans l'entreprise (Q26) et de répondre aux attentes de rémunération et d'évolution exprimées en Q30.

Quatrièmement, l'entreprise pourrait renforcer la formation des managers de proximité aux spécificités de la génération Z, notamment à son besoin de feedback régulier, de clarté et de dialogue.

Cinquièmement, VMS Industrie pourrait veiller à une meilleure adaptation des tâches au niveau des employés, en particulier sur la définition des missions, les attentes de performance et les possibilités d'évolution.

Sixièmement, l'entreprise aurait intérêt à valoriser davantage ses dispositifs de formation et de développement des compétences, levier le plus cohérent avec les attentes de la génération Z et avec les résultats de la corrélation formation $\times$ satisfaction ($r = 0,696$).

Tableau 11 – Recommandations managériales hiérarchisées pour VMS Industrie

Axe	Constat empirique	Recommandation opérationnelle	Priorité
Onboarding	Q11 = 3,72 (score faible) ; Q32 : tutorat demandé	Livret d'accueil + parcours 90 jours + système de parrainage (Buddy)	Haute
Transport	Frein structurel cité spontanément par R3 et R4	Navette collective depuis Bejaia ou prime de transport significative	Haute
Fidélisation	71,9 % indécis (Q26) ; Q30 : évolution et salaire demandés	Entretiens de suivi à 1, 3 et 6 mois + cartographie des évolutions	Haute
Communication interne	Q20 = 3,74 ; Q31 : Attentes non clarifiées	Intranet RH, réunions hebdomadaires d'équipe, culture du feedback	Moyenne
Mentorat & IA	Résistance cadres anciens face à l'IA (R5)	Sensibilisation de l'encadrement aux spécificités Gen Z + posture inclusive	Moyenne
Marque employeur	LinkedIn = 6,3 % seulement des recrutements	Présence renforcée sur réseaux sociaux + partenariats universitaires	Moyenne

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats empiriques 2026.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre empirique a permis d'analyser rigoureusement, à travers l'étude de cas de VMS Industrie, les conditions d'intégration professionnelle de la génération Z dans le marché du travail algérien. En mobilisant une méthodologie mixte — questionnaire quantitatif de 32 items (29 questions fermées de formats variés : QCM, Likert et dichotomiques, + 3 questions ouvertes) traité sous SPSS (N=32) et cinq entretiens semi-directifs auprès de responsables nous avons produit une analyse triangulée croisant mesure statistique et profondeur qualitative.

Les résultats quantitatifs révèlent un bilan positif : score d'intégration de 4,04 sur 5 (alpha de Cronbach = 0,819), score de climat de 3,93 sur 5 (alpha de Cronbach = 0,758), satisfaction globale à 96,9 % (Q24), corrélation forte intégration $\times$ climat ($r = 0,606$; $p < 0,001$). Ces résultats trouvent leur explication dans les données qualitatives : culture d'accueil familiale, investissement exceptionnel en formation (ISO 30414, dépassement du budget), management participatif différencié selon les quinze métiers. Les questions ouvertes enrichissent ces résultats en révélant que la rétention implique également une valorisation salariale et de véritables perspectives d'évolution (Q30), que les principales difficultés d'intégration concernent le manque de repères initiaux (Q31), et que les jeunes eux-mêmes préconisent un tutorat structuré (Q32).

Les deux hypothèses centrales sont confirmées. H1 : la recherche d'employabilité par la formation supprime l'attrait salarial exclusif (100 % vs 9,4 %). H2 : la qualité du management de proximité et de l'accès à la formation constitue les pivots d'une intégration satisfaisante (Q13 = 4,31 ; Q14 = 4,28 ; $r = 0,606$).

Deux défis stratégiques persistent et convergent entre les deux méthodes : l'indécision de 71,9 % des répondants sur leur durée dans l'entreprise — reliée à la fragilité émotionnelle et à l'impatience analysées avec précision par le DRH — et la contrainte géographique du transport, frein structurel cité par deux responsables sur cinq. Le phénomène inédit du double emploi numérique illustre l'originalité de l'adaptation de la génération Z au contexte algérien. Six recommandations managériales opérationnalisables ont été formulées en réponse directe à ces enjeux. Ces résultats empiriques constituent le fondement qui permettra, dans la conclusion générale du mémoire, de répondre à la problématique centrale : quelles sont les conditions d'une intégration professionnelle réussie de la génération Z dans le marché du travail algérien ?

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche avait pour objectif d'étudier l'intégration professionnelle de la génération Z dans le marché du travail algérien à travers le cas de VMS Industrie, entreprise industrielle ayant connu une croissance rapide de ses effectifs au cours des dernières années. Dans un contexte marqué par les transformations numériques, l'évolution des attentes professionnelles des jeunes salariés et les mutations des pratiques de gestion des ressources humaines, la question de l'intégration des nouvelles générations apparaît aujourd'hui comme un enjeu stratégique important pour les organisations.

Afin de répondre à cette problématique, une approche méthodologique mixte a été adoptée, combinant un questionnaire administré à 32 jeunes employés appartenant à la génération Z et cinq entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables de différents services de l'entreprise. Cette complémentarité entre les données quantitatives et qualitatives a permis de croiser les perceptions des salariés avec les discours managériaux afin de mieux comprendre les pratiques d'intégration mises en place au sein de VMS Industrie.

Les résultats obtenus mettent en évidence un bilan globalement positif de l'intégration professionnelle des jeunes employés au sein de l'entreprise. Les analyses réalisées révèlent un score d'intégration de 4,04 sur 5 ainsi qu'un niveau élevé de satisfaction globale atteignant 96,9 %. Les jeunes salariés interrogés expriment notamment une satisfaction importante concernant l'accueil, le climat de travail, les relations avec les responsables hiérarchiques ainsi que les possibilités de formation et d'apprentissage proposées par l'entreprise. Les corrélations observées entre la qualité de l'accompagnement, l'accès à la formation et le niveau de satisfaction globale soulignent l'importance du management de proximité dans la réussite de l'intégration professionnelle de la génération Z.

L'étude montre également que les attentes des jeunes salariés dépassent largement la seule dimension salariale. Les possibilités d'apprentissage, le développement des compétences, la reconnaissance professionnelle ainsi que les perspectives d'évolution apparaissent comme des éléments centraux dans leur rapport au travail. La totalité des répondants cite les opportunités d'apprentissage et de développement professionnel comme facteur de motivation majeur, alors qu'une proportion très faible évoque prioritairement la rémunération financière. Ces résultats rejoignent les tendances développées dans la littérature portant sur la génération Z tout en les replaçant dans le contexte spécifique de VMS Industrie.

Les entretiens réalisés ont également permis de mettre en évidence une caractéristique importante de la politique de recrutement de VMS Industrie. L'entreprise accorde une place importante aux jeunes candidats sans expérience professionnelle, en leur donnant l'opportunité d'intégrer le monde du travail à travers la formation et l'accompagnement interne. Toutefois, au-delà des compétences techniques, les responsables interrogés insistent particulièrement sur l'importance de l'adéquation entre les valeurs du salarié et la culture de l'entreprise. La motivation, la capacité d'adaptation, l'esprit d'équipe et l'adhésion à la culture organisationnelle apparaissent ainsi comme des critères essentiels dans le processus d'intégration et de fidélisation des jeunes employés.

Cependant, malgré cette satisfaction globale, certains résultats mettent en évidence des difficultés liées à la fidélisation des jeunes salariés. Plus de sept répondants sur dix se déclarent incertains concernant leur avenir au sein de l'entreprise, tandis qu'une part importante des employés affirme être en réflexion concernant son projet professionnel. Les entretiens réalisés ont également permis de mettre en évidence l'émergence de nouvelles formes d'activité professionnelle liées au numérique, notamment le phénomène du double emploi numérique, où certains jeunes utilisent leur expérience au sein de VMS Industrie comme complément à une activité développée sur les plateformes digitales et les réseaux sociaux. Ces évolutions traduisent une transformation progressive du rapport au travail et des attentes professionnelles des nouvelles générations.

Les résultats obtenus tendent ainsi à confirmer fortement les deux hypothèses formulées au début de cette recherche. D'une part, la génération Z semble accorder une importance prioritaire aux possibilités d'apprentissage et de développement professionnel. D'autre part, la qualité du management de proximité ainsi que l'existence de dispositifs de formation structurés apparaissent comme des facteurs majeurs favorisant une intégration professionnelle positive des jeunes salariés.

Au-delà des résultats obtenus, cette étude de cas apporte plusieurs contributions intéressantes. Sur le plan scientifique, elle contribue à enrichir les recherches portant sur la génération Z dans le contexte algérien, encore relativement peu étudié dans les travaux académiques. Elle met également en lumière certaines transformations récentes des comportements professionnels des jeunes salariés, notamment à travers l'émergence du double emploi numérique. Sur le plan managérial, cette recherche met en évidence plusieurs leviers susceptibles d'améliorer l'intégration et la fidélisation des jeunes talents : le

renforcement des pratiques d'onboarding, l'accompagnement des jeunes recrues sans expérience, le développement de la formation continue, l'amélioration de la communication interne ainsi que l'adaptation des pratiques de management aux attentes des nouvelles générations.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites qu'il convient de reconnaître. L'étude repose sur un échantillon restreint de 32 répondants ainsi que sur l'analyse d'une seule entreprise, ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble des organisations algériennes. De plus, les perceptions recueillies reflètent un contexte organisationnel particulier, marqué par une phase de croissance rapide de l'entreprise. Par ailleurs, la notion même de génération Z demeure discutée dans la littérature scientifique, certains comportements observés pouvant également être influencés par des facteurs économiques, sociaux ou culturels plus larges.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche intéressantes. Des études comparatives menées dans différents secteurs d'activité ou différentes régions permettraient d'approfondir la compréhension des pratiques d'intégration de la génération Z dans le contexte algérien. Le phénomène du double emploi numérique constitue également une piste de recherche pertinente pour mieux comprendre les nouvelles formes d'engagement professionnel des jeunes générations. Enfin, de futures recherches pourraient analyser l'évolution des attentes et du rapport au travail de la génération Z face aux transformations numériques et à l'intelligence artificielle.

Pour conclure, cette étude de cas montre que l'intégration professionnelle réussie de la génération Z repose principalement sur la qualité de l'accompagnement, les opportunités d'apprentissage, le management de proximité et l'adéquation entre les valeurs des jeunes salariés et la culture de l'entreprise. Les résultats obtenus montrent que les pratiques mises en place par VMS Industrie répondent globalement à ces exigences, notamment à travers l'importance accordée à la formation, à l'accueil des jeunes sans expérience et au développement des compétences internes. Toutefois, les difficultés observées en matière de fidélisation montrent que l'intégration durable de la génération Z demeure un défi important. Le cas de VMS Industrie illustre ainsi la nécessité, pour les entreprises, d'adapter continuellement leurs pratiques de gestion des ressources humaines afin de répondre aux attentes professionnelles des nouvelles générations tout en préservant leur culture organisationnelle.

Références bibliographiques

OUVRAGES

- Musette, M. S., Isli, M., & Hammouda, N. (2003). *Marché du travail et emploi en Algérie : Éléments pour une politique nationale de l'emploi*. Bureau International du Travail (BIT).
- Musette, M. S. (2013). *Les politiques de l'emploi et les programmes actifs du marché du travail en Algérie*. European Training Foundation (ETF).
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). JAI Press.
-

ARTICLES SCIENTIFIQUES

- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydmann, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 749187. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.749187>
- Bouyacoub, A. (1997). Ressources humaines et stratégie : Approche globale et identification des contraintes. *Les Cahiers du CREAD*, 39, 45-68.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012).

Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>

Hammouda, N. E., & Lassassi, M. (2011). De l'effet de l'investissement en capital humain sur les salaires en Algérie. *MPRA Paper*, No. 61371. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/61371/>

Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Lassassi, M., & Hammouda, N. E. (2012). Le fonctionnement du marché du travail en Algérie : Population active et emploi. *Région et Développement*, 35, 73-96.

Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard Business Review*, 88(5), 68-72. <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials>

Otmani, R. (2018). La mobilité illégale des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur algérien. *Belgeo*, (3). <https://journals.openedition.org/belgeo/29073>

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 945-967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09713-2>

SITES WEB / RAPPORTS

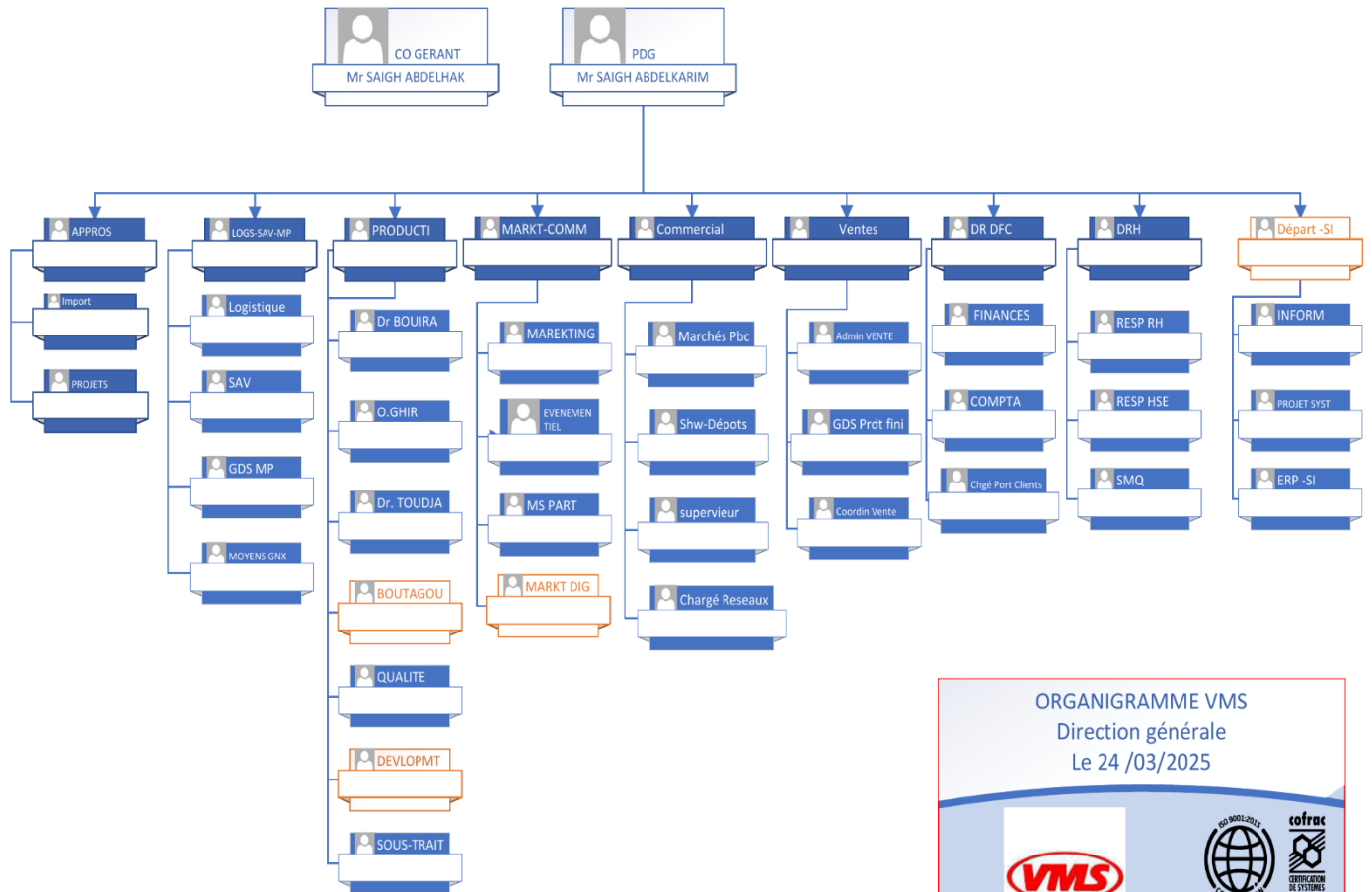
Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). SAGE.

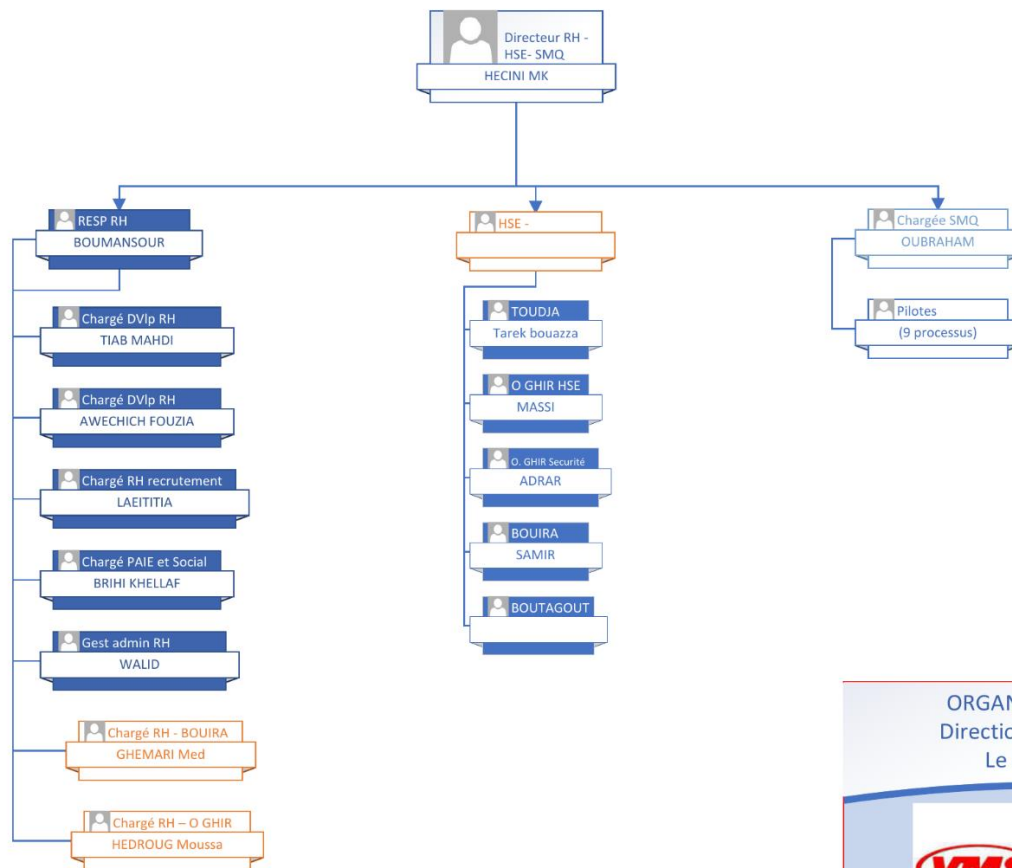
Deloitte. (2023, May 17). *Deloitte's 2023 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/2023-gen-z-and-millennial-survey.html>

Pew Research Center. (2019, January 17). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

World Bank. (2023). *Algeria: Making the most of youth employment policies*. World Bank Group. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099062123091518255/>

Annexe 01





ORGANIGRAMME VMS
Direction RH- HSE - SMQ
Le 06 /05/2025






Annexe 02

QUESTIONNAIRE — Intégration de la Génération Z chez VMS

INTRODUCTION

Cher(e) collaborateur (trice),

Dans le cadre d'un mémoire de recherche sur l'intégration des jeunes de la génération z dans le marché du travail algérien, nous sollicitons votre participation à cette enquête anonyme.

Anonymat : aucune réponse ne permettra de vous identifier.

Utilisation : exclusivement à des fins académiques.

Votre retour d'expérience est précieux pour comprendre et améliorer les pratiques d'intégration chez VMS.

Merci de votre contribution !

SECTION 1 : PROFIL

1. Votre tranche d'âge :

- ☐ Moins de 18 ans
- ☐ 18-22 ans
- ☐ 23-25 ans
- ☐ 26-28 ans
- ☐ 29-30 ans

2. Genre :

- ☐ Femme
- ☐ Homme

3. Niveau d'études le plus élevé :

- ☐ Bac+2 (BTS/DUT)
- ☐ Licence
- ☐ Master
- ☐ Autre :

4. Depuis combien de temps travaillez-vous chez VMS ?

- ☐ Moins d'un an
- ☐ 1 à 3 ans
- ☐ 3 à 5 ans
- ☐ Plus de 5 ans

5. Dans quel service ou département travaillez-vous actuellement ?

- ☐ Production / Fabrication
- ☐ Ressources humaines
- ☐ Marketing
- ☐ Commercial
- ☐ Logistique
- ☐ Finance et comptabilité
- ☐ Approvisionnement / achats
- ☐ Autres :

SECTION 2 : ACCÈS À L'ENTREPRISE

6. Comment avez-vous été recruté(e) chez VMS ?

- ☐ Concours / publication d'offre
- ☐ Intégration après un stage (apprentissage ou stage pratique)
- ☐ Recommandation
- ☐ ANEM / AWEM
- ☐ Site web / LinkedIn
- ☐ Autre :

7. Connaissez-vous VMS avant d'intégrer l'entreprise ?

- ☐ Oui, très bien
- ☐ Oui, un peu
- ☐ De nom seulement
- ☐ Non, pas du tout

8. Le processus de recrutement a été :

- ☐ Très clair
- ☐ Assez clair
- ☐ Peu clair
- ☐ Confus

9. Pourquoi avez-vous choisi de travailler chez VMS ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Réputation de l'entreprise
 - ☐ Opportunités d'apprentissage
 - ☐ Salaire et avantages
 - ☐ Proximité géographique
 - ☐ Opportunité d'emploi disponible
 - ☐ Recommandation d'une connaissance
 - ☐ Autre :
-
-

SECTION 3 : VOTRE INTÉGRATION

Échelle de satisfaction : 1 = Très insatisfait | 2 = Insatisfait | 3 = Neutre | 4 = Satisfait | 5 = Très satisfait

10. J'ai bénéficié d'un accueil structuré dès mon intégration.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11. Mes missions et tâches m'ont été clairement présentées.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

12. J'ai eu un tuteur / mentor disponible pour m'accompagner.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

13. J'ai été rapidement intégré(e) à mon équipe.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

14. Les outils de travail (logiciels, procédures) étaient adaptés et faciles à utiliser.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

15. J'ai eu accès aux informations nécessaires à mon poste en temps utile.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

SECTION 4 : CLIMAT ET ADAPTATION

Question QCM : Culture d'entreprise

16. Comment décrirez-vous la culture d'entreprise de VMS Industrie ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Hiérarchique et structuré
- ☐ Collaborative et participative
- ☐ Innovante et ouverte au changement
- ☐ Traditionnelle et conservatrice
- ☐ Familiale
- ☐ Rigide et bureaucratique
- ☐ Dynamique et entrepreneuriale

Échelle d'accord : 1 = Pas du tout d'accord | 2 = Pas d'accord | 3 = Neutre | 4 = D'accord | 5 = Tout à fait d'accord

17. Les méthodes de travail me conviennent bien.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

18. Les collègues expérimentés sont accessibles et bienveillants.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

19. Il existe un écart de compréhension entre les générations (Y, Z) concernant les méthodes et les outils.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

20. On me donne des tâches et responsabilités adaptées à mon niveau de compétences.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
21. Mes idées et suggestions sont écoutées et prises en compte.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
22. Les outils numériques facilitent mon intégration dans l'équipe.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
23. Je me sens reconnu(e) pour mes efforts au sein de l'équipe.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
-
-

SECTION 5 : SATISFACTION ET PROJET

24. Globalement, je suis satisfait(e) de mon intégration chez VMS.
☐ Oui ☐ Non
25. Je recommanderais VMS comme employeur.
☐ Oui, certainement
☐ Probablement
☐ Neutre
☐ Probablement pas
☐ Non, certainement pas
26. Je projette de rester chez VMS :
☐ Moins d'1 an
☐ 1 à 2 ans
☐ 3 à 5 ans
☐ Plus de 5 ans
☐ Je ne sais pas encore
27. Je vois des possibilités d'évolution professionnelle au sein de VMS.
☐ Oui ☐ Non
28. Avez-vous accès à des formations ou ressources pour développer vos compétences professionnelles ?
☐ Oui ☐ Non
29. Envisagez-vous de faire carrière au sein de VMS ?
☐ Oui
☐ Non
☐ Je suis en réflexion
30. Qu'est-ce qui pourrait-vous inciter à rester durablement chez VMS ?
.....
.....
.....
-
-

SECTION 6 : VOS SUGGESTIONS (optionnel)

31. Quel a été le moment le plus difficile lors de votre intégration ?

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

32. Quelles améliorations suggèreriez-vous pour mieux intégrer les jeunes travailleurs
comme vous chez VMS ?

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

MERCI DE VOTRE PARTICIPATION !

Les résultats seront traités de manière confidentielle.

Annexe 03

Guide d'entretien semi-directif

« L'intégration de la Génération Z au milieu de travail algérien : Cas VMS Industrie »

Introduction

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'étude (Master 2), portant sur « L'intégration de la Génération Z au milieu de travail algérien : Cas VMS Industrie », nous réalisons des entretiens semi-directifs auprès des cadres de l'entreprise. Cet entretien a pour objectif de recueillir des données qualitatives sur les pratiques d'intégration et les perceptions liées aux jeunes employés de la Génération Z. Les informations collectées seront strictement confidentielles et utilisées uniquement à des fins académiques. Aucune donnée nominative ne sera divulguée.

I. Informations générales

1. Quel est votre poste au sein de VMS Industrie ?
2. Depuis combien d'années travaillez-vous dans l'entreprise ?
3. Encadrez-vous directement des employés appartenant à la Génération Z ?
4. Quelle est la taille de votre équipe ?

AXE 1 : LA GÉNÉRATION Z – PERCEPTIONS ET CARACTÉRISTIQUES

1. Comment définiriez-vous la Génération Z en quelques mots ?
 2. Pensez-vous que cette génération est différente des générations précédentes (X, Y...) en milieu professionnel ? Si oui, en quoi ?
 3. Quelles sont, selon vous, les principales valeurs professionnelles des jeunes recrues de la Génération Z ?
 4. Quelles différences observez-vous entre la Génération Z et les générations précédentes dans votre entreprise, et celles-ci créent-elles plutôt des tensions ou des complémentarités ? Pouvez-vous donner des exemples ?
-

AXE 2 : PROCESSUS D'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE ET PRATIQUES RH

5. Comment VMS Industrie attire-t-elle les jeunes talents (Génération Z) ? Quels canaux et stratégies sont utilisés ?
6. Quels critères privilégiez-vous lors du recrutement des jeunes diplômés ? Avez-vous adapté vos méthodes pour cette génération ?
7. Existe-t-il un programme d'intégration formel pour les nouvelles recrues ? Comment se déroule concrètement leur accueil et leur prise de poste ?

8. Quelles sont, selon vous, les principales difficultés que rencontrent les jeunes employés de la Gen Z lors de leur intégration chez VMS ?

AXE 3 : MANAGEMENT ET CULTURE ORGANISATIONNELLE

9. Quel type de management semble le plus adapté pour travailler efficacement avec la Génération Z ? Comment communiquez-vous avec eux ?

10. Comment décririez-vous les relations entre les jeunes employés (Génération Z) et les salariés plus expérimentés au sein de VMS ? Observez-vous des incompréhensions d'ordre générationnel ?

AXE 4 : CONTEXTE ALGÉRIEN ET SPÉCIFICITÉS

11. Selon vous, le contexte du marché du travail algérien influence-t-il le comportement professionnel de la Génération Z ? Comment ?

AXE 5 : ÉVALUATION GLOBALE ET RECOMMANDATIONS

12. Quelles sont les pratiques les plus efficaces déjà en place chez VMS pour faciliter leur intégration ?

Nous vous remercions vivement pour votre participation et le temps que vous nous avez consacré.

Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des abréviations.....	IV
Liste des tableaux.....	V
Liste des figures	VI
Sommaire	VII
 INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
 CHAPITRE I : Aperçu théorique sur l'intégration professionnelle de la génération Z	
Introduction du chapitre	4
Section 1.1 — La génération Z : caractéristiques, spécificités et limites du concept	4
1.1.1 Définitions et délimitations générationnelles	4
1.1.2 Valeurs et comportements professionnels	5
1.1.3 Différences avec les générations précédentes.....	5
Section 1.2 — L'intégration professionnelle : concepts et processus	6
1.2.1 Définition et enjeux de l'intégration	6
1.2.2 Étapes et temporalités du processus.....	6
1.2.3 Déterminants individuels et organisationnels	7
Section 1.3 — Contexte algérien et pratiques RH	7
1.3.1 Spécificités du marché du travail algérien.....	7
1.3.2 Attentes des jeunes et difficultés d'insertion.....	8
1.3.3 Pratiques RH adaptées à la génération Z	8
Conclusion du chapitre.....	9
 CHAPITRE II : Analyse de l'intégration professionnelle de la génération Z chez VMS Industrie	
Introduction du chapitre	10
Section 2.1 — Présentation de l'entreprise et cadre méthodologique	10
2.1.1 Présentation de VMS Industrie	10

2.1.2 Méthodologie de recherche.....	11
2.1.3 Population d'étude et profil des participants	13
Section 2.2 — Analyse quantitative des pratiques d'intégration.....	14
2.2.1 Profil des répondants	14
2.2.2 Recrutement et attractivité de l'entreprise.....	15
2.2.3 Évaluation des pratiques d'intégration	18
2.2.4 Analyse statistique et vérification des relations.....	21
2.2.5 Analyse des questions ouvertes (Q30, Q31, Q32)	22
Section 2.3 — Analyse qualitative : perceptions des responsables.....	23
2.3.1 Perception de la génération Z et attentes des responsables	23
2.3.2 Pratiques managériales, accompagnement et formation.....	25
2.3.3 Difficultés, tensions et enjeux générationnels	26
Section 2.4 — Discussion des résultats et recommandations	28
2.4.1 Discussion des principaux résultats	28
2.4.2 Vérification des deux hypothèses de recherche.....	29
2.4.3 Recommandations managériales.....	31
Conclusion du chapitre.....	33
CONCLUSION GÉNÉRALE	34
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	37
ANNEXES	

Résumé

Cette recherche examine l'intégration professionnelle de la génération Z dans le marché du travail algérien, à travers une étude de cas menée au sein de VMS Industrie, entreprise industrielle en forte croissance. L'objectif est d'analyser les attentes des jeunes salariés et les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place pour faciliter leur intégration. Une méthodologie mixte a été adoptée, combinant un questionnaire quantitatif (N=32) et cinq entretiens semi-directifs avec des responsables. Les résultats révèlent un score d'intégration de 4,04/5 et une satisfaction globale de 96,9 %. La génération Z valorise prioritairement les opportunités d'apprentissage (100 %) plutôt que la rémunération (9,4 %). Le management de proximité et la formation constituent les piliers d'une intégration réussie. Toutefois, 71,9 % des répondants restent indécis quant à leur durée dans l'entreprise, révélant un défi de fidélisation. Six recommandations managériales sont formulées, notamment la formalisation de l'onboarding, la résolution des problèmes de transport et le suivi de fidélisation à 1, 3 et 6 mois.

Mots-clés : Génération Z · Intégration professionnelle · Gestion des ressources humaines · Onboarding · Formation · Management de proximité · Fidélisation · Marché du travail algérien · Climat de travail · Satisfaction au travail

Abstract

This research examines the professional integration of Generation Z in the Algerian labor market through a case study conducted at VMS Industrie, a rapidly growing industrial company. The objective is to analyze the expectations of young employees and the human resource management practices implemented to facilitate their integration. A mixed methodology was adopted, combining a quantitative questionnaire (N=32) and five semi-directive interviews with managers. The results reveal an integration score of 4.04/5 and an overall satisfaction of 96.9%. Generation Z prioritizes learning opportunities (100%) over salary (9.4%). Proximity management and training are the pillars of successful integration. However, 71.9% of respondents remain undecided about their tenure in the company, revealing a retention challenge. Six managerial recommendations are formulated, including formalizing onboarding, resolving transportation issues, and loyalty follow-up at 1, 3, and 6 months.

Keywords: Generation Z · Professional integration · Human resource management · Onboarding · Training · Proximity management · Retention · Algerian labor market · Work climate · Job satisfaction

ملخص

تتناول هذه الدراسة الاندماج المهني لجيل زد في سوق العمل الجزائري، من خلال دراسة حالة أجريت داخل شركة في.إم.إس للصناعة، وهي شركة صناعية نامية بقوة. يهدف البحث إلى تحليل توقعات الموظفين الشباب والممارسات الإدارية الموضوعة لتسهيل اندماجهم. تم اعتماد منهجية مختلطة تجمع بين استبيان كمي (عينة=32) وخمس مقابلات شبه موجهة مع المسؤولين. كشفت النتائج عن معدل اندماج يبلغ 5/4.04 ورضا عام بنسبة 96.9%. يعطي جيل زد الأولوية لفرص التعلم (100%) على الراتب (9.4%). يشكل الإدارة القريبة والتكوين ركائز الاندماج الناجح. ومع ذلك، يظل 71.9% من المستجيبين غير محددين بشأن مدة بقائهم في الشركة، مما يكشف عن تحدي الاستبقاء. تم صياغة ست توصيات إدارية، منها تفعيل برنامج التكيف وحل مشاكل النقل ومتابعة الولاء بعد 1 و3 و6 أشهر.

الكلمات المفتاحية: جيل زد · الاندماج المهني · إدارة الموارد البشرية · برنامج التكيف · التكوين · الإدارة القريبة · الاستبقاء · سوق العمل الجزائري · مناخ العمل · الرضا الوظيفي