

Université Abderrahmane Mira de Bejaia.

Faculté des sciences humaines et sociales.

Département des sciences sociales.



## Thème

**L'impacte de la transmission de connaissances des anciens salariés sur l'intégration des nouvelles recrues**

**Cas pratique : NAFTAL district carburant de Bejaia**

## Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie**

**Option : sociologie du travail et des ressources humaines**

**Réalisé par :**

**M<sup>r</sup>: HAMMICHE Arezki**

**M<sup>r</sup>: OURABAH Fares**

**Encadré par :**

**M<sup>me</sup>: HALLAL Ghenima**

**Année universitaire**

**2014/2015**

Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Faculté des sciences humaines et sociales.  
Département des sciences sociales



## Thème

**L'impacte de la transmission de connaissances des  
anciens salariés sur l'intégration des nouvelles recrues**

**Cas pratique : NAFTAL district carburant de**

## Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie**

**Option : sociologie du travail et des ressources humaines**

**Réalisé par :**

**M<sup>r</sup>: Hammiche Arezki**

**M<sup>r</sup>: Ourabah Fares**

**Encadré par :**

**M<sup>me</sup>: Hallal Ghenima**

**Année universitaire**

**2014/2015**

## ***Remerciements***

*Nos remerciements sont adressés à :*

*Notre directrice de recherche M<sup>me</sup> HALLAL Ghenima pour son support exemplaire durant l'exercice parfois ardu menant à la réalisation de cette étude, on souviendra longtemps de sa patience, sa rigueur, sa disponibilité, son humeur, ses conseils judicieux et son support continue.*

*Tout le personnel du district carburant de Bejaia et en particulier notre encadreur M<sup>R</sup> KHIMA pour ses contributions afin de réaliser ce mémoire.*

*Toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

***O. FARES / H. AREZKI***

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A la mémoire de mon **père** que dieu l'accueille dans son vaste  
Paradis.*

*A ma très chère **mère** qui m'a soutenue tout au long de ma vie.*

*A ma sœur **Sahra**, mon frère **Djahid***

*A mon binôme **Fares**, et à toute sa famille*

*A ma **grande mère** et mon **grand père**, sans oubliés mes **oncles***

***Omar, Nabil, Djamel**, et leurs épouses **Ghania, Samia,***

***Chafiaa** et mes tantes **Zhira, Kahina.***

*A tous mes amis et en particulier **Sofiane, Mohamed, Said,***

***Naouel, Saida, Meriem, Nabila, Sonia, tarik, fares,***

***Mourad.***

*A mes cousins et cousines **sihem, sarah, célia, mina,***

***mouhand, Nadjim, Bachir.**et leurs parents*

*Les enfants de la famille **Ali, Massi, Yacine, Nina, Bacliche,***

***Sassa, nidal.***

***Arezki***

## *Dédicace*

*C'est avec une pensée pleine de reconnaissance que je dédie ce  
modeste travail :*

*A mes très chers **parents** qui m'ont beaucoup encouragé et  
soutenu durant tout mon parcours.*

*A mon cher frère **Abdenour** et mes chers sœurs **Amina** son mari  
**Chabane** et sa fille **INES, Malâaz** et **Katia**.*

*A tout mes **oncles** et **tantes**.*

*A mes **cousins** et **cousines***

*A mon binôme **Arezki**.*

*A tout mes Amis:*

***Mohamed, Sofiane, Nawal, Moh, Saida, Lyes, Khaled,  
Sofiane, Toufik, Ahcen, Billal, Hamza, Ferhat, Ahmed,  
Samire.***

*A tous ceux qui comptent pour moi et ceux pour lesquels je  
compte*

*Fares*

## Liste des abréviations

La liste des abréviations	Les significations
AMG	Administration et moyens généraux
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
CDI	Contrat du travail à Durée Indéterminé
CV	Curriculum vitae.
DRH	Directeur des Ressources Humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
NAFTAL	Entreprise Nationale de commercialisation et de Distribution de produit Pétroliers
ONS	Office National des Statistiques
RH	Ressources Humaines

## Liste des tableaux :

Tableau	Titre	Page
01	Le savoir tacite et le savoir explicite.	44
02	La répartition des enquêtés selon le sexe.	69
03	La répartition des enquêtés selon l'âge.	70
04	Répartition des enquêtés selon le profil académique	70
05	La répartition des enquêtés selon les catégories socioprofessionnelles.	71
06	La répartition des enquêtés selon l'année de recrutement.	71
07	la première rencontre avec les anciens salariés.	72
08	La nature des relations avec les anciens salarié.	74
9	Le rôle des anciens salariés sur l'intégration des nouvelles recrues.	76
10	Les difficultés rencontrées par les nouvelles recrues au sein de l'entreprise NAFTAL.	78
11	L'impact des relations interpersonnelles sur l'intégration des nouvelles recrues.	80
12	L'accueil des nouvelles recrues dans l'entreprise NAFTAL.	81
13	Les documents remis par l'entreprise pour les nouvelles recrues à leurs arrivées.	82
14	Le déroulement de la première semaine dans l'entreprise pour les nouvelles recrues.	83
15	La communication des nouveaux collaborateurs auprès du personnel.	84
16	Le tuteur pour les nouvelles recrues.	87
17	La répartition des tuteurs selon l'ancienneté professionnelle.	88
18	Le suivi des nouvelles recrues.	89
19	La formation réservée pour les nouvelles recrues.	91

20	L'accessibilité aux connaissances.	92
21	L'influence des connaissances reçus sur l'intégration des nouvelles recrues.	93
22	Évaluation de la politique d'intégration de l'entreprise NAFTAL par les nouvelles recrues.	94



## Liste des annexes

Annexe	N °
Entretien	01
Organigramme	02

# Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des annexes

Introduction

## Partie théorique

### **Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche**

- Préambule

1-Les raisons du choix du thème.....	05
2-Les objectifs de la recherche.....	05
3-Problématique. ....	07
4- Les hypothèses. ....	10
5-Définition des concepts.....	11
6-Méthodes adoptées.....	13
7-Techniques utilisées. ....	14
8- L'échantillon de l'étude. ....	16
9-Le déroulement de l'enquête.....	17
10 Les difficultés rencontrées.....	17

### **Chapitre II : Gestion des ressources humaines**

- Préambule

1-L'évolution de la fonction GRH. ....	19
2-Les raisons de l'évolution de la GRH. ....	20
3-Le rôle de la GRH.....	21
4-Les objectifs de la GRH.....	21
5-Les avantages d'investir en GRH. ....	22

6-Les acteurs qui interviennent en matière de la GRH. ....	22
7-Les pratiques de la GRH .....	22

### **Chapitre III : La politique de l’entreprise dans la transmission des connaissances**

- Préambule

I-Transmission de connaissances. ....	41
1-Historique de la gestion de connaissances. ....	41
2-Approches managériales de transmission de connaissances. ....	42
3- Les concepts relatifs à la transmission de la connaissance.....	44
4-Les étapes de la transmission de connaissances d’une génération à une Autre. ....	45
5-Les outils de la transmission de connaissances. ....	45
6-L’ampleur de la transmission de connaissances. ....	47
7-Facteurs essentiels à la transmission de connaissances .....	47
8-Les obstacles de la transmission de connaissances.....	48
9-Les principales raisons qui rendent la transmission de connaissances tacite particulièrement difficiles.....	49
II-Les relations interpersonnelles.....	49
1-Définition. ....	49
2-Les relations interpersonnelles source d’efficacité organisationnelle. ....	49
3-Les principes qui déterminent le rapport travail, relation.....	50
4-L’avantage des bonnes relations interpersonnelles.....	51
5-Les conditions de succès des relations interpersonnelles. ....	52
6-Les conflits interpersonnels .....	53

- Conclusion

## **Partie pratique**

### **Chapitre IV : la présentation de l'organisme d'accueil**

**1**-Historique de NAFTAL. .... 60

**2**-NAFTAL District carburant de Bejaia..... 61

### **Chapitre V : analyse et interprétation des résultats**

- **Préambule**

**1**-Présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon. .... 69

**2**-Analyse des hypothèses. .... 72

**2-1**-Analyse de la première hypothèse. .... 72

**2-2**-Analyse de la deuxième hypothèse..... 81

**3**-L'interprétation et la vérification des hypothèses..... 97

**3-1**-L'interprétation et la vérification de la première hypothèse. .... 97

**3-2**-L'interprétation et la vérification de la deuxième hypothèse..... 98

- **Conclusion générale**
- **Liste bibliographique**
- **Annexes**

## Introduction

La qualité de la main d'œuvre joue un rôle stratégique dans l'évolution des entreprises, cette ressource est considérée comme un axe sur lequel toute entreprise s'appuie pour pouvoir s'adopter dans un environnement concurrentiel, autrement dit, la continuité organisationnelle dépend de sa capacité d'innover et de leur fonction ressources humaines qui constitue la clé de tout développement.

Cela a fait conscience aux responsables des entreprises de faire face à l'un des défis importants qui consiste à l'acquisition d'une main d'œuvre qualifiée et flexible, qui assure le succès de l'entreprise.

Par ailleurs, l'erreur de penser que le simple fait d'avoir réussi à trouver un employé compétent suffit à garantir son efficacité, c'est pour cela que la gestion des ressources humaines accorde une très grande importance quant à l'intégration des nouveaux arrivés, à cet égard elle doit dans la mesure du possible profiter de la période d'intégration afin de mieux transmettre les valeurs de l'entreprise et plus précisément la transmission de connaissances qui se circulent au fil des générations dont l'objectif est de garantir la continuité et la survie d'une entreprise.

Au cours de notre recherche, nous avons étudié l'impact de la transmission de connaissances des anciens salariés sur l'intégration des nouvelles recrues au sein de l'entreprise algérienne NAFTAL (société nationale de transport, production, transformation, commercialisation des hydrocarbures), l'objectif de cette fonction et de vérifier les propositions de notre enquête, ainsi que l'adéquation des acquis théoriques avec la réalité du terrain d'étude.

Afin de bien mener notre étude et d'explicitier les différents éléments qui sont en relation avec notre thématique de recherche, nous avons reparti notre travail en chapitres.

La partie théorique contient trois chapitres, le premier est réservé au cadre méthodologique qui illustre : les raisons du choix du thème et son intérêt, la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés, méthode et technique utilisées, enfin, la présentation de l'échantillon et la population d'étude.

Deuxième chapitre présent, la gestion des ressources humaines et ses pratiques, ses objectifs, ses typologies, et les différentes fonctions. Le troisième est consacré à la politique de l'entreprise dans la transmission de connaissances.

La partie pratique englobe les deux derniers chapitres, le quatrième est Réserve à la présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL, le cinquième expose l'analyse et l'interprétation des données recueillies sur le terrain, ainsi que, la synthèse résultants de notre enquête.

Enfin, notre travail sera achevé par une conclusion générale.

A decorative horizontal border with a scroll-like appearance, featuring rounded corners and a vertical strip on the left side. The text is centered within this border.

*Partie théorique*



# *Chapitre I:*

**« Le cadre méthodologique de  
la recherche »**



## Préambule

Tout travail scientifique comporte une question de départ et une problématique, qui est la formulation d'une question en proposant des hypothèses qui sont autant des propositions provisoires, des réponses, qui seront vérifiées sur le terrain.

Cette problématique est en suite confrontée au terrain qui exige d'opter une méthode, et déterminer les techniques de recueil des informations, afin de répondre aux objectifs de l'étude. Ces points constitueront le plan de notre travail dans se premier chapitre qui est d'ordre théorique, consacré pour le cadre méthodologique de la recherche qui illustre : les raisons du choix du thème et objectif de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, la méthode adoptée, les techniques utilisées, l'échantillon.

### 1-Les raisons du choix du thème

On a choisi de travailler sur ce thème : l'impact de la transmission de connaissances des anciens salariés sur l'intégration des nouvelles recrues pour les raisons suivantes :

- la principale raison est de dévoiler le mécanisme mis en place par l'entreprise NAFTAL à fin d'intégrer les nouveaux collaborateurs et les assimilés des connaissances nécessaires pour l'accomplissement de leurs tâches.
- On considère nous même comme des éventuels salariés qui ont besoin d'une transmission de connaissances et d'une intégration, on voulait savoir à quoi on est confronté.
- C'est un thème très riche, car la continuité d'une entreprise dépend principalement de sa capacité à renouveler ses ressources humaines tout en gardant le même rythme de performance.

### 2-Les objectifs de la recherche :

Toute recherche scientifique vise à atteindre un certain nombre d'objectifs. En effet, nos objectifs sont présentés dans les points suivants :

- Mettre en pratique les connaissances acquises pendant notre cursus universitaire.

- D'après nos lectures et notre documentation, on n'a constaté que les organisations occidentales accordent une très grande importance au processus de transmission de la connaissance. Nous voulons par cette recherche décrire l'importance accordée par l'entreprise NAFTAL à ce processus.
- Décrypter la politique mise en place par NAFTAL afin de garantir une meilleur intégration pour les nouvelles recrues.
- L'entreprise est considérée comme une entité économique de production des biens et des services, mais aussi un lieu complexe d'interactions, déterminées par les relations interpersonnelles entre les acteurs. En l'occurrence nous voulons décrire l'impact de ses relations sur l'intégration de la nouvelle recrue.
- Éclaircir les rapports entre les générations dans l'entreprise NAFTAL.

### 3-Problématique

La révolution industrielle qui a connu le monde économique au 18<sup>ème</sup> siècle est une période où nous assistons au passage d'une société agricole à une société dominée par la mécanisation de la production des biens non alimentaire. Cette période a permis l'émergence des grandes entreprises dans un environnement concurrentielle, où la continuité et la survie de ces dernières dépend des moyens matériels (techniques) dont elles disposent, et que l'industrie et la technologie imposent à la vie humaine leurs rythmes et leurs lois.

La littérature économique a reconnu que la qualité du facteur travail joue un rôle essentiel dans le processus de croissance. Les économistes classiques (SMITH, RICARDO, MALTHUS) ont déjà mis en évidence l'importance de la qualité de la main d'œuvre dans la compétitivité et la croissance économique à long terme. ADAM SMITH a notamment montré que la richesse des individus et des nations dépend du niveau de compétence des travailleurs.

L'apparition de l'œuvre de WINSLOW Taylor en 1911 intitulé « les principes de la direction scientifique » a révolutionné la problématique de l'organisation de la production, TAYLOR a la profonde conviction que les intérêts de patron et ouvriers peuvent être convergents.

À partir des années 30 la vision de l'homme au travail change, notamment avec l'apparition de l'école des relations humaines, qui est symbolisée par des penseurs tels qu'ALTON MAYO, son expérience à la «Western Electric Company» a révolutionné la pensée dominante pendant la révolution industrielle, la technologie est source de pouvoir, MAYO accorde une importance au capital humain. Il a étudié l'attitude des individus au travail, leur psychologie et les comportements des groupes de travailleurs. Face à ces changements, l'entreprise aujourd'hui doit réunir un ensemble de moyens stratégiques, motivationnels, formation, une reconnaissance de cette ressource afin de la développer et la préserver en introduisant leur poids au sein de l'entreprise.

De son côté, JEAN Marie Peretti a mis l'accent sur ce facteur humain et relie le succès de l'organisation à ce facteur « Une entreprise bien implantée sur un marché mature est fortement concurrentielle veillera à faire de son capital humain un avantage compétitif. La capacité de sa politique d'emploi à maintenir dans le temps une adéquation constante, qualitative et quantitative, globale et locale de ses ressources et ses besoins en compétences est essentielle ». <sup>1</sup>

La dynamique du marché et la complexité du facteur humain ont donné naissance à la GRH à fin, d'intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives. Toutes ces pratiques représentent la culture de l'entreprise et le reflet de son identité. L'entreprise veille à trouver une bonne relève et garder ses atouts car la préoccupation majeure de l'organisation ce n'est pas d'atteindre une certaine performance mais de la garder, à fin d'éviter le problème de la mutation qui est le résultat d'une immigration du savoir faire vers les entreprises concurrentes, C'est-à-dire lorsque un employé quitte une entreprise et rejoint une autre, il apporte avec lui toutes les connaissances acquises au cours des années et cela risque d'être exploité par l'organisation concurrente, donc fidéliser le personnel est une nécessité pour l'entreprise .

« Le patrimoine de connaissances dans l'entreprise est un capital intangible qui n'est pas visible dans l'organisation ; son contenu même reste insaisissable » <sup>2</sup> , cela impose une bonne transmission de connaissance pour les nouvelles recrues.

Donc une bonne stratégie de recrutement et une bonne relation entre salariés, ainsi que la coopération intergénérationnelles maintient la survie de l'entreprise à travers le temps et l'espace.

Cette coopération s'articule au tour des anciens salariés qui ont accumulé de l'expérience et de savoir faire que l'entreprise doit fidéliser à fin de préserver ses atouts. Et l'intégration des nouvelles recrues qui représente un investissement pour

---

<sup>1</sup> JEAN Marie Peretti, **Ressources humaines**, éd DUNOD, Paris, 2006, p 8.

<sup>2</sup> IMED Boughzala, Jean-Louis Ermine, **Management des Connaissances en Entreprise**, 2<sup>ème</sup> éd, Lavoisier, France, 2007. p12.

l'organisation. Intégrer une nouvelle recrue est une responsabilité renvoyé à l'entreprise.

En effet, ces stratégies et ces pratiques ne permettent pas de définir la bonne et la mauvaise intégration des collaborateurs. D'autres facteurs animent l'efficacité et l'adaptation des collaborateurs, les interactions entre génération, la transmission de connaissances des anciens aux nouvelles recrues qui est l'objet de notre étude.

L'évolution de la pyramide d'âge oblige l'entreprise à actualiser ses ressources humaines. Pour atteindre cette étape, une transmission de connaissances des anciens salariés aux nouveaux collaborateurs est exigée, celle-ci conditionnera l'adaptation de nouvelle recrue à la culture de l'entreprise et la maîtrise des exigences de son poste.

Le fait de relier l'intégration des nouveaux collaborateurs au degré de coopération des anciens salariés nous pousse à s'interroger sur la question de la coopération intergénérationnelle :

La transmission de connaissances contribue-t-elle à l'intégration des nouvelles recrues ?

- Est-ce que la transmission de connaissances des anciens salariés aux nouvelles recrues fait partie de la politique de l'entreprise pour intégrer ses nouveaux collaborateurs ?
- les relations interpersonnelles en entreprise sont-elles un facteur de réussite ou d'échec d'une intégration ?

#### 4-Les hypothèses:

Dans notre travail de recherche nous allons essayer de nous pencher sur un nombre d'hypothèse à fin de bien cerner la problématique, et de construire les soubassements et les fondations préliminaires de ce qui est à démontrer ou à vérifier sur le terrain.

Selon MADELEINE Grawitz : « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée, tend à formulé une relation entre des faits significatifs, même plus au moins précise .elle aide à sélectionner les faits observés, elle permet de les interpréter, de leurs donner une signification qui vérifie constituera, un élément possible de début de théorie ». <sup>1</sup>

- 1- Les bonnes relations interpersonnelles contribuent à l'intégration des nouveaux collaborateurs au sein de l'entreprise.
- 2- la politique de l'entreprise dans la transmission de connaissances assure l'intégration de la nouvelle recrue.

---

<sup>1</sup>GRAWITZ Madeleine, **Méthode des Sciences Sociales**, 11<sup>eme</sup> éd, DALLOZ, Paris, 2001, p398.

### 5-Définition des concepts :

L'analyse conceptuelle est un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité.

On débute en faisant ressortir les concepts de son hypothèse ou de son objectif de recherche, il se poursuit en décomposant chaque concept pour en dégager les démontions ou les aspects à considérer, puis chaque dimension est décortiquée pour être traduit en indicateurs ou phénomène observable. Donc, c'est une étape très indispensable dans toute recherche scientifique, pour la nôtre les principaux concepts sont :

#### a) L'entreprise :

Nous comprenons l'entreprise comme étant un lieu de production, transformation et distribution de biens et de services où sont en interaction différents agents.

Selon PIRIOU, JEAN-PAUL, « l'entreprise est une unité qui vende sur le marché les biens et services qu'elle produit en combinant des facteurs de production (travail, capital) ». <sup>1</sup>

#### La définition sociologique :

L'entreprise se désigne aussi des particulier qui ont des économiques pour leur propre compte ,sans rien échanger « c'est un agrément humain ,ordonné rationnel ,en vue d'objectifs déterminés ,il se caractérise par la division du travail ,du pouvoir de responsabilité des réseaux de communication planifiée, un contrôle de l'ensemble, pour éviter de dériver des objectifs prévus, maintenir et amélioré l'efficacité et la survie de l'entreprise, ce regroupement est susceptible d'évaluer dans le cadre d'une structure formelle et les interventions moins visible de relation formelle ». <sup>2</sup>

<sup>1</sup> PIRIOU, Jean-Paul, Lexique de Science Économique et Social, 7eme éd, la Découverte, Paris, 2004, p47.

<sup>2</sup> DOLAN et autres, Psychologie du Travail et Comportement Organisationnelle, 2<sup>eme</sup> éd, Gantant Morin, Canada, 1996, p188.

L'entreprise est « une unité économique dotée d'une autonomie juridique qui combine des facteurs de production (capital et travail), pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché ». <sup>1</sup>

### b) L'intégration

Selon CROZIER « toute entreprise repose sur un minimum d'intégration, des comportements d'individus ou de groupe donc des acteurs sociaux cernés, qui poursuivent chacun des objectifs différents dire même qu'ils sont contradictoires ». <sup>2</sup>

« L'intégration peut être décrite comme étant associée à la densité des liens sociaux. Aussi, c'est une opération qui consiste à relier les gens entre eux pour permettre l'échange de communication et des fonctions. Autrement dit, elle permet à l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la maison, elle importe donc de transmettre aux salariés un maximum de renseignements sur les attitudes de l'organisation ». <sup>3</sup>

**Définition opératoire:** l'intégration est l'opération qui consiste à sympathiser les relations des nouveaux arrivés avec les anciens salariés, également la bonne maîtrise de son poste.

### c) La Nouvelle recrue :

« La recrue est un nouveau membre d'un groupe ou d'une société ». <sup>4</sup>

**Définition opératoire :** une personne appelée à intégrer un nouvel environnement du travail. Ou bien un nouveau venu dans une organisation.

**d) Les Connaissances :** « sont des informations disponibles qui ont des caractères de nouveauté pour les personnes et les organisations à qui elles sont destinées, elles sont issues de la perception ou de l'expérience, acquise dans des circonstances et par des moyens divers et conservées en mémoire ». <sup>5</sup>

<sup>1</sup> BEITANE Alain et autres, Dictionnaire des Sciences Économique, éd ARMAND colin / VEUF, Paris, 2004, p67.

<sup>2</sup> MICHEL Crozier et Fridberr, L'acteur et le Système, éd du Seuil, Paris, 1997, p18.

<sup>3</sup> FREDERIC Lebanon, La Sociologie de A à Z, éd DUNOD, Paris, 2009, p72.

<sup>4</sup> LAROUSSE, Dictionnaire de Français, Paris, 2008, p357.

<sup>5</sup> CHIKH Faye et autres, Guide sur le Transfert des Connaissances, PRSST, Québec, 2007, p15.



e) **Transmission de connaissances :** « une approche systémique pour obtenir, rassembler et partager les connaissances tacites pour en faire des connaissances explicites. C'est ainsi un processus qui facilite le fait que des individus et/ ou des organismes accèdent à des informations essentielles, jusqu'ici détenues par une seule personne ou un petit groupe de personne, en vue de leur utilisation ». <sup>1</sup>

**Définition opératoire :** c'est un processus assez complexe, qui se fait en interaction entre les personnes expérimentés et les novices, avec la communication (relation interpersonnelle), le suivi et l'accueil.

f) **Les relations interpersonnelles :** « la forme la plus directement observable de la relation est ce qu'on appelle la relation interpersonnelle. Elle met l'accent sur le type d'échange établis essentiellement entre deux ou plusieurs personnes et sur les sentiments éprouvés à l'égard d'autrui dans cette situation ». <sup>2</sup>

**Définition opératoire :** le degré d'attrance éprouvé d'un employé envers son partenaire, ainsi que les rapports d'échange entre les différents membres de l'organisation sur le plan formel et informel.

## 6-Méthodes adoptées :

Tout scientifique doit se baser sur une méthode de recherche, car une recherche effectuée sans méthodologie préalable se condamnerait à errer sur les chemins sinueux de l'herméneutique et de l'extrapolation aléatoire donc cela signifie pour autant qu'il ne peut y avoir de science sans conscience méthodologique n'est qu'une ruine de la recherche, la méthodologie est considérée comme : « un ensemble de règles ou de procédés pour atteindre dans les meilleurs conditions un objectifs ». <sup>3</sup>

### a) La méthode qualitative :

Le choix de notre méthode n'est pas aléatoire, suivant la nature du thème et les objectifs qu'on tente de réaliser, pour cela nous avons utilisé la méthode qualitative « dans l'approche qualitative, le chercheur part d'une situation concrète, comportant un phénomène particulier qu'il ambitionne de comprendre et non de

<sup>1</sup> CHIKH Faye et autres, op-cit, p16.

<sup>2</sup> CUSTAVE, Nicolas Fischer, **le Concept de Relation en Psychologie Sociale**, Rencontre, N° 56, 1999, p 05.

<sup>3</sup> GRAWITZ Madeleine, **lexique des sciences social**, 7 éd, DALLOZ, Paris, 1999, p 275.

démontrer, de prouver ou de contrôler. Il veut donner un sens au phénomène à travers et au-delà de l'observation, de la description de l'interprétation et de l'appréciation du contexte et du phénomène tel qu'il se présente »<sup>1</sup>, notre recherche réclame cette méthode afin d'atteindre notre objectif qui vise à analyser, explorer, le fondement du phénomène, l'impact de la transmission de connaissances des anciens salariés sur l'intégration des nouvelles recrues au sein de l'entreprise NAFTAL.

### **b) pré- enquête :**

« La pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui seront valides, fiables argumentées et justifiées »<sup>2</sup>.

Nous avons commencé notre recherche par une pré-enquête afin d'avoir une idée, image générale, concrète sur le personnel de NAFTAL. Notre pré-enquête s'est déroulée pendant une semaine du 04/01/2015 au 08/01/2015 après avoir reçu l'autorisation d'accès par l'entreprise NAFTAL.

C'est une étape très importante dans l'élaboration de toute recherche scientifique, elle nous a permis de découvrir en premier lieu la réalité de l'organisme d'accueil et d'identifier ses principales règles ainsi que la manière dans laquelle cette dernière gère ses ressources humaines disponibles. L'objectif de cette pré-enquête est de vérifier si on a bien posé le véritable problème.

## **7- Techniques utilisées :**

Dans le but d'avoir et de réunir le maximum d'informations sur le thème étudié, on a utilisé les techniques suivantes :

### **a) Entretien semi directive :**

La technique doit être adaptée à la méthode utilisée et aux objectifs de la recherche que l'on veut atteindre, c'est dans cette perspective que nous avons adopté la technique de l'entretien semi-directive qui consiste à réaliser des rencontres et des

<sup>1</sup> ASSIE Guy Roger et KOUASSI Roland Raoul, cours d'initiation a la méthodologie de recherche, EPCCI, Abidjan, p 05.

<sup>2</sup> OMAR Actouf, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, PUQ, Québec, 1987, p102.

rapports oraux avec les personnes concernés, il comporte des questions précises, directives et ouvertes en majorité.

L'entretien : « c'est un type de communication assez particulier, il est suscité dans le but de faire parler les autres sur le sujet voulu, car il suffit de leur demander »<sup>1</sup>.

L'utilisation de cette technique nécessite l'élaboration d'un guide d'entretien défini comme « un ensemble organisé de fonction d'opérateurs et d'indicateurs qui structurent l'activité d'écoute et d'intervention et d'interviewer »<sup>2</sup>.

Notre guide d'entretien était d'abord utilisé dans la phase de pré-enquête pour tester la faisabilité des questions posées, ensuite modifier en fonction des réponses obtenues.

### **b) Observation :**

« L'observation est la confrontation du modèle d'analyse à des données observables. Au cours de cette phase de nombreuses données sont donc rassemblées afin d'être exploitées systématiquement dans une étape ultérieure »<sup>3</sup>.

Aux cours de notre recherche au sein de l'organisme d'accueil NAFTAL, on a utilisé l'observation directe comme technique de collecte des données pour renforcer les informations recueillies par les entretiens. Notre attention est portée sur les comportements, les conduites, les relations du personnel au sein de l'organisme, ainsi que le climat et les conditions du travail, on a pu constater certaines réalités :

- ✓ Les bonnes conditions du travail (bureaux bien équipés, sécurité, une bonne organisation).
- ✓ Un bon climat social (bureaux ouverts, une bonne communication).

### **c) Analyse de contenu :**

Après, le recueil des informations nécessaires pour l'étude, nous avons procédé à l'analyse du contenu « qui signifie la transposition de toutes les données recueillies en

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeline, Méthodes des Sciences Sociales, 11<sup>ème</sup> éd DALLOZ, Paris, 2000, p 657.

<sup>2</sup> MAURICE A, Initiation Pratique à la Méthodologie des Sciences Humaines, éd CASBAH, Algérie, 1997, p50.

<sup>3</sup> RYMOND Quivy et Lucvan Camenhoudt, Manuel de Recherche en Science Sociales, éd DUNOD, Paris, 1995, p4.

un ensemble des thèmes représentatifs, ce en rapport avec la problématique de recherche »<sup>1</sup>, « cette opération permet d'une part de rendre les données utilisables et de faciliter leurs comparaisons avec d'autres textes traités de la même façon, de l'autre part »<sup>2</sup>.

Cette technique consiste en : « un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes »<sup>3</sup>. donc le principe fondamental en celle-ci est l'attention portée à l'émergence et au déroulement spontané des phénomènes. Durant notre analyse on a procédé par une lecture approfondie sur les réponses de nos enquêtés, ensuite ressortir les unités d'analyses qui contiennent chaque réponse dans chaque entretien, pour en finir avec la catégorisation et la construction des tableaux d'analyses.

### **8-Échantillon de l'étude :**

« Un échantillon est un ensemble restreint provenant d'une population mère, qui sert à l'étude qu'on réalise, il fournit au chercheur les données sur lesquelles il va travailler, il est en effet bien souvent impossible d'interroger toute une population pour des raisons de coût, ce qui conduit le chercheur à focaliser son attention sur une sous-partie de celle-ci, pour ensuite extrapoler les résultats qu'il établit à la population. Tout entier il y a diverses façons de sélectionner cette sous-partie (sondage ou échantillonnage) qui permettent de réaliser plus ou moins bien cette généralisation, et qui ont donc une importance capitale quant à la validité du discours tenu autour des résultats de l'étude »<sup>4</sup>.

#### **8-1 La population et l'échantillonnage :**

Dans le cadre de notre étude, on s'est intéressé aux nouvelles recrues, la population mère est constituée de trois catégories socioprofessionnelles, cadres qui représentent la majorité de l'effectif de la société NAFTAL, agents de maîtrise, agents d'exécution.

Vue la nature de notre objet de recherche, ainsi que la population choisie, nous avons opté pour la technique d'échantillonnage non probabiliste du type intentionnel

<sup>1</sup> PIERRE et Alex, L'analyse Quantitative en Sciences Humaines et Sociales, éd Armand colin. Belgique, 2005, p20.

<sup>2</sup> RODOLPHE et Benjamin, Les Enquêtes Sociologique Théorie et Pratique, éd Armand colin, Paris, 1999, p34.

<sup>3</sup> MAURICE A, op-cit, p60.

<sup>4</sup> ANDRE Akoun et PIERRE Ansart, Dictionnaire de Sociologie, éd le Robert seuil, Paris, 1999, p165.

(Typique). « Dans l'échantillonnage typique, les éléments choisis pour faire partie de l'échantillon n'apparaissent comme des modèles de la population à l'étude on cherche un ou des éléments considérés comme des portraits type de la population dont ils proviennent »<sup>1</sup>, cela pour bien mener notre recherche, car c'est un type adéquat qui permis de sélectionner la population d'étude, vu l'impossibilité d'interviewer avec toute la population mère, quelques membres de cette population refuse notre demande, et d'autres se trouve dans des sites éloignés de l'entreprise, ceci rend la tâche difficile pour les interrogés. Cette technique nous a permis de sélectionner les éléments qui sont en relation avec notre étude.

Nous avons interviewés onze(11) éléments, dont (09 cadres, 01 seul agent de maîtrise et 01 seul agent d'exécution).

Recrutés entre l'année 2012 /2015, dans le but d'obtenir les données concernant notre recherche.

### **9-Le déroulement de l'enquête :**

En une période de trente jours qui s'étale entre le premier avril et le trente avril, nous avons pu réaliser onze entretiens, la durée de chacun est de 60 minutes. L'ensemble des entretiens se sont déroulés dans un bon climat, le chef de service administratif et les enquêtés nous ont bien accueillis.

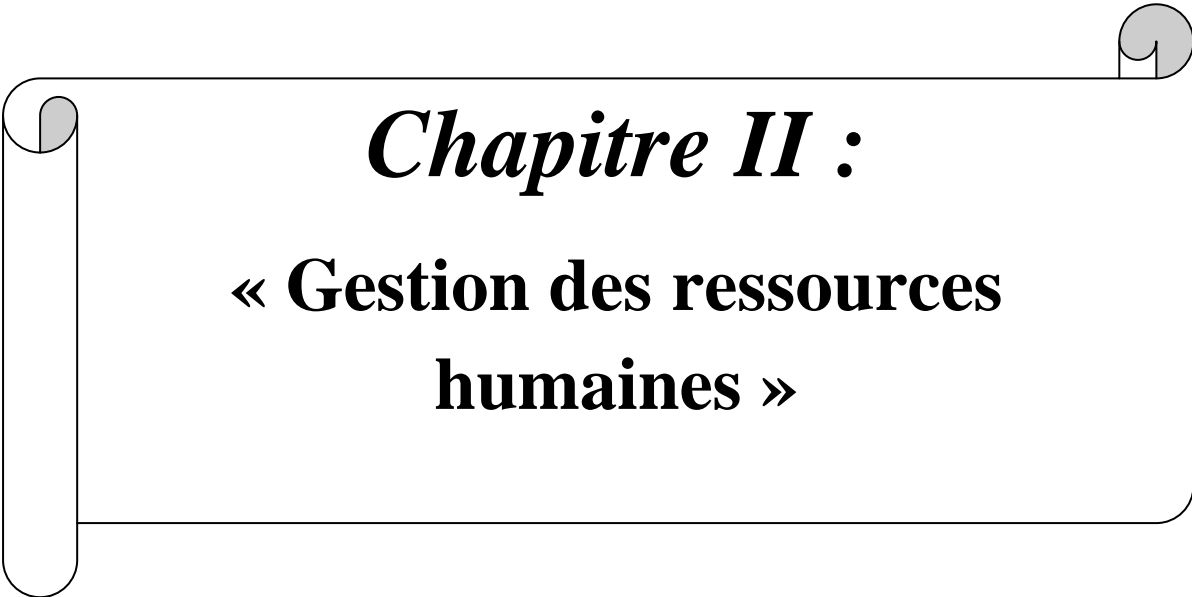
### **10-Les difficultés rencontrées :**

Il existe certaines difficultés inhérentes rencontrées pendant notre recherche Ces difficultés sont principalement associées à la façon avec laquelle nous avons effectué notre travail de réflexion et de recherche des informations, certaines sont relatives au cadre théorique et d'autre au cadre pratique et nous pouvons les résumer dans les points suivants :

- l'insuffisance de la durée du prêt des livres qui est de 15 jours.
- manque de documentation.
- manque du temps.

---

<sup>1</sup>ANGERS Maurice, Initiation Pratique à la Méthodologie des Sciences Humaines, éd CASBAH, Alger, 1999, p237.



***Chapitre II :***  
**« Gestion des ressources  
humaines »**

**Préambule :**

La GRH, est considérée comme la discipline qui se charge de gérer la ressource la plus précieuse au temps actuel des entreprises qui est l'homme. La GRH est souvent présentée comme une succession d'activités spécifiques qui s'évolue au fil du temps, liée aux obligations de l'entreprise. Une définition très courante qui considère la GRH comme « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et quantité »<sup>1</sup>.

Parler de la GRH c'est avant tout insister sur sa finalité. Qui est la contribution à la performance de l'entreprise, chaque organisation adopte un système de gestion propre à elle, et trace des objectifs adéquats à ses attentes et ses moyens, c'est pour quoi une définition universaliste de la GRH ne nous semble pas pertinente.

**I- L'évolution de la fonction GRH<sup>2</sup> :****1-1- De la fonction du personnel à la fonction RH**

Historiquement, la gestion des hommes au cours du 19ème siècle se rationalise. D'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer (138000 employés en 1869). La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel. La Fin 19ème jusqu'en 1945 connaît une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif. D'effectifs importants, la rationalisation de la production. Et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale.

- ✓ Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.
- ✓ Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.
- ✓ En 1910 apparaît le code du travail.
- ✓ En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour.

<sup>1</sup> FRÉDÉRIQUE Pigeyre et autres, **Gestion des Ressources Humaines**, 3<sup>ème</sup> éd, DUNOD, PARIS, 2007, p 5.

<sup>2</sup> MAXIME Moreno, **Gestion des Ressources Humaines**, IAEUTI, 2008, p06.

A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme (ex : Schneider au Creusot).

Les premières activités du service du personnel sont :

- ✓ le recrutement.
- ✓ l'affectation des personnes dans les ateliers. Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation.
- ✓ centralisation du recrutement.
- ✓ harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie.
- ✓ prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

### **1-2- Pendant les trente glorieuses :**

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

### **1-3- Depuis les années 1970 :**

De façon schématique, l'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des RH.

### **2- Les raisons de l'évolution de la GRH :**

Aujourd'hui, les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante.

On note, dans les années récentes :

**2-1 Le poids de l'environnement économique :** « la croissance faible conduit une GRH serrée, à la prévision et aux mesures d'ajustement »<sup>1</sup>.

**2-2 Chômage :** l'accélération du taux de chômage.

---

<sup>1</sup> MAXIME Moreno, opcit, p9.



**2-3 Internationalisation** : l'accroissement de l'intensité concurrentielle qui impose la chasse aux coûts, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements grâce à l'aménagement du temps de travail et la recherche de flexibilité.

**2-4 Le poids des partenaires sociaux** : qui mettent l'accent sur l'individualisation des solutions, la négociation.

**2-5 Évolution des modes de management depuis les années 1950** ; S'enchaînent ou se mêlent des pratiques comme le développement organisationnel, l'enrichissement des tâches, les cercles de qualité la qualité totale.

**3-Le rôle de la GRH** : Deux rôles sont distingués ;

Le premier rôle, consiste à considérer les RH comme partenaire qui répond aux besoins des managers, elle a pour fonction de garantir la paix sociale dans une entreprise. Déterminer les besoins de l'entreprise en matière du personnel en qualité et quantité, les embauchés, les formés, et gérés leurs carrières.

D'autre part on considère la fonction RH comme gardienne de l'application des règles, de maintien des valeurs sociales acquises par l'entreprise durant son existence. Cette fonction n'est plus aux services des managers, au contraire pour assurer le respect des contraintes externes (contrat de travail), et interne (les règles).

**4-Les objectifs de la GRH** : la GRH répond aux besoins des employés et employeurs :

**4-1 employés :**

- climat de travail harmonieux.
- avoir la possibilité de progresser.
- se sentir apprécié.
- des bonnes conditions de travail.

**4-2 employeurs :**

- une organisation efficace du travail.
- une bonne utilisation des compétences.
- des RH en mesure de répondre aux besoins de l'organisation.
- des RH aptes et motivées à faire face aux défis de l'entreprise.

- accroître la production du travail.

### 5-Les avantages d'investir en RH :

- prévenir et éviter des situations coûteuses.
- un employé satisfait est productif.
- faire face à une rareté grandissante des travailleurs qualifiés.
- diminution des pertes de temps et amélioration de la performance.

### 6-Les acteurs qui interviennent en matière de la GRH :

- les décideurs : le DRH élabore les politiques sociales adoptées au choix stratégique de l'entreprise.
- les managers d'équipe : ils assurent l'évaluation des besoins et des salariés, et participent ainsi directement aux décisions qui affectent les salariés (recrutement, évaluation des salariés, formation, etc.)
- les spécialistes fonctionnels de la GRH : acteur qui en charge l'élaboration des règles, procédures de gestion destinées à mettre en adéquation les décisions de terrain avec les objectifs généraux de l'entreprise.

### 7-Les pratiques de la GRH :

Face aux changements organisationnels, les entreprises font appel aux services de la gestion des ressources humaines, pour mettre en œuvre de nouvelles logiques, telle que : le recrutement, l'intégration, la formation.

**7-1-Recrutement** : En évaluant les compétences et la motivation lors de recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification, le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.

**7-1-1- Définition** : le recrutement est : « la stratégie, la méthode et les procédés mis en place par l'entreprise pour identifier ses besoins internes en matière de ressources

humaines , générer un pool de candidats assez représentatif des compétences existantes sur le marché de l'emploi, et planifier le recrutement du personnel qualifié »<sup>1</sup>.

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines dans l'entreprise, la réussite d'une pratique de recrutement repose sur une démarche rigoureuse, en revanche il nous semble nécessaire de présenter les étapes de recrutement :

### 7-1-2- Les étapes de recrutement<sup>2</sup> :

**A) L'apparition d'un besoin organisationnel :** Tout recrutement a pour but de répondre à un besoin (ou à la prévision d'un besoin prochain) de compétences supplémentaires (qualitatif) et/ou d'effectif.

- **La naissance et l'expression d'un besoin en recrutement :** On recense deux causes principales à la naissance d'un besoin en recrutement :

- **La vacance d'un poste :** (départ en retraite, démission ou licenciement du salarié, remplacement du salarié sur un autre poste...)

- **La création d'un poste :** (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence...). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences permettent de gérer de façon proactive le côté dynamique des besoins en effectifs et en compétences en prenant en compte l'ensemble des paramètres liés aux ressources et besoins de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences. A partir des ressources et besoins actuels, comparés aux ressources et besoins futurs, on calcule les écarts et on définit les besoins de recrutement en termes qualitatifs (compétences) et quantitatifs (effectifs) à une échéance donnée.

- **Le type de besoin en recrutement :** Un besoin en recrutement peut-être :

- **Ponctuel :** il pourra alors être satisfait par le recours à un contrat à durée déterminée ou à l'intérim. Attention toutefois à respecter les contraintes légales inhérentes au recours à ce type de contrats précaires.

<sup>1</sup> SID AHMED Bouraouane. **Le Management des Ressources Humaines**. Office de publication Universitaires, Algérie, 2010.p.63

<sup>2</sup> BLANDINE Miquel et autres, **les Fiches Outils Ressources Humaines**, IAE, TOULOUSE, p2-14.

- **Structurel** : on préférera alors le recours au CDI.

**B) L'analyse précise du besoin en recrutement :**

- **Établissement de la fiche de poste** : Une fois que l'entreprise a analysé le besoin en recrutement, elle doit s'intéresser à la définition du poste. Cette étape est essentielle dans le processus de recrutement. Le succès ou l'échec du recrutement va en partie dépendre de la qualité de la description du poste. La description du poste doit correspondre à la réalité (c'est à dire à ce qui est fait sur ce poste et non à ce qui devrait être). Pour cela, le recruteur va faire appel aux opérationnels. Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, la phase d'analyse va être plus délicate pour cerner les tâches et activités de ce poste. La définition du poste va s'appuyer sur une grille d'analyse qui comprend différentes rubriques. Celles-ci sont, en général :

- ✓ Identification du poste avec son intitulé.
- ✓ Mission de l'emploi et les responsabilités. Le statut hiérarchique peut être indiqué.
- ✓ Inventaire des tâches de travail.
- ✓ Description des activités (avec l'aide des opérationnels).
- ✓ Moyens et contraintes du poste.
- ✓ Mode d'accès et évolution.
- ✓ Compétences requises.

La description de fonction présente le poste tel qu'il doit être et cette description a une double nécessité :

D'une part, elle permet d'améliorer la connaissance de l'offre du poste et des caractéristiques s'y rattachant. Le recruteur va s'appuyer sur cette fiche de poste pour réaliser une première sélection parmi les CV disponibles et ne retenir que celui ou ceux qui correspondent à la description du poste.

D'autre part, elle permet une auto-sélection de la part du candidat. Cette auto-sélection rendue possible par une meilleure connaissance du poste, va lui permettre de savoir si le poste proposé lui convient ou non.

- **Établissement du profil :** La définition du profil se fait à partir de la description de poste en tenant compte des contraintes extérieures et internes. Le recruteur va définir des compétences et des qualités personnelles que le futur candidat devra posséder. Il précisera également la formation souhaitée et l'expérience requise.

À cette étape, il est important de réfléchir à chacune des critères et surtout de les hiérarchiser. Certaines compétences vont être plus importantes que d'autres. La personne idéale existe rarement donc il faut tenir compte des différentes contraintes. La contrainte financière est essentielle car elle va définir le niveau du salaire. Il faut établir une cohérence entre le niveau de rémunération, les compétences ou diplômes requis, ainsi qu'avec l'état du marché de l'emploi.

### C) La recherche des candidats :

- **La rédaction de l'annonce :** « La rédaction de l'annonce de l'offre d'emploi est une retranscription de la définition du poste et du profil recherchés. C'est une expression du besoin de l'entreprise sur le marché du travail qui peut se faire via différents supports de diffusion. Le but de l'annonce est d'attirer, séduire et donner envie aux candidats de répondre. Il faut pour cela s'assigner quatre objectifs »<sup>1</sup>

**-Être vu :** le choix du support se fait en fonction du type de candidats recherchés.

**-Être lu :** quel que soit le support de diffusion choisi, l'annonce se trouve en concurrence avec d'autres offres d'emploi. Se démarquer des autres pour attirer l'attention des candidats va alors être indispensable. Les points déterminants à soigner à ce niveau sont : l'accroche, la mise en page, la typographie, l'utilisation ou non d'une illustration, la couleur ou le noir et blanc...

**-Être compris :** l'annonce doit être honnête, informative et attractive. Le but est de rechercher l'adéquation entre le profil du candidat et le profil recherché.

---

<sup>1</sup> BLANDINE Miquel et autres, op-cit, p5.

**-Être incitatif** : le candidat doit ressentir une forte motivation vis à vis de la proposition faite dans l'annonce. C'est pourquoi, toute offre d'emploi doit se démarquer des autres annonces et offrir un « plus » au candidat.

« Afin de répondre aux quatre objectifs qui lui sont assignés, l'offre d'emploi doit respecter des conditions de fonds particulières. Quatre points essentiels doivent donc être mentionnés dans l'annonce »<sup>1</sup> :

**-Les informations concernant l'entreprise** : secteur, taille, objectifs et cela même si le nom de l'entreprise n'est pas révélé afin d'éviter l'alerte de la concurrence ou l'information des cadres de l'entreprise sur le processus de recrutement extérieur.

**-La description du poste à pourvoir** : l'intitulé, les objectifs et les évolutions possibles du poste doivent être précisés.

**-Le profil du candidat recherché** : formation, expériences professionnelles, âge minimal.

**-Les avantages** : rémunération, formation, autre avantages (mise à disposition d'un véhicule, d'un ordinateur portable...).

**D) Les canaux de recherche** : Une distinction fondamentale est constituée par le vivier de recrutement considéré. On peut souhaiter effectuer le recrutement en interne : cela suppose d'avoir connaissance des compétences détenues par les collaborateurs actuels de l'entreprise et de celles qu'ils pourraient développer moyennant une formation. Il faudra donc avoir évalué préalablement le potentiel (et pas seulement les compétences déjà détenues). En outre, il faut connaître les dispositions de mobilité de ceux qui pourraient être en adéquation avec le poste à pourvoir. L'entretien d'évaluation et les entretiens de carrière jouent ici un rôle considérable, de même que les méthodes de type centrent d'évaluation. Dans une autre optique, on peut vouloir rechercher des candidats à l'extérieur de l'entreprise, pour deux raisons principales :

- ✓ Aucun collaborateur présent n'a les capacités ou la volonté d'occuper le poste à pourvoir.

<sup>1</sup> BLANDINE Miquel et autres, op-cit, p6.

- ✓ Volonté claire de l'entreprise de recruter à l'externe : recherche de jeunes diplômés, brassage des collaborateurs, bénéficiaire des expériences extérieures, recherche de compétences rares.

Différentes possibilités s'offrent à l'entreprise qui veut recruter à l'extérieur :

- ✓ Consultation des candidatures spontanées reçues.
- ✓ Annonces dans les médias généralistes ou spécialisés, on constate une diversification des moyens employés : presse écrite, télévision, internet.
- ✓ Réseaux institutionnels : ANPE, APEC, associations d'anciens et établissement d'enseignements.
- ✓ Réseaux professionnels : ce mode est de plus en plus fréquemment utilisé pour le recrutement.
- ✓ Recrutement par approche directe : chasse de tête, participation aux forums emplois.
- ✓ Cercle de relations : de la cooptation basique aux réseaux Internet, actuellement en développement considérable (on pense ici au site Internet de « réseautage »).

Le choix du (des) média(s) de recherche aura une influence certaine sur les candidatures reçues mais aussi sur l'image véhiculée par l'entreprise sur le marché du travail.

### E) La phase de sélection

- **Les biais de perception** Les biais de perception se retrouvent dans de nombreuses situations au sein d'une organisation. Ainsi, le processus de recrutement n'échappe pas à l'influence de ces facteurs. La perception d'un candidat par le recruteur dans un processus de sélection est conditionnée par les caractéristiques suivantes : celles de l'agent perceptif (le recruteur), celles du cadre de perception et enfin celles de l'objet ou de l'être perçu (le candidat). En matière de comportement organisationnel en recrutement, le recruteur doit tenir compte des différents concepts de perception applicables.
- **Le tri des candidatures** : Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre

conséquent de candidatures. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues, dont une certaine partie sera parfois « fantaisiste » ou réellement inadaptée. Toutefois, il faudra nécessairement les considérer une à une pour ne pas manquer un candidat intéressant. Cette tâche essentielle peut s'avérer très gourmande en temps. Il convient donc d'optimiser ce processus discriminant. On peut tout d'abord effectuer une discrimination sur la forme des candidatures : absence d'éléments demandés, mauvaise présentation, qui reflètent *a priori* des candidats peu motivés ou peu sérieux. Cependant, cette approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers et reste une approche très superficielle. Il convient ensuite de s'intéresser au contenu du CV. Pour accélérer et fiabiliser le tri des CV, il faut fixer :

- *des points indispensables, discriminants* : éliminatoires pour ceux qui ne les détiendront pas (formation donnée, bilingue, expérience donnée...). Un premier survol des CV permet d'éliminer un nombre intéressant de candidatures manifestement inadaptées.

- *Des points secondaires*, qui constituent un atout pour la candidature (3ème langue, double compétence...).

Après cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation, plus gourmande en temps, mais qui se fera uniquement sur un échantillon beaucoup plus restreint. Ensuite, un premier entretien téléphonique peut être effectué pour s'assurer de la motivation du candidat et pour collecter certaines informations nécessaires et absentes ou en confirmer d'autres. Le recruteur peut ensuite passer à la phase de convocation des profils qu'il juge comme étant les plus adaptés pour le poste.

**F) Les techniques de sélection** : Si la compétence technique reste capitale et fait l'objet de tests et/ou d'entretiens à part, il importe souvent aux recruteurs de mieux connaître la personnalité de leur futur collaborateur. La personnalité est l'expression de la manière dont un individu agit et interagit avec autrui. Elle se définit aux moyens de



traits de personnalité, des caractéristiques constantes et stables du comportement de chacun.

- **Les tests de personnalité** Les questionnaires de personnalité révèlent le profil psychologique. Ils permettent d'étudier la personnalité d'un candidat en le confrontant à des situations.
- **Les tests d'aptitudes cognitives** Les tests d'aptitudes cognitives vont permettre d'évaluer l'intelligence. Ils se présentent sous forme de tests de logiques, de raisonnement ou linguistique. Ces tests sont actuellement peu utilisés par les entreprises car ils ont mauvaise réputation.
- **Les entretiens** L'entretien est utilisé dans quasiment tous les recrutements : il s'agit souvent de l'ultime étape d'un processus de sélection où plusieurs personnes peuvent intervenir, notamment la personne chargée du recrutement et le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel. Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

-**L'entretien structuré** se déroule d'une manière préétablie : l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.

-**L'entretien non structuré** se déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats. Ce dernier type d'entretien est majoritairement utilisé : or, il apparaît que le degré de structuration de l'entretien a un effet sur sa validité.

- **L'assessment center** : L'assessment Center ou centre d'évaluation, permet d'évaluer les compétences professionnelles et les qualités personnelles d'un candidat lors d'un « jeu de rôle » individuel ou collectif. Cette méthode est utilisée comme moyen de recrutement : c'est une aide à la décision à travers une analyse du potentiel intellectuel, des compétences, du comportement et du style de management du candidat à partir d'un référentiel de compétences exigées, et adapté aux besoins de l'entreprise.

**G) La finalisation du recrutement :** Il serait préjudiciable de négliger les phases postérieures au choix définitif du recruteur. En effet, deux éléments doivent être considérés :

- ***L'intégration de la recrue.*** Elle va rentrer dans une organisation avec sa vision, ses règles internes... tout un ensemble d'éléments aisément identifiables ou beaucoup plus internalisés. Pour pouvoir s'intégrer dans le cadre organisationnel, la recrue a besoin de soutien.
- ***L'adaptation au poste.*** D'un point de vue purement technique, il conviendra d'apporter un soutien au nouveau venu afin de l'aider à travailler efficacement le plus rapidement possible.

De mauvaises pratiques en termes d'accueil et d'intégration de la recrue auront des conséquences négatives :

- ✓ En pénalisant l'intégration « personnelle » de la recrue dans l'organisation et avec ses collègues ;
- ✓ En allongeant la durée de la phase de montée en compétences sur le nouveau poste, freinant ainsi la productivité ;
- ✓ En donnant une mauvaise image de l'entreprise sur le marché du travail.

Afin d'optimiser le processus d'accueil de la nouvelle recrue, il serait souhaitable d'établir un processus formalisé afin de ne pas traiter les arrivés au cas par cas, ce qui serait source de distorsions et d'oublis. On peut ainsi identifier plusieurs éléments incontournables à intégrer dans ce canevas d'accueil :

- ***Régler le plus vite possible les formalités administratives :*** afin que le travail ne soit pas alourdi par ces tâches non productives.
- ***Consacrer du temps :*** au nouvel arrivant :
  - ✓ Visite des locaux, et de son service de façon plus détaillée.

- ✓ Informations (voire formation) sur les mesures de sécurité applicables dans l'entreprise (si l'employeur ne le fait pas, il engage sa responsabilité).
- ✓ Remise d'un livret d'accueil (organigramme, plans, interlocuteurs internes, répertoire téléphonique...).
- **Consentir des ajustements**, le plus souvent temporaires, pour permettre à la recrue de prendre ses marques plus facilement (aménagement des horaires en fonction des moyens de transport utilisés par exemple...). Toutefois, des ajustements permanents peuvent être nécessaires, notamment lors du recrutement de travailleurs handicapés ou lors de la création d'un nouveau poste.
- **Favoriser le tutorat ou le parrainage** avec un salarié déjà en poste. Cela ne se fait pas naturellement contrairement à ce que l'on pourrait penser. Cette pratique permet :
  - ✓ De valoriser le tuteur et de rassurer le filleul.
  - ✓ D'accélérer l'apprentissage et de faciliter la socialisation du nouveau collaborateur.

**7-1-3-Les coûts du recrutement** : un recrutement bien fait est une opération coûteuse, mais aussi très rentable, quatre éléments constitutifs couvrent les frais d'embauche :

**A) Les frais de recrutements** : les frais de déplacement, honoraires des cabinets, les frais des services chargés de recrutement.

**B) Les coûts d'intégration** : coûts des démarches administratives, temps perdu par l'entourage, dépenses d'intégration auxquelles on pourrait ajouter le coût des erreurs commises pendant la phase d'apprentissage.

**C) Le coût de la formation de base** : lorsque celle-ci est dispensée pendant la période qui suit l'embauche.

**D) Les coûts de la familiarisation avec la tâche** : temps perdu du fait de l'adaptation à l'entreprise, à ses procédures, à ses collaborateurs et la à la tâche elle-même.

**7-1-4-Les objectifs de recrutement peuvent être les suivants :**

- ✓ Augmenter la réserve des candidats potentiels en minimisant les coûts.
- ✓ Assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre des candidats sous-qualifier ou sur qualifiés.
- ✓ Réduire les risques des départs hâtifs des candidats sélectionnés et embauchés par l'organisation.
- ✓ Déterminer les besoins actuels et futurs de l'entreprise.
- ✓ Élaborer des moyens et techniques qui permettent à l'organisation de recruter des candidats compétant.

**7-2-Intégration :**

L'intégration d'un nouveau collaborateur dans une organisation représente un double enjeu, pour une entreprise ainsi que pour les salariés, nous allons commencer par définir la notion d'intégration puis nous verrons quelles sont les étapes clés pour intégrer une nouvelle recrue, enfin les avantages de l'intégration pour les deux parties, employeur employé.

Selon LACAZE « l'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects technique de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation , l'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation des salariés à long terme , ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée »<sup>1</sup>.

Après avoir défini le contexte de l'intégration, la question qui se pose, est de savoir comment l'organisation socialise leurs nouveaux membres.

**7-2-1-Les étapes clés pour intégrer une nouvelle recrue :** les étapes de l'accueil et de l'intégration sont les suivantes :

**A) Avant l'arrivée du collaborateur :** il est important avant tout chose, de préparer l'arrivée du nouvel entrant et cette préparation constitue la première étape du processus. En effet, « si l'arrivée du collaborateur est bien préparée, son intégration

---

<sup>1</sup> CAROLINE Cordier, les Enjeux Stratégique de L'intégration des Nouveaux Collaborateurs, éd HAL archive ouvert, France, 2014, p14.

sera alors facilitée, aussi bien pour lui que pour le manager »<sup>1</sup>. Il est donc nécessaire avant son arrivée, de récupérer les éléments nécessaires, contrat de travail, livret d'accueil, règlement intérieur. Le manager doit également assurer que tout le matériel nécessaire à l'exercice de la fonction du nouvel arrivant soit disponible le jour de son arrivée. A fin de faciliter l'intégration, il est primordial de communiquer sur l'arrivée de la personne en informant le personnel de l'arrivée du nouveau salarié.

**B) L'accueil** : l'accueil et la première journée du nouvel entrant est pris en charge par son manager directe. Au cours de celle-ci le collaborateur se verra remettre son contrat de travail et différents documents administratifs (planning de travail, livret d'accueil) l'objet de cette première journée est de donner de la vue sur son parcours d'intégration, ainsi que dans cette première phase d'accompagnement le manager et le collaborateur doivent planifier ensemble les dates de débriefing et les rendez-vous de suivi.

**C) La nomination d'un parrain** : afin d'accompagner le nouvel entrant des le premier jour, un parrain (tuteur) sera présent pour le suivre tout au long de son intégration, il sera à son écoute, le renseigner. Le parrain devra avoir le même métier que le nouvel entrant afin de favoriser les échanges d'expériences, ainsi que 5 ans expérience dans l'entreprise au minimum. Pour la réussite de cette opération le tuteur doit être motivé par l'entreprise et doit aussi avoir le sentiment et l'envie de transmettre son savoir.

**D)intégration** : c'est au cours de cette phase que l'employé pratiquera ses nouvelles tâche et ira chercher les connaissances et habilités, donc il aura besoin pour satisfaire aux exigences de l'entreprise , il devra également s'adapter à son nouveau milieu en étant de plus en plus conscient des valeurs que l'entreprise véhicule , et des attentes qu'elle a envers lui , graduellement , il fera la connaissance des autres employés , et s'imprénera des normes culturelle déjà implantées , c'est maintenant qu'il doit s'approprier ses nouvelles tâche avec l'aide de son accompagnateur , il sera très utile que vous ayez préparé un plan d'entraînement qui décrit tous les étapes de la

---

<sup>1</sup> MONIQUE Decoste et autres, Guide D'accueil et D'intégration, éd doc formation, Québec, 2010, p 4-9.

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

**E) suivi et maintien en emploi :** une fois la période d'adaptation terminée , il faudra s'assurer que l'employé est satisfait de son accueil , une rencontre doit donc être prévue avec celle-ci afin de vérifier s'il a besoin de soutien d'une part , et si d'autre part , il y aurait certaines mises au point à a faire , ces perceptions face à son intégration , et son bien être actuel seront garants de son maintien ou non en emploi , c'est l'occasion idéal pour lui demander s'il est satisfait de son intégration , de son entraînement , de son parrain , important par la suite de revenir sur les points non maîtrises dans le travail pour compléter la formation déjà entamée .

### **7-2-2-Les procédures et les outils mis par l'entreprise pour intégrer le nouveau collaborateur<sup>1</sup> :**

La communication est le facteur clé de réussite pour la mise en place et l'application du parcours d'intégration. Pour cela il est nécessaire de déployer des outils qui vont venir en aide aux managers afin de les accompagner lors qu'ils accueillent une nouvelle recrue dans leur équipe.

**A) la création d'un kit d'intégration :** un des premiers outils qui va être développé est un kit d'intégration à destination des managers, et des parrains, ce kit se présentera sous forme de plaquette papier à distribuer aux managers, et contiendra de détail de parcours d'intégration. Le kit d'intégration a pour objectif principal de communiquer sur les enjeux de l'intégration, et l'importance de réussir cette dernière étape de recrutement, il comprendra donc :

- un mot d'accueil pour remplacer le contexte et souligner l'importance d'une bonne intégration.
- A qui est destiné ce parcours.
- le détail des étapes du parcours d'intégration.

---

<sup>1</sup> CAROLINE Cordier, op-cit, p25 – 32.

- les règles d'or à respecter et suivre.
- le rôle et profil de parrain.
- des témoignages issus des managers et des nouveaux collaborateurs qui ont la chance de tester ce parcours d'intégration.

**B) la création d'un carnet de route pour les collaborateurs :** celui-ci pourrait aider le collaborateur à s'exprimer sur son arrivée dans l'entreprise, et l'accompagner tout au long de son intégration, ce carnet de bord sera personnel et permettra au nouveau salarié de parler de son premier jour, de son ressenti, il pourra y écrire ses rapports détonement, et préparer ses entretiens de suivi.

**C) Rassembler les informations :** un des enjeux de cette mission et de transmettre les informations. Il est donc important de créer un endroit où l'ensemble du personnel pourra avoir accès aux différentes informations concernant l'intégration. Un espace pourra être créé sous planète, l'intranet du groupe.

### **7-2-3-Les conditions de réussite de l'intégration :**

De nombreux facteurs vont intervenir pour la réussite de l'intégration :

**A) L'implication des salariés :** afin de garantir la réussite de l'intégration de la nouvelle recrue, l'implication de l'ensemble des salariés de l'entreprise est nécessaire. L'implication de chacun va être un des conditions de réussite de l'intégration .

#### **B) Les écueils à éviter :**

- L'urgence de l'opérationnel, trop d'entreprise ne consacrent pas assez de temps à l'accueil des nouveaux collaborateurs. la majorité des entreprises veulent aller trop vite et réduisent la durée, ou suppriment certaines phases de l'intégration, l'objectif des entreprises est de rendre les salariés opérationnels rapidement, mais pour cela une bonne intégration est nécessaire.
- Une des erreurs qui est faite dans les entreprises est de mélanger les rôles entre le parrain et le manager, chacun a des missions différentes dans l'intégration du collaborateur, et chacun doit tenir son rôle.
- Il faut porter attention aux limites de l'intégration. La formalisation des processus d'intégration est assez liée à la culture de l'entreprise et au secteur.

- les entreprises doivent faire attention à ne pas tomber dans des processus extrêmement formalisés car cela peut induire des effets pervers. Si la procédure est trop formalisée et que celle-ci doit être strictement suivie, alors le côté humain de l'intégration pourra en pâtir. Il ne faut pas oublier que l'intégration doit être faite de façon spontanée et que le nouvel entrant doit se sentir attendu.

#### **7-2-4-La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a généralement un impact important sur :**

- La durée d'emploi
- L'engagement de l'employé au sein de l'entreprise
- sa mobilisation et son adhésion à la mission

#### **7-2-5-Les objectifs de l'intégration :**

- ✓ Elle aide l'employé à trouver lui-même des réponses à ses questions.
- ✓ Elle démontre tout le soutien que l'entreprise lui offre pour faciliter son adaptation.
- ✓ Elle favorise l'intégration sociale.

#### **7-3-La formation:**

Afin d'améliorer le niveau de compétences des collaborateurs, mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense, il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire).

« la notion de formation renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liée à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession, et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation»<sup>1</sup>.

Dans le but d'identifier les lacunes et les erreurs rencontrées par les salariés, des techniques sont mises à disposition de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> SIMONI Dolan, **Psychologie du Travail et Comportement Organisationnel**, éd Gaetan Morin, Paris, 1996, p173-174.



**7-3-1-Le choix de méthodes des formations :**

**A) Formation initiale ou formation d'entretien :** « le choix dépendra de la politique de recrutement, du niveau de technicité des tâches à accomplir est du à l'obsolescence des facultés »<sup>1</sup>.

**B) Formation interne ou formation externe :**

« *La question préalable, fondamentale et de savoir si l'entreprise prend en charge la formation ou elle confie la tâche à des unités extérieures* »<sup>2</sup>.

**▪ Formation interne :**

Assuré au sein de l'entreprise elle-même, soit par un personnel désigné à cette tâche ou bien par le recours à des organisations spécialisées qui sont appelés à transmettre leurs savoirs faire au sein de l'entreprise.

**▪ Formation externe :**

Ce type de formation s'exerce en dehors de l'entreprise. En charge par les organisations spécialisées en formation qui présente à l'entreprise postulante des garanties d'efficacité.

**7-3-2-La durée de la formation :**

Suit intégralement les objectifs et les crédits alloués à cette formation, par les responsables en question, trois types de formation sont distingués :

**A) Formation à court durée :**

Caractérisé par une durée très limitée (de 05 à 10 jours) qui comprend à la fois des échanges d'expériences entre le personnel et des séminaires organisés par l'entreprise.

**B) Formation à moyen durée :**

Souvent concrétisé par une attestation de stage dont il précise l'objectif de cette formation.

**C) Formation à longue durée :**

Reconnu par un diplôme, c'est une formation qui dépasse les six mois.

---

<sup>1</sup> BERNARD Martory et DANIEL Crozet, Gestion des Ressources Humaines, 7<sup>ème</sup> éd, DUNOD, PARIS, 2013. p98.

<sup>2</sup> Idem.

### 7-3-3-Le choix du rythme de formation :

« La latitude de choix réside dans le fait de décider si les formés abandonnent ou non leurs propres tâches pour se consacrer à la formation »<sup>1</sup>.

#### ❖ L'exploration de toutes les voies de formation :

Les voies traditionnelles qui se résume dans les séminaires et les stages sont maintenant remplacé par des voies nouvelles, transmettre le savoir faire, c'est le principe objectif.

En revanche on constate trois voies innovantes qui se succèdent comme suite :

**A) L'auto apprentissage et le e-Learning :** cette voie s'appuie principalement sur les nouvelles technologies. Elle présente un double objectif ; d'une part maîtriser les coûts de la formation, de l'autre part cette opération consiste à terminer le rythme de la formation.

#### **B) La mise en place de retours d'expérience :**

Faire installer une logique d'apprentissages dans une équipe de travail qui développe le partage des bonnes pratiques entre les membres d'une organisation, ces pratiques peuvent être bénéfique pour l'entreprise et pour les travailleurs.

#### **C) Le tutorat :**

Le tuteur est désigné par l'entreprise, qui présente certaines qualités (ancienneté, expérience, savoir faire...), son rôle est d'accompagner et de coacher des nouvelles recrues. On adopte généralement une voie lorsque on se retrouve face à des tâches complexes, cette voie témoigne de deux finalités : d'une part motiver les salariés en fin de carrière par ce programme et d'une autre part, transmettre les connaissances nécessaires aux nouvelles recrues pour l'accomplissement de leurs tâches.

### 7-3-4-Les objectifs de la formation :

Fondamentalement la formation permet à l'entreprise de suivre le rythme des changements organisationnels et concurrentiels.

- Elle permet l'augmentation de l'efficacité et l'efficience de l'organisation (qualité, polyvalence...)

---

<sup>1</sup> BERNAR Martory et DANIEL Crozet, op-cit, p99.

- Accroissement de compétences, connaissances de l'ensemble du personnel.
- Se distinguer face à la concurrence grâce à l'investissement sur le capital humain.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving upwards. The text is centered within the scroll.

## *Chapitre III*

**«La politique de l'entreprise  
dans la transmission des  
connaissances »**

**Préambule :**

La mondialisation, les progrès soutenus et constant des nouvelles technologies, le développement de l'économie de savoir, représentent autant de facteurs qui obligent les organisations quelle que soient à innover dans leurs pratiques du travail et de gestion. La réussite de ces innovations exige toutefois de pouvoir compter sur une main-d'œuvre en santé, qualifiée et flexible. Dans le cas qui nous intéresse nous faisons référence à la gestion de connaissances et aux relations interpersonnelles, qui sont entrainé de prendre de plus en plus d'ampleur, Les entreprises doivent encore faire face à des nouvelles réalités.

**I-Transmission de connaissances :****1-Historique de la gestion de connaissances<sup>1</sup> :**

Gérer les connaissances est une notion qui remonte au temps d'Aristote. En général le secteur public a adopté le concept à un rythme relativement lent sauf, bien sûr, en matière de soins de santé et d'éducation.

Dans *Fifth Génération Management*, Charles Savage décrit l'âge de savoir comme la troisième vague de développement socio-économique de l'humanité. La première vague a été l'âge agricole, où la richesse se mesurée par la possession des terres. Dans la deuxième vague, l'âge industriel, la richesse était fondée sur la possession du capital. Dans l'âge de savoir, la richesse est basée sur la possession de connaissances et la capacité de les utilisées pour créer ou améliorer des produits et services.

Selon Drucker les connaissances sont devenues la principale ressource économique et la source dominante, il peut être même la seule source d'avantage comparatif.<sup>2</sup> Les modèles de gestion de connaissances ont commencés à émerger dans

---

<sup>1</sup> NANCY Dubois et TRICIA Wilkerson, Gestion des Connaissances, centre de collaboration nationale des méthodes et outils, Montréal, 2008, p14-15.

<sup>2</sup>Idem.

la documentation de milieu à la fin des années 1980. La gestion de connaissances, en tant que discipline réelle, découle de la pensée universitaires et des pionniers comme Peter Drucker qui a inventé le terme travailleur du savoir dans les années 1970, Karl Erik SVEIBY à la fin des années 1980, NONAKA et TAKEUCHI dans les années 1990.

Au début des années 1990, le secteur privé principalement les grandes sociétés comme IBM, XEROX, HEWLETT, PACKARD et CHEVRON, avaient entrepris d'appliquer leurs considérables capacités technologiques à la gestion de connaissances. Bien qu'omniprésente, la gestion de connaissances est reconnue comme étant un processus lent dans une étude menée par SZULANSKI, JACKSON GRAYSON et O'DELL au 1998, même dans les meilleures sociétés, il a fallu en moyenne de 27 mois pour que les pratiques exemplaires soient appliquées d'un bout à l'autre de l'organisation.

## **2-Approches managériales de transmission de connaissances<sup>1</sup>**

Deux approches managériales de transmission de connaissances, différentes mais Complémentaires, peuvent être utilisées :

La première consiste en activités structurées développées de façon stratégique dans les organisations par les services des ressources humaines, c'est une approche de type «top-down ».

Dans ce cas, des décisions de gestion sont prises par la haute direction en ce qui concerne la transmission de connaissances et elles sont appliquées par la suite. Il existe de nombreux modèles dans la littérature, Ceux-ci consistent schématiquement : à documenter les connaissances utilisées par les acteurs, les emmagasiner, les enrichir et les modifier par la suite, les redistribuer et éventuellement les contrôler. Pour l'organisation, une telle démarche cherche inévitablement à centraliser les connaissances et à y exercer un contrôle sur le contenu et la diffusion. De même, de nombreux écrits scientifiques s'intéressent aux conditions favorisant ou nuisant à la

---

<sup>1</sup> ESLHER Cloulier et autres, la Transmission des Savoirs de Métier et de Prudence par les Travailleurs Expérimentés, IRSST, Québec, 2012, p8-9.

réention de connaissances. Rappelons que Delong (2004) propose un ensemble de processus et de pratiques stratégiques dans l'entreprise (gestion des ressources humaines, utilisation des technologies de l'information, pratiques proprement dites de transmission et initiatives de récupération) pour assurer la sauvegarde de connaissances. Les principales critiques qui peuvent être formulées au sujet de cette approche managériale sont que les mesures mises en place ne sont pas nécessairement en adéquation avec la réalité du travail et de son contexte. De plus, elles ne sont pas nécessairement adaptées à la transmission des savoirs d'expérience de métier et de prudence qui sont souvent invisibles et difficiles à verbaliser.

La seconde approche managériale est de type « Botton-up ». Elle consiste à s'intéresser à la transmission telle qu'elle est réellement vécue à travers l'activité concrète du travail au quotidien en contexte dans une perspective d'aide à l'apprentissage et ne cherche pas nécessairement à documenter les connaissances. Elle considère que ce sont les acteurs qui possèdent l'expérience et que, dans de bonnes conditions, ils pourront la transmettre à travers les processus d'action et d'interaction. Le rôle managérial ne consiste alors plus à s'appropriier les connaissances, mais plutôt à mettre en place des conditions qui faciliteront leur transmission entre les personnes. Pour cela, le système d'aide doit pouvoir proposer un ensemble cohérent de moyens pour aider l'acteur à comprendre la situation et prendre des décisions d'action au quotidien. Les moyens d'aide sont souvent simples et visent à tirer profit de situations d'action et à réduire les obstacles à la transmission. Cette implication différente de la gestion ne signifie pas un désinvestissement de l'organisation. À cet égard, il y a lieu de s'interroger sur l'impact de décisions de gestion telles que l'absence de stabilité des équipes du travail par exemple qui peut nuire à la transmission. Au contraire, les décisions de gestion doivent permettre de révéler les savoirs tacites et la prise de conscience de l'importance stratégique de ces savoirs. Une telle approche situe clairement la transmission de connaissances dans et par l'activité de travail réel, mettant l'apprenant en confrontation directe avec le travail dans un processus itératif

d'essais et d'erreurs et ceci semble une voie à privilégier même si les contraintes de la production peuvent aussi poser des obstacles à l'apprentissage.

### 3-Les concepts relatifs à la transmission de la connaissance :

a) **La connaissance** : « la mise en relation d'un sujet et d'un objet par le truchement d'une structure opératoire »<sup>1</sup>.

b) **Transmission de connaissances** : « identification de connaissances essentielles et mise en œuvre d'un plan pour communiquer celles-ci d'une personne à une autre aux moyens d'outils de transfert de connaissances »<sup>2</sup>. On distingue deux types de connaissances :

c) **Les connaissances explicites** : « sont les connaissances dites objectives et formelles, que l'on peut verbaliser, écrire, codifier et transférer. Elles peuvent prendre la forme de livres, de répertoires, de guides, de manuels, de politiques et procédures »<sup>3</sup>.

d) **Les connaissances tacites** : « elles sont plus difficiles à exprimer et à expliquer, elles se retrouvent dans la tête des personnes et incluent généralement des éléments intangibles comme les jugements, savoir faire, savoir être, les valeurs et les intuitions. Elles sont personnelles, spécifiques et difficiles à communiquer et formaliser même par les personnes qui détiennent ce savoir »<sup>4</sup>.

**Tableau n° 01**: le savoir tacite et le savoir explicite.

Savoir tacite	Savoir explicite
Expériences – savoir faire – savoir être Intuition – mémoire – savoir oral – socialisation – informel – subjectivité Groupe.	Savoir – connaissances – informations – concepts – documents – écrits – extériorisation – formel – objectivité hiérarchie – structures.

<sup>1</sup> JEAN Michel Besnier, les Théories de la Connaissance, 2<sup>ème</sup> éd, Paris, 2005.p4.

<sup>2</sup> MELANIE Macdonald et auteurs, Guide sur le Transfert des Connaissances, 1<sup>er</sup> éd, Gouvernement de Nouveau Brunswick 2010, p15.

<sup>3</sup> LYSANNE Raymond et autres, Coffre à Outils sur le Transfert de Connaissances, 1<sup>er</sup> éd, université de Sherbrooke, Québec, 2009, p06.

<sup>4</sup>Idem.



**4-Les étapes de la transmission de connaissance d'une génération à une autre<sup>1</sup> :**

L'introduction de nouvelles connaissances a pour but d'éclairer une prise de décision, changer des comportements individuels et organisationnels pour élaborer des politiques et des programmes et modifier une pratique professionnelle. Cela est un processus complexe qui englobe plusieurs étapes allant de la production d'une nouvelle connaissance à son utilisation dans un contexte donnée.

**Première étape :** réfère à l'opération de transfert et de communication de connaissances issus des résultats de la recherche scientifique. Elle met une interaction des offreurs motivés par la production et la transmission de leurs résultats vers des utilisateurs potentiels (demandeurs) utilisé pour leurs champs d'activité.

**Deuxième étape :** revoie à la cognition de ces résultats et interpelle des deux partenaires. À cette fin, les offreurs ont intérêt à bien expliciter leurs résultats de manière à attirer l'attention sur le mérite de leur mise en pratique.

**Troisième étape :** concerne la vulgarisation et la discussion de ces résultats et réfère à la participation des offreurs et des demandeurs à des rencontres d'explications visant à dissiper les doutes possibles, quand à l'utilité et à la portée de ces nouvelles connaissances.

**Quatrième étapes :** porte sur l'appropriation des ces résultats par les décideurs et les professionnels en reconnaissant ces nouvelles connaissances comme des contributions considérables.

**Cinquième étape :** encore plus concrète et a trait aux efforts consentis par les utilisateurs pour l'adoption de ces connaissances, pour mieux les assimiler et les adopter aux exigences de leurs domaine d'activité.

**Sixième étape :** ultime étape de processus d'utilisation porte sur la mise en action des ces connaissances dans la prise de décision.

**5-Les outils de la transmission de connaissances :** choisir un outil de transfert de connaissance en fonction des besoins de l'utilisateur, lorsque une personne, une équipe

---

<sup>1</sup> PHILIP Haynes, « le transfert intergénérationnel des connaissances tacites » IN **Analyse Comparée en Administration Publique**, ENAP, vol 16, n° 1 hiver 2010, p45.

ou une organisation cherche à satisfaire des besoins particulières, on devrait tenir compte des styles individuels d'apprentissage au moment du choix de l'outil de transfert des connaissances.

On distingue plusieurs outils pour accomplir la mission de transfert de la connaissance d'une manière optimale et efficace à citer<sup>1</sup> :

- **Encadrement** : relation professionnelle entre le titulaire d'un poste et le dirigeant (moniteur) axée sur l'amélioration du rendement et visant à enrichir les connaissances de titulaire du poste.
- **collaboration** : travailler ensemble, coopérer.
- **communauté de pratique** : groupe de pairs dont les membres s'engagent, sur une base volontaire, à partager afin d'apprendre les uns des autres en vue d'améliorer le rendement de chacun, de l'équipe et de l'organisation.
- **formation polyvalente** : formation d'un employé pour qu'il puisse accomplir le travail d'un autre employé. Cela lui permet de développer de nouvelles compétences et favorise la transmission des connaissances.
- **double emploi** : embauche d'une autre personne avant le départ de l'ancienne.
- **étude et information** : rencontre, séance interactives d'informations, cours.
- **messagerie instantanée** : permet au gens de transmettre des connaissances particulières instantanément en s'envoyant des messages textes en temps réel (dialogue en ligne).
- **stage** : système de formation pour les nouvelles recrues, afin qu'elles puissent acquérir des compétences complexes.
- **jumelage** : expérience de travail permettant à une personne d'accompagner un employé expérimenté afin d'apprendre les rouages d'un poste.
- **partage d'emploi** : réaménagement de l'horaire de travail permettant à deux employés de partager les fonctions, se rattachant à un poste permanent à plein temps.

---

<sup>1</sup> MELANIE Macdonald et autres, op-cit, p15.

- **mentorat** : processus facilitant le transfert de connaissance très entendues entre des personnes de milieux, de génération ou des services différents mais apparentes, il s'agit d'une relation professionnelle réciproque et dynamique entre un titulaire d'un poste avancé dans sa carrière (ancienne) et une nouvelle recrue, qui favorise le perfectionnement professionnel des deux parties.
- **acquisition des connaissances** : appropriation des connaissances d'une personne, principalement par le biais d'entrevues et de questionnaire, afin qu'elles puissent être réutilisées par d'autres personnes à des fins particulières.
- **réunion** : rencontre de deux personnes ou plus en vue de discuter d'un sujet, établi souvent de manière officielle.

**6-L'ampleur de la transmission des connaissances** : pour l'entreprise l'acquisition et la transmission des compétences représentent bien des enjeux de taille :

- ✓ accéléré le perfectionnement des nouveaux recrues.
- ✓ réduire l'impacte du départ des employés.
- ✓ s'approprie un savoir avant qu'il ne quitte l'organisation, assurant ainsi la continuité des activités et des services.
- ✓ réduit le chevauchement des tâches.
- ✓ permet aux organisations d'utiliser plus efficacement leurs connaissances.
- ✓ une réduction des coûts ou des risques lorsqu'il y a échange de découvertes.
- ✓ l'amélioration du travail coopératif et des échanges entre les membres de l'entreprise.
- ✓ la conservation de la culture, de l'expérience et de l'expertise.

**7-Facteurs essentiels à la réussite de la transmission de connaissance** : la mise en pratique d'une stratégie de transmission de connaissances exige l'accompagnement de plusieurs facteurs :

- ✓ le milieu encourage les gens à transmettre leurs connaissances.
- ✓ les dirigeants adoptent le comportement qu'ils désirent voir au sein de l'organisation

- ✓ les réussites sont célébrées afin de valoriser le processus et de motiver les employés.
- ✓ des stimulants incitent les employés à communiquer l'information.
- ✓ la communication est efficace et continue.
- ✓ les deux parties sont mutuellement prêtes à écouter et à apprendre, il est essentiel que le donneur et le bénéficiaire valorisent cet échange.
- ✓ le transfert de la connaissance doit se faire avant le départ des employés expérimentés.
- ✓ les donneurs et les bénéficiaires participent au choix des outils de transfert de connaissance. Pour favoriser leur participation active, il est essentiel qu'ils sachent quelles sont les connaissances à transmettre et indiquent la manière dont ils aimeraient qu'elles soient transmises et reçues.
- ✓ prise en compte des préoccupations des utilisateurs.
- ✓ un bon contexte d'utilisation (conditions de travail, climat de travail, culture organisationnelle).

#### **8-les obstacles de la transmission de connaissance :**

- ✓ le donneur ne reconnaît pas que certaines des connaissances ou certaines des renseignements qu'il possède ont de la valeur et par conséquent ils ne sont pas transmis.
- ✓ les gens sont pas motivés à transmettre leurs connaissances.
- ✓ les procédures ou mécanismes normalisés de saisie sont insuffisants.
- ✓ une faible aptitude à la communication.
- ✓ le savoir est associé au pouvoir, la culture organisationnelle ne favorise pas l'échange des connaissances.
- ✓ conflits de générations.
- ✓ peu de temps et d'argent consacré aux activités de transfert de connaissance.

## 9-Les principales raisons qui rendent la transmission des connaissances tacite particulièrement difficiles :

- ✓ la connaissance tacite s'acquiert essentiellement au travers de l'expérience et de l'essai/erreur.
- ✓ l'enseignement des connaissances tacites se fait par démonstration, observation, imitation, pratique et feed-back. Ceci nécessite des interactions répétées entre individus sur une longue période.
- ✓ la connaissance tacite qui est le fruit d'un apprentissage organisationnel est une connaissance collective, cela rend le transfert plus difficile.
- ✓ la connaissances tacite qui doit être transfert peut ne pas être statique, mais peut évoluer continuellement.

## II- Les relations interpersonnelles :

L'univers de l'entreprise est en perpétuel changement, la pression est grande et le rythme s'accélère. vivre au travail, les uns avec les autres n'est pas toujours facile. Le maintien de saines relations interpersonnelles en milieu de travail s'avère un facteur déterminant.

**1-Définition :** « les relations interpersonnelles au travail sont les rapports, les liens que nous entretenons avec les autres personnes .dans notre milieu de travail, selon le cas, ce sont les collègues, les supérieurs, les subalternes et les clients .on peut qualifier de saines relations interpersonnelles, les relations que nous estimons généralement comme satisfaisantes »<sup>1</sup>.

## 2- Les relations interpersonnelles source d'efficacité organisationnelle <sup>2</sup> :

L'institut de recherche ROBERT-Sauvé en santé et sécurité du travail recommande 21 mesures pour améliorer l'organisation du travail, la moitié de ces recommandations sont directement liées aux relations interpersonnelles.

- ✓ impliquer les employés dans la planification de leurs taches quotidiennes.

<sup>1</sup> COTE, Christiane, « le respect au travail, vos relations interpersonnelles vous satisfont-elles ? » in Santé Psychologique, APSSAP, France, p03.

<sup>2</sup> CHANTAL Arousseau, l'Organisation du Travail et des Relation, UQAM, p02.

- ✓ consulter les employés sur l'amélioration de l'organisation du temps de travail, résoudre les problèmes rencontrés en organisant des groupes de réflexion.
- ✓ consulter les employés en cas de changement de l'organisation du travail et lorsque les améliorations sont nécessaires pour que le travail gagne en sécurité en simplicité et en efficacité.
- ✓ récompenser les employés pour leur contribution à l'amélioration de la productivité et du lieu de travail.
- ✓ informer régulièrement les employés des résultats de leur travail.
- ✓ former les employés à prendre des responsabilités et leur donner les moyens d'améliorer leur travail.
- ✓ permettre aux employés de communiquer facilement et de s'entraider sur le lieu de travail.
- ✓ permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences.
- ✓ constituer des groupes de travail, en attribuant à chaque groupe des tâches collectives à accomplir et la responsabilité des résultats obtenus.

### **3- Les principes qui déterminent le rapport travail, relation <sup>1</sup> :**

- ✓ L'impossibilité de maintenir ou d'établir des relations interpersonnelles satisfaisante dans le cadre du travail fait qu'il est difficile pour un individu de donner du sens à son travail et d'établir ainsi une identité professionnelle saine.
- ✓ L'absence de relation interpersonnelles satisfaisante avec les collègues de travail rend difficile l'ajustement mutuel dans le cadre du travail et la reconnaissance collective du travail accompli.
- ✓ le travail est le principal objet légitime pour œuvrer à la reconstruction di lien social (relations interpersonnelles, normes de comportements connues et partagées).
- ✓ Un lien social durable et sain est propice au mieux-être au travail et à l'amélioration du rendement.

---

<sup>1</sup> CHANTAL Aourousseau, opcit, p08.

**4-L'avantage des bonnes relations interpersonnelles :** les relations interpersonnelles amènent plusieurs avantages sur le plan personnel et organisationnel :

**a) sur le plan personnel :**

- ✓ crée un degré d'intimité avec les autres et ouvrir la communication en encourageant les gens à s'exprimer librement.
- ✓ amener une plus grande satisfaction au travail en réduisent le stress et la frustration.
- ✓ développer des nouveaux contacts, donner accès à de nouvelles sources d'information et permettre de recevoir davantage de conseils.
- ✓ constituer un facteur de protection personnel inestimable par l'entraide accrue, permettant de faire face plus aisément aux difficultés vécues au travail.
- ✓ amener une plus grande motivation personnelle et un haut niveau d'engagement envers l'organisation.
- ✓ susciter un plus haut niveau de confiance, de collaboration et de générosité entre les personnes.

**b) sur le plan organisationnel :**

- ✓ établir une meilleure identité de groupe, renforcer le sentiment d'appartenance et l'engagement des employés envers l'organisation.
- ✓ crée une plus grande solidarité, collaboration entre les membres du groupe et un meilleur soutien mutuel.
- ✓ amener une augmentation de la satisfaction au travail et une amélioration de la productivité, de l'efficacité et du rendement.
- ✓ constituer un atout important pour attirer et retenir les meilleurs employés.
- ✓ multiplier l'échange d'information et améliorer l'efficacité du processus de décision.
- ✓ limiter les frictions entre les employés et réduire la compétition et la méfiance.
- ✓ favoriser des négociations plus sereines et le règlement rapide des conflits.

- ✓ générer le sentiment d'avoir un meilleur contrôle sur son travail et une augmentation de la performance personnelle.

**5-Les conditions de succès des relations interpersonnelles :** Dans un contexte de travail, l'établissement et le maintien de saines relations interpersonnelles ne se réalise pas instantanément. Cela exige certaines conditions individuelles et organisationnelles :

**a) sur le plan personnel :**

- ✓ une volonté de développer des rapports basés sur le respect mutuel, l'honnêteté, l'intégrité des personnes et la loyauté.
- ✓ une mobilisation personnelle et une disposition à prendre action pour soigner et améliorer ses relations avec les autres.
- ✓ une confiance en soi et une confiance en l'autre.
- ✓ une acceptation des différences, une ouverture aux autres, ainsi que l'acceptation que l'on remette en question sa propre façon de penser.
- ✓ l'établissement d'une communication franche et ouvert basée sur un désir de partager librement les idées et les informations.
- ✓ un esprit de soutien et de collaboration avec les autres.

**b) sur le plan organisationnel :**

- ✓ une culture basée sur des valeurs communes et partagées telles le respect des personnes et la confiance mutuelle.
- ✓ une communication ouverte entre tous les membres de l'organisation et un libre partage de l'information à tous les niveaux.
- ✓ la participation des employés a la pris de décision.
- ✓ un système de reconnaissance basé sur des pratiques formelles et informelles et axées non seulement sur l'atteinte des résultats mais aussi sur les contributions et les qualités personnelles.



## **6-Les conflits interpersonnels :**

Nous vivons en permanence les uns avec les autres et sommes confrontés à des rapports parfois difficiles. Le monde du travail est encore plus délicat, dans la mesure où la qualité des relations humaines, est en l'occurrence, déterminante pour la performance de l'entreprise et la réussite de chacun. La vie de l'entreprise fourmille des paradoxes et des difficultés de communication liés au facteur humain. Il faut donc apprendre à les gérer pour que les conflits s'amenuisent.

### **6-1- Les causes des conflits interpersonnels<sup>1</sup> :**

Plusieurs facteurs permettent de comprendre comment la relation entre deux individus peut se passer pacifiquement ou au contraire de manière conflictuelle. Quatre causes pouvant être à l'origine de ces conflits ont été identifiées : la non-reconnaissance de la légitimité, l'esprit de compétition, la différence de valeurs et l'enracinement historique.

#### **a) La non-reconnaissance de la légitimité :**

Cette situation apparaît lorsqu'un individu est jugé non légitime par ses collègues malgré sa position statutaire ou la fonction qu'il occupe. Le conflit peut se faire entre une personne et un groupe mais aussi entre deux personnes. Au sein d'une entreprise quelle que soit la fonction occupée, le salarié a besoin de la reconnaissance de son supérieur hiérarchique mais également de ses égaux (collègues). Le non reconnaissance de nos compétences par nos collègues peut être une source de conflit. Ce type de conflit va surtout se faire dans les groupes informels ou flous. Les acteurs seront donc amenés à définir ou redéfinir leur rôle et les leaders (meneurs de groupe) vont peu à peu affirmer leur pouvoir sur les suiveurs.

#### **b) L'esprit de compétition :**

L'esprit de compétition s'apparente à une évolution de l'instinct primaire de l'homme pour survivre. Interpréter dans le monde de l'entreprise, cet esprit est défini

---

<sup>1</sup> DIOUF Isabelle et autres, Gestions des Conflits Interpersonnels, université François Rabelais de Tours, 2012-2013, p2.

comme une énergie qui doit être canalisée. Elle peut devenir un puissant facteur de motivation ou une source de conflits. L'existence d'enjeux matériels (salaire, reconnaissance, promotion) peut instaurer un climat de rivalité entre les salariés. Cela crée des tensions qui diminuent les flux de communication, encourageant les stéréotypes et les opinions négatives. Ces tensions intervenant de manière répétée, peuvent entraîner un dysfonctionnement au sein de l'organisation.

**c) La différence de valeurs :**

Les conflits de valeurs sont des divergences d'opinions amenées par des croyances ou des goûts opposés, des types de personnalité ou des origines sociales différentes, etc. Par ailleurs, il est souvent difficile d'être confronté à des valeurs différentes des siennes et encore plus difficile de tenter de les changer. Donc, il est vain de convaincre une personne d'épouser d'autres valeurs que les siennes; il vaut mieux comprendre qu'il s'agit là de différences individuelles entre des personnes. Le respect de l'autre ainsi que l'empathie sont des moyens à la disposition de tous qui aident à dissiper les conflits de valeurs. Ces éléments peuvent aider à mieux composer avec un conflit de valeurs, voire à faciliter sa résolution.

**d) L'enracinement historique :**

Il se manifeste lorsque les relations interpersonnelles s'engagent immédiatement sur des champs conflictuels. Comme le rappelle Henri Mendras (1996), ces conflits sont typiquement humains. Face à la différence, à la nouveauté, à l'étranger, l'homme aura des préjugés, une attitude discriminatoire. Cela va nuire à la compréhension de l'autre qui sera perçue comme un ennemi potentiel dès la première rencontre. Un tel conflit sera plus difficile à gérer par un manager.

**6-2-Les différents types des conflits interpersonnels <sup>1</sup> :**

Les conflits font partis de la réalité quotidienne et de la vie des organisations modernes. Ils reflètent la dynamique des relations humaines et sociales traduisant la volonté des acteurs d'influencer leur environnement. Il convient dès lors de procéder à

---

<sup>1</sup> DIOUF Isabelle et autres, opcit, page3.

une catégorisation spécifique des types de conflits pouvant être déduits de ces différentes causes. (La détermination de leurs causes nous permet de retenir une catégorisation spécifique (déduire une typologie) des conflits...).

**a) Le conflit relationnel :**

Le conflit relationnel est défini comme une prise de conscience d'incompatibilités pouvant exister entre des individus. Il comprend des composantes affectives et émotionnelles telles que la tension, la frustration, l'animosité ou la friction. Le conflit interpersonnel devient relationnel quand les individus en interactions estiment que les autres portent atteinte à leurs droits les plus fondamentaux. Ce type de conflit a lieu dans une situation où deux individus travaillent ensemble mais ne s'apprécient pas ; la présence de l'un va alors gêner l'autre.

Avec le temps et en y repensant souvent, les personnes développent une version saturée du conflit c'est-à-dire une version où tous les gestes de l'autre seront vus et interprétés dans le même sens de manière à prouver que l'autre est le fautif. Chacun décrit l'autre en des termes unidimensionnels et rigides.

**b) Le conflit de tâche :**

Le conflit de tâche est une manifestation de divergences dans les points de vue concernant une tâche de groupe et est généralement dus à la routine, à la standardisation des processus et à l'éloignement des employés par rapport à leur travail d'origine.

Ces conflits sont alors de nature cognitive car ils font référence à des divergences d'opinions et de points de vue sur la manière d'effectuer une tâche. De ce fait, ils ne contiennent pas d'émotions interpersonnelles négatives. Le point de discorde de ce type de conflit fait ainsi référence à l'objet de la tâche.

**c) Les conflits de processus :**

Les conflits de processus sont des conflits qui émanent de désaccords portant sur la manière d'accomplir les tâches dans l'unité de travail. Autrement dit, ce sont les conflits qui portent sur la répartition des ressources et des responsabilités.

Les désaccords liés à l'assignation des tâches ou à l'allocation des ressources font aussi partie de ce type de conflit. Ceux-ci touchent les obligations de chacun et peuvent se présenter lorsque des individus ne s'entendent pas sur la responsabilité d'effectuer une tâche.

**6-3-Les conséquences des conflits interpersonnels :**

- ✓ Affecte la performance individuelle des salariés et celle de l'entreprise.
- ✓ Entraîne la formation de clans et le blocage de la communication.
- ✓ Source de stress et de démotivation (perte de confiance, accroissement de l'absentéisme global voire le présentéisme passif).
- ✓ Mène à de violentes altercations verbales ou physiques et une baisse de la cohésion sociale.

**6-4-La résolution des conflits interpersonnels<sup>1</sup> :**

Après les avoir défini, nous verrons les modes de résolution adaptés aux différents conflits interpersonnels.

**a) Négociation :** rencontre de deux personnes en désaccord, rétablir les relations car les adversaires peuvent affirmer et confronter leurs points de vue. Réussit lorsque les protagonistes ont le sentiment d'avoir obtenu quelque chose de tangible.

**b) Médiation :** requise par les parties lorsqu'elles pensent que le litige peut se résoudre de manière pacifique. Fait intervenir une tierce personne afin qu'elle la réalise, un médiateur interne ou externe selon l'intensité du conflit, le médiateur favorise les rencontres pour améliorer les relations et doit être neutre, il a pour rôle d'inciter les protagonistes à trouver de nouvelles résolutions tout en respectant les intérêts de chacun.

---

<sup>1</sup> DIOUF Isabelle et autres, opcit, p 05.

c) **Arbitrage** : procédure exercée par trois arbitres, deux nommés par chacune des parties et une tierce personne choisie mutuellement par ces derniers, les arbitres qui sont de nature neutre, arrêtent une sentence à laquelle les opposants doivent se conformer.

### **Conclusion**

Bien que les départs à la retraite et les fins de vie active aient toujours fait partie de la réalité des organisations, le contexte actuel fait entrevoir des problèmes importants au plan de la transition et de la continuité de la mémoire organisationnelle. La question abordée ici est particulièrement délicate, en ce sens la transmission de connaissance est bien d'abord une exigence que on doit reconnaître, qui a pour but la transmission des renseignements utiles et importants, dans un contexte donné, de manière à ce qu'ils puissent servir à la prise de décision et de mesures. Mais cela nécessite un bon climat social, car la qualité des relations au milieu de travail peut jouer un rôle prépondérant sur l'échange d'informations.

Les relations humaines comportent leur lot de difficultés, mais les bénéfices qu'on en retire sont encore plus grands, donc elles méritent qu'on s'y attarde sérieusement. Cela représente un défi de taille, et nécessite à coup sûr des investissements.



***Partie pratique***

A decorative graphic of a scroll with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving upwards. The text is centered within the scroll.

## *Chapitre IV*

**« La présentation de  
l'organisme d'accueil »**

**Préambule :**

Pour vérifier les hypothèses que nous avons établies ci-dessus et dans le but de répondre aux questions posées, notre cadre opérationnel, ou étude de cas cerne une entreprise publique algérienne du secteur industriel, en l'occurrence NAFTAL.

**I - Présentation de l'organisme d'accueil<sup>1</sup> :****1-Historique de NAFTAL :**

Issue de SONATRACH, (société nationale pour la recherche, transport, production, transformation, la commercialisation des hydrocarbures), l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) à été créée par le décret N°80-101 du 06 avril 1980.

Entrée en activité le 01 janvier 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de la distribution de produits pétroliers.

Le 04 mars 1985, les anciens districts (Carburants, lubrifiants, pneumatique et bitume) ont été regroupés sous le nom UND (unité NAFTAL de distribution).

En 1987, l'activité raffinage est séparée de la distribution, conformément au Décret n° 87- 189 du 25 Août 1987 modifiant le décret n°80-101 du 6 Avril 1980, modifié, portant création de l'Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers, il est créé une Entreprise nationale dénommée : « Entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers », sous le sigle de « NAFTAL ».

A partir de 1998, elle change de statue et devient société par action filiale à 100% de SONATRACH, en intervenant dans les domaines suivants :

- ✓ De l'enfûtage GPL.
- ✓ De la formulation des bitumes.
- ✓ De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatique, GPL /produits spéciaux.
- ✓ Du transport des produits pétroliers.

---

<sup>1</sup> Documents interne de l'entreprise



- ✓ Elle est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivé.

## **2-NAFTAL District Carburants de Bejaïa :**

Le District CBR de Bejaïa est organisé comme suit :

### **2-1-Direction :** sont rattachés:

Une secrétaire, le responsable de la sécurité industrielle, le laboratoire, les différents départements et dépôts carburants.

#### **2-1-1-Ses principales tâches et responsabilités sont :**

- ✓ (camions, canalisations) relevant de l'activité carburants du District ainsi que les structures d'organisation (services, maintenance, installations fixes, surveillance et entretien canalisations, reconnaissance, produits... etc.) et les moyens humains œuvrant pour l'activité carburante.
- ✓ Suivre les plans établis par la Branche Carburants pour l'approvisionnement et ravitaillement en carburants des dépôts et communiquer régulièrement les états d'exécution aux structures concernées.
- ✓ Exécuter les programmes de distribution établis par les Districts Commercialisation pour la livraison de la clientèle.
- ✓ Gérer les stocks en carburants au niveau des dépôts et communiquer régulièrement des points de situation aux structures concernées de la Branche.
- ✓ Suivre l'exploitation et la maintenance des infrastructures de stockage et autres moyens (camions, canalisations) carburants de la Branche rattachés au District.
- ✓ Est responsable, en liaison avec les structures HSEQ, de la sécurité industrielle des installations, équipements et moyens des centres carburants et canalisations.
- ✓ Est responsable, en liaison avec les responsables concernés des centres carburants et canalisations, de la sûreté interne des installations et moyens.
- ✓ Gérer, en liaison avec les structures de la Branche, les relations avec les Directions des raffineries NAFTEC, les Directions régionales STPE et SNTR.

- ✓ Ordonnancer les factures NAFTEC, STPE, cabotage et transport SNTR & tiers et les transmettre aux structures de la Branche pour règlement.
- ✓ Approuver les bordereaux inter unités (BIU) émis par les Districts Commercialisation vers le District Carburants.
- ✓ Traiter le bon mouvement interne (BMI) en liaison avec les Chefs de centres carburants lors des conseils de Direction de District.
- ✓ Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêtés par la Branche et l'entreprise et proposer voire prendre des mesures correctives en cas de dérive.
- ✓ Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité des flux physiques et financiers et élaborer le bilan consolidé du District.
- ✓ Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans les domaines d'activité technique, transport, stockage, sécurité industrielle, protection de l'environnement, finances, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relations de travail.
- ✓ Gérer les relations avec les partenaires locaux (fournisseurs et clients) et les autorités et administrations locales.
- ✓ Prêter assistance, autant que de besoin, aux autres Districts dans tous les domaines d'activités.

### **2-1-2-Les missions dévolues aux différentes structures sont :**

#### **A) Département Informatique :**

- Service Information de Gestion (ING).
- Service Système et Réseaux.

Sa mission est :

- ✓ Collecter, vérifier et analyser les informations de gestion du District.
- ✓ Élaborer les tableaux de bord et rapports d'activité du District.
- ✓ Assurer l'installation et l'exploitation et la sauvegarde des logiciels de gestion Et données afférentes.

- ✓ Prêter assistance aux structures en matière d'exploitation des applications informatique, Opérationnelles.
- ✓ Gérer les systèmes et réseaux du District.

## **B) Département AMG (administration et moyen généraux) :**

Les missions du département AMG sont :

- ✓ Assurer la gestion des moyens généraux du district.
- ✓ Assurer la gestion des ressources humaines.
- ✓ Assurer la gestion de l'administration.
- ✓ Assurer la gestion des œuvres sociales et culturelles.
- **Service administration :**
  - **Section gestion du personnel :**
    - ✓ Gestion administrative du personnel.
    - ✓ Veiller à l'application de la réglementation.
    - ✓ Tenir à jour les différents registres réglementaires (Registre du personnel, registre des congés, registre des accidents de travail.....etc.).
    - ✓ Suivi du pointage du personnel permanent et temporaire.
    - ✓ Élaboration et suivi du planning des congés annuels.
    - ✓ Établissement des titres de congés annuels et récupérations.
    - ✓ Suivi et enregistrement des notes de frais de missions.
    - ✓ Établissement des attestations de travail et Divers documents.
    - ✓ Gestion du volet disciplinaire.
    - ✓ Gérer les mouvements (congés, maladies, absence, retraite, affectation ...).
    - ✓ Formalise et suit les prêts véhicules.
  - **Section gestion paie :**
    - ✓ Préparation, établissement et vérification de la paie.
    - ✓ Établir les déclarations fiscale et parafiscale (CNAS, impôts).
    - ✓ Établir les relevés des émoluments.
  - **Section prestations sociales :**
    - ✓ Gérer les dossiers (allocation familiale) et procéder a leur paiement.

- ✓ Contrôle des dossiers médicaux et leurs dépôts auprès de la CNAS et MIP.
- ✓ Remboursement des prestations sociales CNAS et MIP.
- ✓ Gestion des dossiers de retraites.
- **Services ressources humaines :**
  - ✓ Gérer les emplois, carrières et niveaux des effectifs
  - ✓ Élaboration des prévisions en matière de salaires et charges patronales du district.
  - ✓ Établissement et suivi des prévisions, des budgets et des plans de formations du personnel.
  - ✓ Veille à l'application de la réglementation en vigueur.
  - ✓ Tenir à jour le fichier personnel.
  - ✓ Élaboration des tableaux de bord.
  - ✓ Traitement des requêtes du personnel.
  - ✓ Préparation et étude des dossiers de la commission du personnel.
  - ✓ Suivi de l'apprentissage.
  - ✓ Suivi des stagiaires.
- **Services du moyen généraux :**

Ses activités sont assurées par trois sections :

  - **Section BOG (bureau d'ordre) :**
    - ✓ Assurer la réception, l'enregistrement et le dispatching du courrier pour toutes les structures et constituer et actualiser les annuaires téléphoniques et Standard.
  - **Section entretien bâtiment :**
    - ✓ Assurer l'entretien des locaux, meubles et immeubles.
    - ✓ Assurer la gestion des charges (Électricité, eau, téléphone.....)
  - **Section économat :**
    - ✓ Assurer la gestion du magasin pour l'approvisionnement en consommable de bureau et informatique et fournir les documents de gestion.
    - ✓ Satisfaire les commandes des structures.

- **Cellule OSC (Ouvre sociales et culturelles) :**

Elle est chargée de la gestion de :

- ✓ Colonies de vacance et camps de toile, prêts sociaux, cures thermales, compétition sportive et OMRA.
- ✓ Aide financières aux veuves et orphelins et frais d'obsèques.

**C) Département finances et comptabilité :**

Le département finances et comptabilité a pour mission de :

- ✓ Coordonner et suivre toutes les activités de comptabilité de trésorier, budget Et patrimoine.
- ✓ Consolider, analyser les états comptables et veiller à la sincérité des comptes du District.
- ✓ Veiller à la concordance des écritures comptables avec les flux physiques et financiers.

Il comprend trois services à savoir :

- **Service trésorerie :** il est composé de deux sections, la Section recettes et La Section dépenses .Sa mission est de :

- ✓ Suivre et contrôler les flux, recettes et dépenses de trésorerie.
- ✓ Traiter les dossiers de paiement d'investigation, fournisseurs et autres dépenses.
- ✓ Établir les situations de rapprochement des comptes (recettes et dépenses).
- ✓ Contrôler et effectuer les comptabilisations des comptes et grands livres de trésorerie.
- ✓ Établir des rapports d'activités.

- **service comptabilité générale :** il est composé de deux sections, la Section SVCD et la Section comptabilité, Sa mission est de :

- ✓ Procéder aux écritures comptables conformément aux préconisations du plan comptable national.
- ✓ Élaborer les documents comptables (Bilans, balances et livres).
- ✓ Contrôler les arrêtés de comptes et préparer les inventaires et bilan.
- ✓ Élaborer les analyses et synthèses comptables.

- ✓ Procéder aux opérations des clôtures et réouvertures des comptes.
- **service budgets et coûts** : Sa mission
- ✓ Élaborer les budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du District.
- ✓ Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût.
- ✓ Contrôler et traiter les situations financières du District.
- ✓ Procéder aux ajustements des budgets et crédits.
- ✓ Assurer le suivi régulier de la comptabilité analytique.

**D) Département Transport & Technique** : Il a pour mission :

- ✓ Élaborer les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts, et canalisation et en suivre l'exécution.
- ✓ Élabore les plans annuels et pluriannuels de transport, en prenant en charge les besoins de distribution net ravitaillement des produits commercialisés.
- ✓ Suivi de la réalisation des travaux.
- ✓ Élaborer les plans et budgets d'investissement (rénovation, extension, remise à niveau, remplacement) des installations fixes, canalisation, réseau de stations services et autres.
- ✓ Établir un rapport d'activité périodique.

Ce département comporte les services suivants :

- **Service exploitation et maintenance** : Sa mission est de :
  - ✓ Vérifier l'application des prescriptions du règlement d'exploitation, de sécurité des équipements et installation fixes.
  - ✓ Établir les performances de maintenance.
  - ✓ Assurer la maintenance des installations au niveau des dépôts carburants.
- **Service études et réalisation** : Sa mission est :
  - ✓ D'établir la partie technique des cahiers de charges.
  - ✓ De contrôler et diriger les différents travaux.
  - ✓ De suivre les travaux programmés ayant trait aux projets.

Le District dispose de deux (02) dépôts carburants à Bejaia, un (01) à TAHER /W.JIJEL, un (01) à Bordj Bou Arreridj et un (01) à M'SILA.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving inward. The text is centered within the scroll.

## *Chapitre V*

**« Analyse et interprétations des  
résultats »**



**Préambule :**

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter les résultats de l'enquête à savoir : les caractéristiques des membres de l'échantillon, les résultats de la première hypothèse, les résultats de la deuxième hypothèse, enfin la discussion des résultats de l'enquête.

**1-Présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon :****Tableau n° 02 :** La répartition des enquêtés selon le sexe :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	09	81.81%
Masculin	02	18.18%
Total	11	100%

ce tableau nous permis de répartir les membres de notre population d'étude selon le sexe, qui montre que la majorité est représentée par le sexe féminin, et cela avec une fréquence de (09) femmes, contre (02) qui sont du sexe masculin, de cette lecture, on constate que l'entreprise a tendance de recruter les femmes plus que les hommes cela est du aux nombres des diplômés chez le sexe féminin qui dépassent le sexe opposé, cela est confirmé par l'ONS<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Document selon l'ONS, **Activité, Emploi ET Chômage**, Septembre 2014, N° 683, p7.

**Tableau n°03** : la répartition des enquêtés selon l'âge :

La catégorie d'âge	Fréquence	Pourcentage
[24-27]	05	45,45%
[28-31]	03	27,27%
[32-35]	03	27,27%
Total	11	100%

Le tableau ci-dessus, indique que la plus grande partie de notre échantillon est centré dans la catégorie [24-27] ans qui est la plus dominante avec une fréquence de 05 de l'ensemble de la population étudié.

Suivi par les deux tranches d'âge [28-31] ans et [32-35] ans avec une même fréquence 03.

Donc on remarque que la 1ère catégorie est la plus importante, avec un pourcentage plus élevé, vue les caractéristiques de notre échantillon qui est les nouvelles recrues. Ainsi que la plupart des entreprises préfèrent recruter les jeunes.

**Tableau n°04** : répartition de la population selon le profil académique :

Profil académique	Fréquence	Pourcentage
Universitaire	10	90,90%
Secondaire	01	9,09%
Total	11	100%

A partir de ce tableau on relève que, la catégorie du niveau universitaire à enregistrer une fréquence plus élevé de 10, tandis que la catégorie du niveau secondaire a marquée une fréquence de 01.

Cet écart entre ces catégories peut s'expliquer par le fait que le travail à Naftal exige un niveau élevé (universitaire).

**Tableau n°05** : la répartition des enquêtés selon les catégories socioprofessionnelles :

Les catégories socioprofessionnelles	Fréquence	Pourcentage
Cadres	09	81,81%
Agent de maîtrise	01	9,09%
Agent d'exécution	01	9,09%
Total	11	100%

Ce tableau montre que la majorité des nouvelles recrues occupent des postes dont leur statut est cadre, cette catégorie répétée (09) fois, tandis que les deux autres catégories (agent de maîtrise et agent d'exécution) représentent une fréquence de 01 pour chacun.

La domination de la catégorie des cadres s'explique par le lieu de l'enquête qui est NAFTAL District carburants de Bejaia exactement à la direction, donc les tâches réalisées par cette dernière, exigent un personnel qualifié, avec un niveau d'instruction élevé.

**Tableau n°06** : la répartition de la population selon l'année de recrutement :

Année de recrutement	Fréquence	Pourcentage
[2014-2015]	06	54,54%
[2012-2013]	05	45,45%
Total	11	100%

On observe dans ce tableau, un écart léger entre les deux catégories, avec une fréquence de 06 pour la catégorie [2014-2015] et 05 pour la deuxième catégorie [2012-2013].

Cela veut dire que l'entreprise NAFTAL, a connu une évolution dans ses modalités de recrutement.

## 2-analyse des hypothèses :

### 2-1) analyse de la première hypothèse :

Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre première hypothèse relative à « les bonnes relations interpersonnelles contribuent à l'intégration des nouvelles recrues ».

**Tableau n°07 : la première rencontre avec les anciens salariés.**

Catégorie	Contenu	Exemple	Fréquence	100%
A	Une bonne rencontre avec la collaboration des anciens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bonne impressionne.</li> <li>▪ c'était bien passé.</li> <li>▪ le courant a été bien passé.</li> <li>▪ accueil chaleureux.</li> <li>▪ bonne rencontre (confiance).</li> <li>▪ pas de difficulté.</li> <li>▪ bon accueil.</li> <li>▪ bonne rencontre.</li> <li>▪ bonne impressionne.</li> <li>▪ une bonne collaboration.</li> <li>▪ une coopération avec les anciens.</li> <li>▪ bonne image.</li> <li>▪ bon accueil.</li> </ul>	13	72,22%
B	Une mauvaise rencontre avec la méfiance des anciens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mauvais accueil.</li> <li>▪ accueil artificiel.</li> <li>▪ mauvaise impressionne.</li> <li>▪ la méfiance des anciens.</li> <li>▪ mauvais accueil.</li> </ul>	05	27,77%
Total		18	18	100%

Le nombre des entretiens :(11), mais le nombre des réponses qui étaient multiples dépassent les entretiens effectués.

D'après les données de ce tableau on déduit que, la catégorie (A) majoritaire avec une fréquence de 13, qui affirme la bonne rencontre avec les anciens salariés par leurs collaborations et coopération.

A partir des informations recueillis on peut conclure que, la plus part des interviewés sont satisfaits de l'accueil des anciens grâce a l'initiative de ces derniers, ainsi que la politique d'intégration mise par l'entreprise Naftal, par la mobilisation des anciens.

Trois idées ressortent spontanément lors des entretiens sur la question d'initiative des anciens, d'une part les anciens qui concèdent l'orientation et l'accueil des nouveaux collaborateurs comme devoir à remplir. D'autre part le canal informel qui existe dans l'entreprise, c'est-à-dire que l'entreprise recrute des personnes recommandées par des gens confiants, l'un de nos interviewés à dit « c'est quel qu'un de ma famille qui travaille dans l'entreprise qui ma aidé à avoir ce poste », le fait d'être aperçus q' une telle personne est recruté d'une manière informelle peut apporter un sentiment de peur chez les anciens qui les obligent à coopérer. Enfin la bonne connaissance du personnel en place grâce au stage de fin d'étude effectué par quelle que interviewés dans l'entreprise Naftal avant leur recrutement qui a permet le développement des relations personnelles et professionnelles.

Par contre dans la deuxième catégorie (B), 05 des interviewés ont parlé sur la mauvaise rencontre et la méfiance des anciens salariés.

Malgré qu'il y a un taux considérable qui exprime le bon accueil des anciens de la plus part des interviewés, ça n'a pas empêché de remarquer l'insatisfaction des autres interviewés, qu'est influencé par la méfiance des anciens, un accueil artificiel, vu le temps accordé pour les nouveaux salariés et les connaissances transmises, l'un de nos interviewés à dit « a ma première rencontre avec les anciens je me sentis dans un milieu inconnu avec des gens inconnus j'ai été bouleversé »

**Tableau n°08** : La nature des relations avec les anciens salarié.

Catégorie	Contenu	Exemple	Fréquence	100%
A	Relations satisfaisantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relation amicale.</li> <li>▪ bonne relation.</li> <li>▪ bonne relation.</li> <li>▪ un bon climat social du travail.</li> <li>▪ bonne relation.</li> <li>▪ bonne relation hiérarchique.</li> <li>▪ bonne relation.</li> <li>▪ bonne relation.</li> <li>▪ relation satisfaisante.</li> <li>▪ relation satisfaisante.</li> <li>▪ assez bonne.</li> <li>▪ bonne relation.</li> <li>▪ pas de difficulté.</li> </ul>	13	65%
B	Relations détériorés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relation limitées.</li> <li>▪ certain distance.</li> <li>▪ mauvaise relation.</li> <li>▪ les conflits.</li> <li>▪ mauvaise relation.</li> <li>▪ mauvaise relation.</li> <li>▪ absence de relation.</li> </ul>	07	35%
Total			20	100%

Le nombre des entretiens :(11), mais le nombre des réponses qui étaient multiples dépassent les entretiens effectuées.

A partir des informations recueillir sur le terrain et qui sont présenté dans le tableau ci-dessus, on constate que la catégorie (A) est la plus dominante avec une fréquence de 13 ou nos interviews entretenons des relations satisfaisantes.

Cette variation qui existe dans le type de relation entre les membres de l'entreprise NAFTAL peut s'expliquer, on premier lieu, par l'écart existant entre les déférentes structures de l'entreprise, en matière de communication, coopération. C'est-à-dire que les nouvelles recrues entretient des relations purement professionnelles avec les autres services de l'entreprise, mais dans le même service ils y'a une entente mutuelle, a force de travailler dans le même groupe et avec les mêmes personnes une amitié va naitre, selon d'Almeida et LIBAERT, pour que les relations soient efficaces,

elle doit être accompagnée par une bonne communication. En deuxième lieu l'inadéquation des mentalités, la façon d'agir, de penser entre les différentes générations, donc cela conduit à l'émergence d'une certaine distance entre les nouveaux et les anciens salariés. Ce qui est confirmé par l'un de nos enquêtés « entre nous les nouveaux voient que les relations est amicales et professionnelles, mais avec les anciens juste des relations du travail, ils y'a des barrières a respecté ».

Tandis que, la deuxième catégorie (B), les interviewés ont parlé sur la détérioration des relations avec une fréquence de 07.

Suivant la même logique, cela peut s'expliquer, par la courte durée passée dans l'entreprise qui ne lui permet pas de tisser des relations amicales, et d'autre part les nouvelles recrues qui n'envisagent pas d'entretenir des relations amicales, ils concèdent l'entreprise comme un lieu sacré pour le travail, l'un de nos enquêtés à dit : « l'entreprise est un lieu du travail, on viens pas ici pour ce raconter nos vies ».

**Tableau n°09** : le rôle des anciens salariés sur l'intégration des nouvelles recrues.

Catégorie	Contenu	Exemple	fréquence	100%
	Une aide précieuse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'ancien est une aide précieuse.</li> <li>▪ orientations, conseils.</li> <li>▪ j'ai eu le soutien des anciens.</li> <li>▪ orientations et conseils.</li> <li>▪ aide précieuse.</li> <li>▪ une bonne orientation des anciens.</li> <li>▪ l'aide des anciens est indispensable.</li> <li>▪ l'orientation des anciens est indispensable.</li> <li>▪ 35% de l'intégration des nouveaux dépend des anciens.</li> <li>▪ la coopération des anciens.</li> <li>▪ les anciens sont mieux placés pour aider les nouveaux.</li> </ul>	11	73,33%
B	Aucune aide	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'expérience des anciens m'ont été d'aucune utilité.</li> <li>▪ l'inadéquation de formation entre les deux générations.</li> </ul>	02	13,33%
C	une aide limité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ certain anciens sont possessif.</li> <li>▪ certain anciens préconisent leurs savoir.</li> </ul>	02	13,33%
Total		15	15	100%

Le nombre des entretiens :(11), mais le nombre des réponses qui étaient multiples dépassent les entretiens effectués.

Ce tableau montre l'effet et l'influence des anciens salariés sur l'intégration des nouvelles recrues, entre ceux qui perçoivent que l'aide des anciens est indispensable et ceux qui disent que l'intégration d'un nouveau dépend de lui.

En premier lieu on remarque la fréquence la plus élevée est celle de ceux qui proclament l'aide précieuse des anciens pour l'intégration des nouveaux collaborateurs avec une fréquence de 11.



De cette lecture, les anciens salariés ont contribué d'une manière efficace à l'intégration des novices, par leurs ; conseils, orientations, et assistance, durant la période de l'intégration, vu leurs potentiels et leurs bagages acquissent au fil du temps, l'un de nos interviewés a signalé : «un ancien est le mieux placé pour guider et orienter les nouveaux arrivant à l'entreprise », par ailleurs, tout processus d'intégration exige l'intervention des gens expérimentés dans le domaine.

Contre deux catégories présentées chez ceux qui disent que les anciens salariés m'ont été d'aucune utilité et ceux qui sont pas satisfait de l'orientation des anciens, avec la même fréquence pour les deux catégories 02.

A cet effet, le premier point, l'inutilité des anciens dans l'intégration, cela en peut l'interpréter par l'expérience vécu, et les connaissances acquises par les nouveaux salariés dans d'autres entreprises, cependant, le deuxième point évoque une aide limitée par les anciens à cause de leurs caractères possessifs de connaissances, certains d'eux préconisent leurs savoirs, donc le nouveau est considéré comme une menace pour l'ancien.

**Tableau n°10 :** les difficultés rencontrées par les nouvelles recrues au sein de l'entreprise NAFTAL.

Catégorie	Contenu	Exemple	Fréquence	100%
A	Manque de communication entre les deux générations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la communication descendante.</li> <li>▪ difficulté de s'exprimer.</li> <li>▪ l'ancien préconise son travail et ses connaissances.</li> <li>▪ information incomplète.</li> <li>▪ le non reconnaissance des nouveaux.</li> <li>▪ les anciens sont têtus de leurs idées.</li> <li>▪ les anciens préconisent leurs savoirs.</li> <li>▪ la préconisation de savoir.</li> <li>▪ décalage entre les deux générations.</li> <li>▪ le non transmission des connaissances par les anciens.</li> <li>▪ ce n'est pas facile de changer les idées des anciens.</li> </ul>	11	42,30%
B	Manque de collaboration entre les deux générations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les chefs sont sévères.</li> <li>▪ la nature du travail n'exige pas la collaboration avec les autres.</li> <li>▪ manque d'orientation par les anciens.</li> <li>▪ l'absence de l'esprit d'équipe.</li> <li>▪ la supériorité des anciens par rapport aux nouvelles recrues.</li> <li>▪ la charge du travail.</li> <li>▪ le non collaboration des anciens avec les nouvelles recrues.</li> <li>▪ les anciens ne laissent pas les nouveaux les dépassent.</li> <li>▪ les anciens attendent juste la promotion.</li> <li>▪ manque de collaboration.</li> </ul>	10	38,46%
C	L'inadéquation du niveau d'instruction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'inadéquation du statut et le poste occupé entre les anciens salariés et les nouvelles recrues.</li> <li>▪ l'inadaptation des anciens</li> </ul>		

		aux NTIC. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la négligence du diplôme universitaire par les anciens.</li> <li>▪ un niveau d'instruction inférieure des anciens salariés qui ont plus de 20 ans d'expérience</li> <li>▪ le non reconnaissance du diplôme universitaire.</li> </ul>	05	19,23%
Total			26	100%

Le nombre des entretiens :(11), mais le nombre des réponses qui étaient multiples dépassent les entretiens effectués.

A partir des données recueilli par les interviewés, on a remarqué que la plupart des difficultés rencontrées par les nouvelles recrues se manifeste avec une fréquence de 11 pour la première catégorie d'analyse (A) a propos de « manque de communication », et une fréquence de 10 pour la catégorie (B) qui évoque « le manque de collaboration entre les deux générations » .

Enfin, une fréquence de 05 concernant la catégorie (C) sur le niveau d'instruction.

Vue la tendance générale de ce tableau, on a constaté que la totalité des problèmes rencontrés par les nouvelles recrues se manifestent avec les anciens salariés, de ce fait ces derniers présentent deux générations ; ce qui sont diplômés et ont un niveau d'instruction supérieur, et d'autres parts ce qui ne sont pas instruisent, en effet ces problèmes sont liés à la deuxième génération qui ont vécu une longue trajectoire dans l'entreprise.

Concernant, la première catégorie A, le manque de communication entre les deux générations (anciens/nouveaux) s'explique, par le pouvoir illégitime exercé par les anciens sur les nouveaux, c'est- à-dire, ils essayent toujours de s'imposer par leurs idées et de délisser l'opinion des novices, le décalage entre les deux générations en matière de penser et d'agir, la différenciation des mentalités a engendré un réseau de communication défavorable.

Par la suite, la catégorie B, évoque le manque de collaboration entre les deux générations, ceci signifie, que les anciens ont un complexe de supériorité vis-à-vis les novices, ils considèrent l'entreprise comme une propriété qui leurs appartient, autrement dit, les anciens n'acceptent pas une nouvelle recrue comme concurrent dans le poste occupé.

Finalement, la dernière catégorie sur l'inadéquation du niveau d'instruction des anciens et des nouveaux salariés, le premier constat, la non reconnaissance du diplôme universitaire par les anciens, vue la dégradation de la qualité d'enseignement supérieur en Algérie, ensuite, la non maîtrise de la nouvelle technologie ; ils voient du travail manuel le seul moyen de confirmer et d'assurer les résultats, contrairement, aux nouveaux qui optent à l'utilisation des NTIC, vu l'évolution des mécanismes du marché de travail.

**Tableau n°11 :** l'impact des relations interpersonnelles sur l'intégration des nouvelles recrues.

Influence des relations interpersonnelles	Fréquence	100%
Déterminante	10	90,90%
Aucune importance	01	09 ,09%
Total	11	100%

Les résultats de ce tableau montrent clairement l'effet des relations interpersonnelles sur l'intégration des nouvelles recrues, 10/11des interviewes reconnaissent l'importance de ces relations.

La majorité des interviewés ont affirmé que les relations interpersonnelles est incontournable et déterminante dans l'intégration des nouvelles recrues. Les relations interpersonnelles occupent une place importante dans l'intégration des nouvelles recrues, les interviewés ont dit que les relations sont au cœur de l'intégration. Cette

relation employeur/employer, anciens/nouveaux, construit les soubassements de l'intégration et d'adaptation au groupe, cette dernière engendre une meilleur participation, et un perfectionnement par les nouveaux.

Contre un seul enquêté, qui n'accord pas d'importance aux relations interpersonnelles. L'un de nos enquêtés néglige l'importance des relations interpersonnelles sur l'intégration des nouveaux, il déclare « malgré que mes relations avec mes collègues sont bonnes je me sens toujours comme un étranger dans l'entreprise » il relie l'intégration de nouveau a la maîtrise du poste, c'est-à-dire que la bonne réalisation des tâches met la personne en confiance et par conséquence une meilleur adaptation au poste et au groupe du travail.

## 2-2) analyse de la deuxième hypothèse :

Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre deuxième hypothèse relative à « la politique de l'entreprise dans la transmission de connaissances assure l'intégration de la nouvelle recrue »

**Tableau n°12 :** l'accueil des nouvelles recrues dans l'entreprise NAFTAL.

Accueil	Fréquence	100%
Chef de département AMG	02	18,18%
Chef de service administratif	06	54 ,54%
Directeur et chef de département AMG	03	27,27%
Total	11	100%

D'après les données de ce tableau, on déduit que la catégorie majoritaire est celle dont nos interviewés ont été accueilli par le chef de département AMG (Administration et moyens généraux) avec une fréquence de 06, ensuite une fréquence de 03 pour les interviewés qui ont été accueilli par le chef service administratif. Tandis

que la fréquence la plus faible est celle de 02 qui représente la catégorie où nos interviewés sont accueilli par le directeur et le chef de département AMG.

L'accueil des nouvelles recrues sont des préoccupations importante au sein des organisations, cela est confirmé par l'entreprise NAFTAL du moment qu'elle accorde la mission d'accueille aux responsables et aux gens les plus gradés de l'entreprise tels que : le directeur de l'entreprise et le chef de département AMG, cette importance favorise l'efficacité et la rétention des nouvelles recrues.

Dans un pareil contexte, l'accueil des nouveaux par des gens expérimentés, s'explique par l'image que ce dernier reçoit de son milieu du travail et de son équipe, c'est l'occasion de lui transmettre l'information nécessaire à son intégration, les valeurs, culture et modes de fonctionnement dans l'entreprise.

**Tableau n°13** : les documents remis pas l'entreprise Naftal pour les nouvelles recrues à leurs arrivées.

Documents	Fréquence	100%
Fiche de training. Contrat de travail. Formulaire des règles. Fiche du poste.	09	81,81%
Contrat de travail. Formulaire des règles.	02	18,81%
Total	11	100%

A partir des données de ce tableau on relève que les documents remis aux nouvelles recrues sont répartie en deux catégories.

La catégorie la plus élevée est celle dont nos enquêtés ont reçus quatre documents « fiche de training, contrat de travail, formulaires des règles, fiche de poste. » avec une fréquence de 09.

Suivi par la deuxième catégorie qui a reçus deux documents « contrat de travail, formulaire des règles. » avec une fréquence de 02.

Cet écart, est du aux postes occupés, du moment que l'entreprise Naftal, offre des documents selon les catégories socioprofessionnelles, autrement dit, les documents des cadres et les autres catégories ne sont pas les mêmes, par exemple la fiche du training et la fiche du poste est réservé juste pour les cadres.

Suivant la même logique, l'entreprise NAFTAL, a raison d'opter pour la différenciation des documents entre les catégories socioprofessionnelles, mais sa reste toujours insuffisante, vue le manque de certaines document comme le livret d'accueil, le planning du travail et le carnet de route.

**Tableau n°14:** Le déroulement de la première semaine dans l'entreprise pour les nouvelles recrues.

Le déroulement de la première semaine	Fréquence	100%
Le training	09	81,81%
Exécutions direct des taches	01	09,09%
J'ai rien fait	01	09,09%
Total	11	100%

A partir des informations recueillies sur le terrain et qui sont présenté dans le tableau ci-dessus on peut lire que la majorité des enquêtés on réalisé un training au sein de l'entreprise NAFTAL dans leurs première semaine avec une fréquence de 09.

En effet, cela montre l'importance accordé par l'entreprise Naftal à l'opération d'accueille, une semaine est réservé a chaque nouvel arrivant de lui présenter les différentes structures et les tâches réalisé au sein de l'entreprise Naftal, mais cela n'empêche pas de signaler un manque aux niveaux des informations transmis, ce qui est confirmé par l'un de nos enquêtés « la première semaine j'ai fait un training, une visite sur les différents services et structures de l'entreprise, mais les informations transmises son flous » , l'insuffisance de l'information est le résultat direct de la négligence du personnel concerné de l'opération d'orientation.

Contre deux catégories, la première elle évoque l'exécution directe des tâches, et la deuxième catégorie qui a resté inactif durant cette première semaine, avec la même fréquence pour les deux catégories 01. Le premier cas s'explique par la surcharge du travail, c'est-à-dire un sous effectif quantitatif. Et le deuxième cas par le manque de confiance accordé pour les nouveaux collaborateurs.

Pour conclure la première semaine des novices dans l'entreprise, risque d'influencée négativement sur son intégration, vu le déroulement de cette dernière.

**Tableau n°15** : la communication des nouveaux collaborateurs au prés du personnel NAFTAL.

Catégorie	Contenu	exemple	Fréquence	100%
A	1-Dans le même département	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ une bonne entente</li> <li>▪ une bonne communication</li> </ul>	07 87,5%	38,09%
	1-1Transparence	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ une bonne communication</li> <li>▪ complémentarité et transparence</li> <li>▪ une bonne communication</li> <li>▪ une bonne communication</li> <li>▪ l'information circule facilement</li> </ul>		
	1-2Limité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ garder les distances et une communication limitée avec les collègues.</li> </ul>	01 12.5%	
Total		08	08	100%
B	2-Avec les autres départements	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ manque de communication</li> <li>▪ absence de communication</li> </ul> <p>manque de communication</p>	03	14,28%



C	3-Entre les différentes lignes hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bonne communication</li> </ul>	01	14,28%
	Bonne		33,33%	
	Mauvaise	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ manque de communication</li> <li>▪ pas vraiment</li> </ul>	02 66,66%	
Total		03	03	100%
D	4-avec tous le corps salarial de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ une bonne communication</li> <li>▪ beaucoup d'amélioration</li> <li>▪ transparence en matière de communication</li> <li>▪ bonne communication</li> <li>▪ bonne communication</li> <li>▪ bonne communication</li> </ul>	06 85,71%	33,33%
	Bonne			
	Limité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ une communication limitée.</li> </ul>	01 14,28%	
Total		07	07	100%
Total		21	21	100%

Le nombre des entretiens :(11), mais le nombre des réponses qui étaient multiples dépassent les entretiens effectués.

Les résultats de ce tableau montre que la communication au sein de district carburant de Bejaïa elle se varié d'un service à un autre et d'une personne à l'autre.

Voir la tendance générale de ce tableau ci-dessus on distingue 04 catégorie de communication pour l'entreprise NAFTAL :

**La catégorie A :** la communication dans le même département, qui se divise à son rôle à deux sous catégories ; dans la première, les interviewés ont évoqué la transparence de la communication avec une fréquence de 07.

Le fait d'être soumis au même type de préoccupation, d'effectuer les mêmes tâches et d'avoir des relations quotidiennes avec les membres de l'unité à laquelle on appartient favorisent la circulation de l'information, autrement dit, le contact direct entre le récepteur et l'émetteur concrétise un sens pour une communication transparente.

Alors que dans la deuxième sous catégorie, la communication est limitée avec une fréquence de 01, cela s'explique par l'indépendance du poste occupé, dont la réalisation des tâches qui n'exige pas la complémentarité et la coopération des membres de la même unité.

**La catégorie B :** la communication avec les autres départements, nos interviewés ont parlé sur le manque et l'absence de la communication avec un taux de 100%.

Cette détérioration en matière de la communication est la résultante d'un dysfonctionnement organisationnel, l'entreprise NAFTAL n'a pas réussi à cohérer entre les différentes structures de la firme, et créer un climat favorable qui favorise le travail des groupes et l'échange d'information.

Et d'autres parts, la durée limitée passée à l'entreprise ne leur donne pas l'opportunité de s'impliquer dans le processus de la communication.

**La catégorie C :** entre les différentes lignes hiérarchiques, dont la première sous catégorie, les interviewés ont évoqué une mauvaise communication avec une fréquence de 02.

En somme, malgré une volonté tangible d'améliorer la communication en entreprises, cette dernière connaît encore bien des ratés, même en fournissant des dispositifs communicationnels pour que les employés puissent communiquer avec la direction, il semble que la circulation de l'information ne soit pas fluide, ça est dû aux dispositifs d'informations descendantes, qui sont en général beaucoup plus organisées et formalisées, par ailleurs, si la dimension informationnelle de la communication est largement encadrée la dimension relationnelle de la communication est quasiment

absente. Quant au deuxième constat le système de communication officiel des organisations se double d'un système parallèle si le système informel, qui compte des déficiences qui risque d'occasionner des problèmes de communication tels que la rumeur.

Par contre dans la deuxième sous catégorie un seul enquêté qui a opté pour une bonne communication, cela s'explique par, les relations informelles, qui favorisent l'accessibilité facile aux connaissances.

**La catégorie D :** la communication avec tous le corps salarial, nos interviewés ont déclaré une bonne communication avec une fréquence de 06, par ailleurs, une communication limité avec une fréquence de 01.

L'explication logique, pour cette catégorie soit pour la bonne communication, ou bien pour la détérioration de cette dernière se fait par la synthétisation des trois catégories (a-b-c).

**Tableau n°16 :** le tuteur pour les nouvelles recrues.

Avez-vous un tuteur	Fréquence	100%
J'ai un tuteur	11	100%
Je n'ai pas de tuteur	00	00%
Total	11	100%

A base de ces données, on déduit que l'ensemble de notre échantillon confirme, qu'ils ont un tuteur dans l'entreprise pour les orientés durant la période d'intégration.

Le tuteur a la responsabilité du volet plus technique d'enseigner la tâche aux nouvelles recrues.

L'accompagnement de tuteur pour les nouvelles recrues s'explique par l'inadéquation des formations des nouveaux et le poste occupé, ceci signifie que le diplôme obtenu par les nouvelles recrues aux cours de leurs formations, soit

universitaire ou de la formation professionnelle est insuffisant pour l'exécution de leurs tâches, vu la complexité du monde du travail qui exige beaucoup de pratique et moins de théorie acquise auparavant.

Nous constatant à partir de ces chiffres que l'entreprise Naftal favorise le suivi des nouvelles recrues, cela montre que cette dernière favorise l'investissement sur la ressource humaine par l'intégration des programmes de formation afin d'améliorer les qualifications professionnelles de ces nouvelles recrues dont le bute d'assurer la continuité et la survie de la firme en créant une bonne relève.

**Tableau n° 17 :** La répartition des tuteurs selon l'ancienneté professionnelle.

L'ancienneté professionnelle	Fréquence	100%
[1-4]	02	18,18%
[5-8]	04	36,36%
[9-12]	03	27,27%
[12et plus [	02	18,18%
Total	11	100%

Le tableau n°17 illustre une fréquence de 04 pour les tuteurs qui présentent l'expérience de [5-8], suivis d'une fréquence de 03 pour les tuteurs qui ont [9-12] d'expérience, en deuxième position ils viennent ceux qui sont dans la catégorie [1-4] d'ancienneté et [12et plus[ d'expérience par une fréquence de 02 chacun.

A partir de la, grâce a la documentation et l'exploration du terrain, on a constaté que l'entreprise NAFTAL, accorde une grande importance au personnel chargé de suivi des novices, du moment que la plupart des parrains ont une expérience de 5ans et

plus, selon MONIQUE Decoste « le parrain devra avoir 5 ans d'expérience dans l'entreprise au minimum »<sup>1</sup>

**Tableau n°18:** le suivi des nouvelles recrues.

Catégorie	Contenu	Exemple	Fréquence	100%
A	Un bon suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ je suis satisfait de mon suivi.</li> <li>▪ le tuteur ma orienté d'une manière progressive.</li> <li>▪ il m'accorde beaucoup du temps.</li> <li>▪ le tuteur est un prof pour moi.</li> <li>▪ un bon suivi.</li> <li>▪ mon tuteur et un prof pour moi.</li> <li>▪ une bonne collaboration des anciens avec les nouvelles recrues.</li> <li>▪ un bon suivi.</li> <li>▪ encadrer par un tuteur compétent.</li> <li>▪ un bon guide d'orientation.</li> <li>▪ un bon suivi.</li> <li>▪ orientation parfaite.</li> <li>▪ un suivi bénéfique.</li> <li>▪ un bon suivi.</li> <li>▪ un suivi bénéfique.</li> <li>▪ une aide précieuse.</li> <li>▪ je suis satisfait de mon suivi.</li> </ul>	17	68%
B	Un suivi limité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ je ne suis pas satisfait de mon suivi.</li> <li>▪ le temps de suivi est limité.</li> <li>▪ l'inadéquation de profil de tuteur et le profil de mon poste.</li> <li>▪ les connaissances reçus sont incomplète.</li> <li>▪ l'inadéquation du profil du tuteur et le poste occupé par la nouvelle recrue.</li> <li>▪ manque de suivi.</li> <li>▪ je ne suis pas satisfait de mon suivi.</li> <li>▪ la durée de suivi est limitée.</li> </ul>	08	32%
Total		25	25	100%

<sup>1</sup> MONIQUE DECOSTE et autres, guide d'accueil et d'intégration, édition doc formation, p6.

Le nombre des entretiens :(11), mais le nombre des réponses qui étaient multiples dépassent les entretiens effectués.

Le tableau ci-dessus vient de nous montrer une fréquence de 17, pour la catégorie (A) représente le bon suivi des nouvelles recrues, ensuite la deuxième catégorie (B) représente une fréquence de 08 pour un suivi limité.

Le suivi est la période dans laquelle la nouvelle recrue acquies de nouvelles connaissances, autrement dit, c'est la période d'évaluation pour faire un trait sur les compétences des nouveaux, cette dernière représente un devoir pour l'entreprise et en contre partie un droit pour les nouveaux, cela est confirmé par nos interviewés, l'un d'eux a signalé : « les heures payées à un employé pour la période durant laquelle celui-ci est en entraînement à la tâche, sont des dépenses admissibles à la loi sur la formation de la main-d'œuvre, à la condition que l'apprentissage des tâches soit d'une durée spécifique établie dans le cadre d'un plan de formation ».

Vu la première catégorie A, à propos du bon suivi des nouvelles recrues, les interviewés sont satisfaits, ça est dû au travail des parrains qui sont chargés d'assurer le transfert des apprentissages, superviser la mise en pratique, faire une présentation du poste et des outils du travail, afin d'assurer la mission des parrains et la satisfaction des nouveaux, le formateur doit faire appel aux stratégies qui peuvent maximiser l'efficacité de la formation tel que : tenir le nouveau au courant de ses progrès, de cette logique l'un de nos interviewés a signalé : « mon chef de service m'a beaucoup aidé à m'intégrer cela est dû à son suivi quotidien ».

Contrairement à la première cette catégorie, montre que leur suivi est limité avec une fréquence de 08, cette insatisfaction est le résultat de plusieurs facteurs : en premier lieu ; la durée limitée accordée au suivi des nouveaux, l'un de nos enquêtés a dit : « mon suivi est limité à une période d'une semaine ».

En deuxième lieu, l'inadéquation entre la formation du tuteur et les exigences de profil du poste des nouveaux, c'est-à-dire, il y a des tuteurs qui encadrent en dehors de leurs compétences et leur domaines de travail, ce qui influe négativement sur le suivi des nouvelles recrues et engendre une transmission incomplète des informations, et

en dernier lieu, le manque de supervision et d'orientation des formateurs pour les nouveaux (absence de débriefing et les rendez-vous de suivi).

**Tableau n°19:** La formation réservée pour les nouvelles recrues.

Avez-vous bénéficié d'une formation.	Fréquence	100%
Former	06	54,54%
Je n'ai pas été formé	05	45,45%
Total	11	100%

D'après les données de ce tableau on constate un léger écart entre les nouvelles recrues qui ont bénéficié d'une formation avec une fréquence de 06.

Les nouvelles recrues connaissent des difficultés d'insertion importantes, pour apporter une solution à ce constat, une vaste mobilisation des acteurs de la formation professionnelle s'est engagée.

Dans cette logique, les responsables de programmes de formation, ont ambitions d'améliorer les profils et les qualifications des nouveaux collaborateurs, pour assurer et faciliter l'insertion professionnelle de ces derniers, elle est également un atout qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

A cet effet, nous ne constatons que l'entreprise NAFTAL, offre des formations à base de deux critères ; pour les candidats qui ont signé un contrat du travail à durée indéterminé, et pour les candidats qui occupent les postes de la catégorie socioprofessionnelle cadre, dans ce contexte, on peut expliquer le premier critère, par rapport au temps accordé à la formation et son coût, donc la firme préfère former les candidats qui exercent le travail à une longue durée, dans le cadre du contrat à DI, pour éviter toute sorte de perte qui résulte de la résiliation des contrats du travail.

Tandis que, le deuxième critère, s'explique par la complexité des tâches réalisées, qui exige la qualification et la flexibilité des opérateurs.

Après tout c'est déjà dit, les stratégies adoptés par l'entreprise, afin d'améliorer les profils des nouveaux manifestent des anomalies au niveau de la planification, de la durée de la formation qui est limitée, et qui ne dépassent pas trois jours pour certaines enquêtées, et d'autre part, l'inadéquation des formations réalisées et les exigences du poste occupé.

Contrairement, à la deuxième catégorie avec une fréquence de 05, qui n'ont pas bénéficié d'une formation. Cela s'explique, par la nature du contrat du travail(CDD) signer entre l'employé et l'employeur, ainsi que la politique de formation de l'entreprise Naftal, selon cette politique la formation est réservé pour les salariés permanents, c'est-à-dire que les contractuels de l'entreprise Naftal ne bénéficient pas d'une formation, l'un de nos enquêtés a confirmé en disant que « les formations dans l'entreprise est réservé aux titulaires».

On tient a signalé, que l'entreprise n'offre pas de formation pour les agents de maîtrise et d'exécution cela est du à la nature de leurs tâches, qui n'exigent pas d'être formé.

**Tableau n°20** : l'accessibilité aux connaissances.

Connaissances	Fréquence	100%
Accessible	11	100%
Non accessible	00	00%
Total	11	100%

A vue des chiffres repris dans ce tableau, nous constatons que l'ensemble des interviewés ont évoqué l'accessibilité aux connaissances qui correspondent a l'exécution de leurs tâches.

Une fois l'employé se familiarise avec l'organisation et son fonctionnement, il faut maintenant lui transmettre les connaissances nécessaires afin qu'il puisse accomplir son travail correctement et efficacement, cette étape permet de garder



l'employé motivé car il devient rapidement compétent dans son travail et rencontré moins de difficulté, de plus cela permet d'assurer une bonne qualité du travail.

À cet effet, l'entreprise Naftal fait en sorte que la nouvelle recrue, reçoit les connaissances nécessaires pour l'exécution de ses tâches, cela est confirmé par l'ensemble des interviewés interrogés, et l'un de ces derniers à nous a signalé que : « j'accède facilement aux connaissances qui correspondent à l'exécution de mes tâches, il suffit juste de demander ».

**Tableau n°21** : L'influence des connaissances reçus sur l'intégration des nouvelles recrues.

L'influence des connaissances reçus sur l'intégration des nouvelles recrues	Fréquence	100%
Une influence significative	11	100%
Absence d'influence	00	00%
Total	11	100%

A base de ces données, on déduit que l'ensemble de notre échantillon ont confirmé l'importance et l'influence des connaissances reçus sur l'intégration d'une nouvelle recrue, quel que soit son bagage.

La transmission de connaissances réfère à l'ensemble des activités et des mécanismes d'interaction qui favorisent la diffusion de savoir, cette question de transfert de connaissance ou de l'échange de savoir occupe une place importante dans l'intégration des nouvelles recrues, la transmission qu'elle soit formelle ou non, présente une dimension collective qui est incontournable. En effet l'activité de transmission se construit, dans une dynamique de relation en binôme entre le travailleur expérimenté et le novice.

A cet enchaînement, Les anciens ont un rôle central dans la transmission des connaissances et l'intégration des novices, ils se soucient de transmettre leurs savoirs

et contribuer à une bonne relève, la rencontre et la possibilité d'échange sont des conditions essentielles à l'adaptation des nouvelles recrues.

L'ensemble des enquêtés ont confirmé l'indispensabilité des connaissances reçus sur l'adaptation au poste de travail et l'insertion dans l'organisme Naftal, ceci signifie que la formation des nouveaux est insuffisante à l'exécution de leur travail, ce qui proclame une aide précieuse du personnel, l'un de nos enquêtés a signalé « le manque de communication et de transmission de connaissances est un obstacle pour l'intégration des nouveaux ».

**Tableau n°22 :** évaluation de la politique d'intégration de l'entreprise Naftal par les nouvelles recrues.

Catégorie	Contenu	Exemple	F	100%
A	Une vive satisfaction.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ je suis satisfait.</li> <li>▪ l'entreprise a mis les moyens pour l'intégration des nouveaux.</li> <li>▪ je suis satisfait.</li> <li>▪ l'entreprise ma accordé des formations (un training).</li> <li>▪ orientation parfait.</li> <li>▪ je suis satisfait.</li> <li>▪ le training que j'ai fait ma permet de s'intégré a la famille Naftal.</li> <li>▪ le soutien des anciens salariés.</li> <li>▪ des bonnes conditions de travail.</li> <li>▪ le processus d'intégration est bon.</li> </ul>	10	26,31 %
B	L'insatisfaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ je ne suis pas satisfait.</li> <li>▪ les connaissances reçus par l'entreprise est insuffisante.</li> <li>▪ le temps accordé aux nouvelles recrues est limité.</li> <li>▪ je ne suis pas satisfait.</li> <li>▪ je n'ai pas fait le training.</li> <li>▪ manque du matériel pour les novices.</li> <li>▪ mauvaise condition de travail.</li> <li>▪ absence de formation.</li> <li>▪ manque de suivi et d'orientation.</li> <li>▪ l'entreprise n'offre pas de formation pour la nouvelle recrue.</li> <li>▪ je ne suis pas satisfait.</li> <li>▪ l'entreprise n'accord pas beaucoup de temps pour les nouvelles recrues.</li> <li>▪ les connaissances reçus a la premier semaine de training est incomplète.</li> <li>▪ manque de formation.</li> <li>▪ la négligence de la période de training.</li> </ul>	28	73,68

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'inadéquation de profil du poste et la formation réalisé.</li> <li>▪ la période de suivi est limitée.</li> <li>▪ manque de gérance.</li> <li>▪ la période d'essai n'existe pas dans l'entreprise.</li> <li>▪ l'entreprise considère l'investissement sur les nouvelles recrues comme une perte de temps et d'argent.</li> <li>▪ l'intégration des nouvelles recrues dépend de lui.</li> <li>▪ manque de communication.</li> <li>▪ absence du travail de groupe.</li> <li>▪ je ne suis pas satisfait.</li> <li>▪ je ne suis pas satisfait.</li> <li>▪ la politique de l'entreprise elle doit être légèrement revue.</li> <li>▪ l'entreprise n'accord pas d'importance au processus d'intégration.</li> <li>▪ il y'a des points à améliorer.</li> </ul>		%
Total		38	38	100%

Le nombre des entretiens :(11), mais le nombre des réponses qui étaient multiples dépassent les entretiens effectués.

On constate un sous-investissement dans la politique d'intégration mise par l'entreprise NAFTAL, avec une fréquence de 28, pour la catégorie (B) représenté par l'insatisfaction au processus d'intégration.

Le processus d'intégration met par l'entreprise NAFTAL, doit être revu et soumet à des modifications, cela est du à une unanimité des réponses de nos interviewés sur la question de l'insatisfaction. L'intégration efficace et optimale nécessite la prise en considération de plusieurs points recommandés par nôt enquêtés qui sont les suivants :

En premier lieu, le sous effectif qualitatif et le sur effectif qualitatif des novices qui occupent des postes avec des profils inadéquat, en effet l'entreprise doit préconiser ces derniers par des formations ou bien prévenir la rotation des postes. En deuxième position, la négligence de la période d'essai malgré qu'elle est apparu dans le processus adopté par l'entreprise, cette dernière est très importante pour l'évaluation des compétences des nouveaux afin de placer la bonne personne dans la bonne place, selon Taylor « the best one in the best way », et en dernier lieu, manque de l'esprit de gérance de l'entreprise, du moment qu'elle néglige certaines étapes dans le processus

d'intégration, tels que, l'implication des supérieurs dans le processus, le manque d'orientation, et l'inaccessibilité à certains connaissances.

Contrairement à la première catégorie, une fréquence de 10, évoque une vive satisfaction au processus d'intégration, cette dernière, est convaincu que la culture de l'entreprise leur permet une bonne intégration grâce aux moyens et aux conditions que l'entreprise porte à la disposition des novices.

Pour conclure, l'intégration des nouveaux collaborateurs dépend de leurs propres initiatives.

### **3-L'interprétation et la vérification des hypothèses :**

#### **3-1) l'interprétation et la vérification de la première hypothèse :**

Concernant cette hypothèse dont l'énoncé est : « les bonnes relations interpersonnelles contribuent à l'intégration des nouvelles recrues ».

D'après l'étude de terrain menée auprès de la district carburant de Bejaia sur l'impact de la transmission de connaissances des anciens salariés sur l'intégrations des nouvelles recrues, et suite à l'analyse des données collectées, on a constaté ce qui suit :

- La majorité des interviewés reconnaissent l'importance des relations interpersonnelles sur l'intégration des nouvelles recrues, par ailleurs, il faut souligner que, l'ensemble des enquêtés sont convaincus que la bonne intégration doit comporter deux aspects complémentaires ; le volet information relatif aux connaissances reçues, et le volet relationnel.
- L'ensemble des enquêtés évoquent une transparence en matière de communication dans la même unité de l'entreprise, cette dernière est due aux bonnes relations entre collègues, la cohérence du groupe est un facteur incitateur pour une bonne communication, et d' autre part une bonne intégration.
- Les interviewés affirment que la présence des anciens salariés à leur coté est d'une aide précieuse, pour eux, une rupture entre génération contribue à une mauvaise intégration.
- La plus part des interviewés sont satisfait de l'accueil réservé par les anciens, ce dernier détermine la qualité de la relation qui s'instaure entre celui qui reçoit et celui qui est reçu, la première impression est souvent tenace.
- La majorité des interviewés entretiennent des relations satisfaisantes avec leurs collègues.

A cet effet et d'après ces résultats, il reste à signaler que cette hypothèse est confirmée, nous concluons que les saines relations dans le milieu du travail assurent l'intégration des nouvelles recrues. Notre recherche est arrivée à montrer que la majorité des enquêtés jugent la nécessité et l'indispensabilité des bonnes relations interpersonnelles sur la réussite du processus d'intégrations au sein de l'entreprise.

### **3-2) l'interprétation et la vérification de la deuxième hypothèse :**

Concernant la synthèse de notre deuxième hypothèse dont l'énoncée est « la politique de l'entreprise dans la transmission de connaissances assure l'intégration de la nouvelle recrue » les résultats obtenus lors de notre enquête reflètent les conceptions suivantes :

- La majorité des enquêtés affirment que le processus d'intégration mis par la firme doit être revu, la bonne insertion nécessite une bonne gestion.
- La période d'essai demeure la dernière préoccupation de l'entreprise, du moment quel écarte cette étape dans le processus d'intégration.
- Les formations réservées pour les nouvelles recrues manifestent des anomalies au niveau de la planification, vu le temps restreint loué à cette formation, et l'inadéquation de cette dernière avec le poste occupé, ainsi que la politique de l'entreprise qui n'offre aucune possibilité aux contractuels d'être former.
- Le système de communication de l'entreprise, compte un dysfonctionnement au niveau de transmission d'information entre les différentes structure et générations (anciens/novices), ce qui inhibe l'intégration des nouvelles recrues.
- Les informations transmettaient au cours de la première semaine sont mal définis et difficile a cernés.
- L'insuffisance des documents remettaient pour les nouvelles recrues.

A cet effet et d'après ces résultats, il reste à signaler que cette hypothèse est infirmer, vu la défaillance de la politique de l'entreprise dans la transmission de connaissances, ce qui influent négativement sur l'intégration des novices. Cette politique a besoin d'une amélioration.

## **Conclusion générale**

Au terme de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise NAFTAL de Bejaia qui porte sur « l'impact de la transmission de connaissances des anciens salariés sur l'intégration des nouvelles recrues », grâce aux acquisés théoriques et aux données recueillies, on a constaté que les dimensions pertinentes d'une bonne intégration sont davantage les relations interpersonnelles, la transmission de connaissances entre les générations.

Notre travail de recherche nous a permis de déduire que, la cohérence du groupe, le bon climat social, la coopération intergénérationnelle, et une nécessité vitale pour toute assimilation.

Cependant, il est plus nécessaire de signaler les failles constatées au cours de notre recherche sur le processus d'intégration, utilisé par la firme NAFTAL, telles que la qualité du suivi, la dégradation du système de communication, la première semaine de training n'a pas été à la hauteur des attentes des nouvelles recrues, ainsi que les relations dans l'organisme, sans oublier le canal informel qui ne cesse d'exister dans l'entreprise. Par ailleurs, cette situation ne favorise pas l'intégration des nouveaux collaborateurs et conduit à une passerelle directe vers un dysfonctionnement organisationnel, du moment que cette catégorie représente la relève qui va assurer le fonctionnement de l'entreprise dans le futur.

Pour conclure, la combinaison des deux volets, information/relation assurent l'insertion des novices dans un environnement du travail, et contribuent à une meilleure intégration.

## La liste bibliographique

### a. Dictionnaires :

01-ANDRE Akoun et PIERRE Ansart, Dictionnaire de Sociologie, éd le robert seuil, Paris, 1999

02-BEITANE Alain et autres, Dictionnaire des Sciences Économique, éd ARMAND colin / VEUF, paris, 2004

03-LAROUSSE, Dictionnaire de Français, paris, 2008

### b. Ouvrage de méthodologie :

04-ANGERS Maurice, Initiation Pratique à la Méthodologie des Sciences Humaines, éd CASBAH, Alger, 1999

05-ASSIE GUY Roger et KOUASSI Roland Raoul, cours d'initiation a la méthodologie de recherche, EPCCI, ABIDJAN

06-GRAWITZ Madeline, lexique des sciences social, 7 éd, DALLOZ, paris, 1999

07-GRAWITZ Madeline, Méthodes des Sciences Sociales, 11<sup>eme</sup> éd DALLOZ, paris, 2000

08- GRAWITZ Madeleine, Méthode des Sciences Sociales, 11<sup>eme</sup> éd, DALLOZ, paris, 2001

09-MAURICE. A, Initiation Pratique à la Méthodologie des Sciences Humaines, éd casbah, Algérie, 1997

10-OMAR Actouf, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, PUQ, Québec, 1987

11-PIERRE, Alex : L'analyse Quantitative en Sciences Humaines et Sociales. 7éd Armand colin. Belgique, 2005

12-PIRIOU, Jean-Paul. Lexique de Science Économique et Social, 7eme éd, la découverte, paris, 2004

13-RODOLPHE, Benjamin : Les Enquêtes Sociologique Théorie et Pratique. éd Armand colin. Paris 1999



14-RYMOND Quivy et Lucvan Camenhoudt, Manuel de Recherche en Science Sociales, éd DUNOD, paris, 1995

**c. Ouvrage théorique**

15-BERNARD Martory et DANIEL Crozet, Gestion des Ressources Humaines, 7<sup>ème</sup> éd, DUNOD, paris, 2013

16-BLANDINE Miquel et autres, les Fiches Outils Ressources Humaines, IAE, Toulouse

17-CAROLINE Cordier, les Enjeux Stratégique de L'intégration des Nouveaux Collaborateurs, éd HAL archive ouvert, France, 2014

18-CHANTAL Aurousseau, l'Organisation du Travail et des Relation, UQAM

19-CHIKH Faye et autres, Guide sur le Transfert des Connaissances, PRSST, Québec, 2007

20-CUSTAVE-Nicolas Fischer, le Concept de Relation en Psychologie Sociale, rencontre, N° 56, 1999

21-DOLAN et autres, Psychologie du Travail et Comportement Organisationnelle, 2<sup>ème</sup> éd, gantant Morin, canada, 1996

22-ESLHER Cloulier et autres, la Transmission des Savoirs de Métier et de Prudence par les Travailleurs Expérimentés, IRSST, Québec, 2012

23-FREDERIC Lebanon, La Sociologie de A à Z, éd DUNOD, Paris, 2009

24-FRÉDÉRIQUE Pigeyre et autres, Gestion des Ressources Humaines, 3<sup>ème</sup>éd, DUNOD, paris, 2007.

25-IMED Boughzala, JEAN-louis ermine, Management des Connaissances en Entreprise, 2<sup>ème</sup> éd, Lavoisier, France, 2007

26-JEAN Marie Peretti, Ressources humaines, éd DUNOD, paris, 2006

27-JEAN Michel Besnier, les Théories de la Connaissance, 2<sup>ème</sup> éd, paris, 2005.

28-LYSANNE Raymond et autres, Coffre à Outils sur le Transfert de Connaissances, 1<sup>er</sup> éd, université de Sherbrooke, Québec, 2009

29-MAXIME Moreno, **Gestion des Ressources Humaines**, IAEUTI, 2008

30-MELANIE Macdonald et auteurs, **Guide sur le Transfert des Connaissances**, 1<sup>er</sup> éd, Gouvernement de Nouveau Brunswick, 2010

31-MICHEL Crozier et Fridberr, **L'acteur et le Système**, éd du seuil, paris, 1997

32-MONIQUE DECOSTE et autres, **Guide D'accueil et D'intégration**, éd doc formation, Québec, 2010

33-NANCY Dubois et TRICIA Wilkerson, **Gestion des Connaissances**, centre de collaboration nationale des méthodes et outilles, Montréal, 2008

34-SID AHMED Bouraouane, **Le Management des Ressources Humaines**. Office de publication Universitaires, Algérie, 2010

35-SIMONI Dolan, **Psychologie du Travail et Comportement Organisationnel**, éd gaetan Morin, Paris, 1996

**d. Articles de revues :**

36-COTE, Christiane, « le respect au travail, vos relations interpersonnelles vous satisfont-elles ? » **in Santé Psychologique**, APSSAP, France

37-PHILIP Haynes, « le transfert intergénérationnel des connaissances tacites » **IN Analyse Comparée en Administration Publique**, ENAP, vol 16, n° 1 hiver 2010

**e. Thèses**

38-DIOUF Isabelle et autres, **Gestions des Conflits Interpersonnels**, université François Rabelais de Tours, 2012-2013

**f. Documents**

39-Document selon l'ONS, **Activité, Emploi ET Chômage**, Septembre 2014, N° 683

## **Annexe N°1**

### **Université Abderrahmane mira Bejaia**

Faculté des sciences humaines et sociales.

Spécialité : sociologie de travail et des ressources humaines.

Niveau : Master 02.

#### ***Guide d'entretien***

Sur la question d'éthique de recherche : Ce guide d'entretien a été élaboré dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin de cursus, comme exigence partielle pour l'obtention du diplôme Master II en sociologie du travail et ressources humaines sous le thème « l'impact de la transmission de connaissances des anciens salariés sur l'intégration de la nouvelle recrue ». Il importe de noter que les entretiens seront enregistrés sur un dictaphone avec l'accord a priori du participant. Ils seront ensuite transcrits pour des fins d'analyse. Les données collectées ne seront utilisées qu'à des fins purement scientifiques. L'anonymat et confidentialité sont garantis. Par ailleurs, il est stipulé qu'en aucun cas ces données ne seront utilisées contre le participant ou contre l'entreprise, une fois le travail achevé, toutes les données seront détruites.

On remercie d'avance les répondants à nos questions pour leurs collaboration, qui nous ont permet de réaliser ce modeste travail.

***Réalisé par :***

***M<sup>r</sup>: Hammiche Arezki***

***M<sup>r</sup>: Ourabah Fares***

***Encadré par :***

***M<sup>me</sup>: HALLAL Ghenima***

***Année universitaire***

***2014/2015***

## **I- Les données personnelles :**

Veillez indiquer les informations suivantes :

- 1) Votre sexe :.....
- 2) Votre âge : .....
- 3) Votre niveau d'instruction :.....
- 4) Votre catégorie socioprofessionnelle : .....
- 5) Votre Date de recrutement.....

## **II- Données relatives aux relations interpersonnelles**

- 6) Pourriez-vous nous décrire votre première rencontre avec les anciens salariés ?
- 7) Quels types de relations entretenez-vous avec vos collègues ?
- 8) Quelle évaluation faites-vous sur la nature des relations qui vous unissent avec les anciens salariés ?
- 9) Pensez-vous, que les anciens salariés peuvent vous aider dans votre intégration ?  
Oui ou non ? Dans les deux cas expliquez ?
- 10) Quelles sont les difficultés rencontrées avec les anciens salariés au sein de l'entreprise NAFTAL ?
- 11) Pensez-vous que les relations interpersonnelles ont un impact sur votre intégration ?

## **III- Données relatives à la politique de l'entreprise**

- 12) Qui vous a accueilli dans l'entreprise ?
- 13) Quels sont les documents qu'on vous a remis à votre arrivée ?
- 14) Pourriez-vous nous parler de votre première semaine dans l'entreprise ?

- 15) Êtes-vous suffisamment communiqués auprès du personnel ?
- 16) Avez-vous un tuteur qui vous a orienté durant votre période d'intégration au sein de l'entreprise ? qui ? Temps ?
- 17) Comment peut-on qualifier votre suivi dans l'entreprise ?
- 18) Est- ce- que on vous a facilité l'adaptation à votre entreprise ?
- 19) Avez-vous bénéficié d'une formation ?
- 20) Les connaissances qui correspondent à l'exécution de votre travail sont elles accessibles ?
- 21) D'après vous quel est l'impact de connaissances reçues sur votre intégration au sien de l'entreprise ?
- 22) Est- ce- que vous êtes satisfait de la politique d'intégration mise par l'entreprise NAFTAL ?

Annexe N°2

