

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat.

THEME :

**L'apport des pratiques d'intégration des jeunes
diplômés sur l'engagement organisationnel.**

Etude de cas : Bank-ABC Algérie.

Elaboré par :

Mlle Omayma TAYEG

Mlle Sarra DJAFER

Encadré par :

Dr. Ibtissem BRAHITI

Maître de conférences A à l'EHEC ALGER

10^{ème} Promotion

Juin 2023

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat.

THEME :

**L'apport des pratiques d'intégration des jeunes
diplômés sur l'engagement organisationnel.**

Etude de cas : Bank-ABC Algérie.

Elaboré par :

Mlle Omayma TAYEG

Mlle Sarra DJAFER

Encadré par :

Dr. Ibtissem BRAHITI

Maître de conférences A à l'EHEC ALGER

10^{ème} Promotion

Juin 2023

Résumé :

La génération Z, composée de jeunes diplômés qui entrent progressivement sur le marché du travail, est souvent perçue comme moins engagée que les générations précédentes. Cependant, il est crucial pour les entreprises de comprendre comment stimuler l'engagement organisationnel de cette génération. L'intégration joue un rôle clé dans cette démarche, car elle crée la première impression pour les nouveaux arrivants. Dans un avenir proche, la génération Z représentera une part significative de la main-d'œuvre, ce qui rend essentiel pour les entreprises d'explorer des pratiques d'intégration efficaces. Ce mémoire examine si une intégration bien conçue, basée sur des pratiques efficaces, peut influencer l'engagement organisationnel de la génération Z et remettre en question le stéréotype selon lequel elle est moins engagée.

Mots-clés : La génération Z, les jeunes diplômés, l'intégration, l'engagement organisationnel, l'engagement affectif, l'engagement de continuité, l'engagement normatif,

Abstract :

Generation Z, composed of young graduates who are gradually entering the job market, is often perceived as less committed than previous generations. However, it is crucial for companies to understand how to stimulate the organizational commitment of this generation. Onboarding plays a key role in this process, as it creates the first impression for newcomers. In the near future, Generation Z will represent a significant part of the workforce, which makes it essential for companies to explore effective onboarding practices. This thesis examines whether a well-designed onboarding, based on effective practices, can influence the organizational commitment of Generation Z and challenge the stereotype that they are less engaged.

Keywords : Generation Z, young graduates, onboarding, organizational commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment.

المخلص :

غالبا ما ينظر إلى الجيل Z المكون من الخريجين الشباب الذين يدخلون سوق العمل تدريجيا على أنه أقل التزاما من الأجيال السابقة. ومع ذلك، من الأهمية أن تفهم الشركات كيف تحفز الالتزام التنظيمي لهذا الجيل. يلعب دمج الموظفين الجدد دورا رئيسيا في هذه العملية، لأنه يخلق الانطباع الأول للقادمين اتجاه الشركات أين يعملون. في المستقبل القريب، سيمثل الجيل Z جزءا كبيرا من القوى العاملة، مما يجعل من الضروري للشركات اكتشاف ممارسات دمج الموظفين الفعالة. تبحث هذه المذكرة فيما إذا كان دمج الموظفين المصمم جيدا، المستند على ممارسات فعالة، أن يؤثر على الالتزام التنظيمي للجيل Z ويتحدى الصورة النمطية بأنهم أقل انخراطا.

الكلمات الرئيسية: الجيل Z ، الخريجين الشباب، دمج الموظفين، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام التواصل، الالتزام القياسي.

Remerciements :

*Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de notre mémoire de fin de cycle. En particulier, nous souhaitons remercier chaleureusement notre encadrante, **Mme Ibtissem BRAHITI**, pour son encouragement constant et sa confiance en nous.*

*Nous sommes également extrêmement reconnaissantes envers notre maître de stage, **M. Yassine MEZIANE**, qui nous a fourni bien plus que ce dont nous avons besoin pour notre mémoire. Sa générosité, sa disponibilité et ses précieux conseils ont grandement contribué à notre apprentissage et à la qualité de notre travail.*

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude envers chaque personne de Bank-ABC qui nous a accueillis. Leur accueil chaleureux a créé un environnement positif et propice à notre épanouissement.

Merci du fond du cœur.

Liste des figures :

N°	Titre	Page
Chapitre 3		
1	L'organigramme de la direction RH de Bank-ABC Algérie	75
2	La répartition des jeunes diplômés selon le sexe	98
3	La répartition des jeunes diplômés selon la direction	99
4	La répartition des jeunes diplômés selon le type de contrat	100
5	La répartition des jeunes diplômés selon l'ancienneté	101
6	La répartition des jeunes diplômés selon l'expérience	102
7	La rencontre des collègues	103
8	L'assistance et le soutien des collègues	105
9	La compréhension des responsabilités dans l'organisation	106
10	L'adhésion aux valeurs de la banque grâce aux pratiques d'intégration	107
11	Le manque d'encadrement de la part des managers pendant la période d'intégration	109
12	La satisfaction des besoins et attentes par l'intégration	110
13	L'intention de rester à bank-abc	112
14	L'absence du sentiment d'appartenance des jeunes diplômés	113
15	La signification personnelle de bank-abc chez les jeunes diplômés	117
16	La difficulté de quitter l'entreprise	115
17	La perception des jeunes diplômés envers le coût de quitter bank-abc	117
18	La nécessité de rester dans l'entreprise	118
19	L'absence du sentiment d'obligation de rester	119
20	Le sentiment de ne pas avoir le droit de quitter	120
21	Le sentiment de culpabilité en cas de quitter	122

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
Chapitre 1		
1	Les objectifs de l'intégration des nouveaux arrivants	9
2	Comparaison des générations : définitions, rôle de la fonction RH et perception de l'entreprise	25
3	Attentes et pratiques d'intégration pour les jeunes diplômés en entreprise	32
Chapitre 2		
4	L'évolution du concept « Engagement organisationnel »	41
5	Les sources de l'engagement organisationnel	51
Chapitre 3		
6	Programme du séminaire d'intégration de Bank-ABC	89
7	La répartition des jeunes diplômés selon le sexe	97
8	La répartition des jeunes diplômés selon la direction	98
9	La répartition des jeunes diplômés selon le type de contrat	100
10	La répartition des jeunes diplômés selon l'ancienneté	101
11	La répartition des jeunes diplômés selon l'expérience	102
12	La rencontre des collègues	103
13	L'assistance et le soutien des collègues	104
14	La compréhension des responsabilités dans l'organisation	105
15	L'adhésion aux valeurs de la banque grâce aux pratiques d'intégration	106
16	Le manque d'encadrement de la part des managers pendant la période d'intégration	108
17	La satisfaction des besoins et attentes par l'intégration	109
18	L'intention de rester à Bank-ABC	111
19	L'absence du sentiment d'appartenance des jeunes diplômés	112

20	La signification personnelle de Bank-ABC chez les jeunes diplômés	113
21	La difficulté de quitter l'entreprise	115
22	La perception des jeunes diplômés envers le coût de quitter Bank-ABC	116
23	La nécessité de rester dans l'entreprise	118
24	L'absence du sentiment d'obligation de rester	119
25	Le sentiment de ne pas avoir le droit de quitter	120
26	Le sentiment de culpabilité en cas de quitter	121
27	Le taux d'absentéisme annuel des jeunes diplômés au sein de Bank-ABC	123
28	La relation entre la satisfaction envers l'intégration et l'intention de rester dans l'entreprise	124
29	La relation entre la satisfaction envers l'intégration et la signification personnelle de l'entreprise	125
30	La relation entre la satisfaction envers l'intégration et la difficulté de quitter l'entreprise	126
31	La relation entre la satisfaction envers l'intégration et le coût de quitter l'entreprise	127
32	La relation entre la satisfaction envers l'intégration et le sentiment de ne pas avoir le droit de quitter l'entreprise	129
33	La relation entre la satisfaction envers l'intégration et le sentiment de culpabilité en cas de quitter l'entreprise	130

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
EHEC	Ecole des Hautes Etudes commerciales
ABC	Arab Banking Corporation
Gen Z	Génération Z
DRH	Direction/Directeur des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
EDHEC	École Des Hautes Études Commerciales du Nord
MENA	Middle East and North Africa (Moyen-Orient et Afrique du Nord)
PME	Petites et Moyennes Entreprises
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire
EA	Engagement Affectif
EC	Engagement de Continuité
EN	Engagement Normatif
ITSO	Information Technology Security Officer
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée

Sommaire :

Introduction générale	01
Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines	05
Section 1 : L'intégration des nouvelles recrues au sein d'une entreprise.....	07
Section 2 : L'intégration adéquate pour les jeunes diplômés.....	24
Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines	39
Section 1 : Généralités sur l'engagement organisationnel	41
Section 2 : L'engagement de la nouvelle génération et l'impact de l'intégration sur l'engagement organisationnel	59
Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel.....	71
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.....	73
Section 02: Les pratiques d'intégration et l'engagement organisationnel des nouveaux diplômés chez Bank-ABC.....	87
Section 3 : Revue des résultats obtenus.....	97
Conclusion générale	134

Introduction générale

Le rôle du capital humain dans le développement des entreprises et l'évolution des générations au sein du milieu professionnel constituent des sujets d'une importance capitale dans le contexte actuel. Les entreprises cherchent continuellement à optimiser leur performance et leur compétitivité, et le capital humain émerge comme un facteur clé dans cette quête. Parallèlement, l'entrée en scène des jeunes diplômés de la génération Z sur le marché du travail apporte de nouvelles perspectives, défis et opportunités pour les organisations. Les entreprises reconnaissent de plus en plus que leur succès repose sur la mobilisation et l'utilisation optimale de ce capital humain. Les investissements dans le développement des compétences, la formation continue et le bien-être des employés sont autant d'éléments qui contribuent à la croissance et à la prospérité des entreprises. Cependant, l'évolution des générations dans le milieu professionnel a également un impact significatif sur la dynamique organisationnelle. Alors que les générations précédentes, telles que les baby-boomers et la génération X, ont apporté leurs propres perspectives et valeurs au travail, la génération Z se distingue par ses caractéristiques uniques. Nés entre la fin des années 1990 et le milieu des années 2010, les membres de la génération Z ont grandi dans un monde fortement connecté, avec un accès facile à la technologie et aux réseaux sociaux. Leurs attitudes, leurs attentes et leurs modes de fonctionnement diffèrent souvent de ceux de leurs prédécesseurs, ce qui présente des défis mais aussi des opportunités pour les entreprises.

L'intégration des jeunes diplômés dans le milieu professionnel est devenue un enjeu majeur pour les entreprises de notre époque. Ces jeunes talents, issus de la génération Z, apportent avec eux un potentiel unique en termes d'innovation, de compétences technologiques et de perspectives nouvelles. Leur intégration réussie au sein d'une organisation peut non seulement favoriser leur propre épanouissement professionnel, mais aussi contribuer de manière significative au développement et à la compétitivité de l'entreprise.

L'engagement organisationnel des jeunes diplômés de la Gen Z se réfère à leur lien émotionnel, leur dévouement et leur implication envers l'entreprise qui les emploie. Comprendre l'engagement organisationnel des jeunes diplômés est essentiel pour les entreprises qui souhaitent attirer, retenir et développer ce talent prometteur. En identifiant les facteurs clés qui influencent leur engagement et en adaptant leurs politiques et pratiques en conséquence, les organisations peuvent établir des relations durables avec les jeunes diplômés de la Gen Z et bénéficier de leur enthousiasme, de leur créativité et de leur potentiel pour contribuer à leur succès à long terme.

C'est dans ce contexte passionnant que notre étude se concentre sur « L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel », en mettant particulièrement l'accent sur le cas de BANK-ABC. Une entreprise soucieuse d'attirer et de fidéliser la génération Z.

Par le biais de ce mémoire, nous essayerons de répondre à la problématique suivante : « Quelle contribution les pratiques d'intégration des jeunes diplômés de BANK-ABC apportent-elles à leur engagement organisationnel ? » et Nous souhaitons comprendre :

- Quelles sont les pratiques d'intégration adoptées par BANK-ABC pour les jeunes diplômés?
- Quel rôle jouent les pratiques d'intégration dans l'engagement organisationnel des jeunes diplômés ?
- Quel type d'engagement organisationnel est le plus impacté par les pratiques d'intégration ?
- Comment se présente l'engagement organisationnel des employés de BANK-ABC (jeunes diplômés) ?

Les réponses à ces interrogations seront formulées par la vérification des trois hypothèses suivantes :

H1: Les pratiques d'intégration adoptées par BANK-ABC sont similaires, quelle que soit la tranche d'âge des nouvelles recrues.

H2: Une intégration adéquate et réussite développe le sentiment d'appartenance et d'engagement organisationnel des jeunes diplômés.

H3: Les jeunes diplômés sont plus engagés affectivement que de façon calculée.

Notre étude sur l'impact de l'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel revêt une grande importance dans un monde professionnel en constante évolution. En comprenant comment les pratiques d'intégration peuvent façonner l'engagement des jeunes diplômés.

Au travers de cette étude, nous espérons apporter des réponses concrètes et des pratiques adéquates aux entreprises qui cherchent à optimiser leur stratégie d'intégration des jeunes diplômés. En analysant les pratiques mises en place par BANK-ABC et en évaluant leur

efficacité, nous souhaitons contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes qui favorisent l'engagement organisationnel des jeunes diplômés.

Afin d'atteindre ces objectifs, nous avons adopté une méthodologie descriptive et analytique rigoureuse qui inclut une recherche documentaire approfondie, l'utilisation de techniques d'analyse qualitative et quantitative dont nous avons décrit les variables par un tri à plat, puis analysé les relations existantes entre les variables grâce au tri croisé, ainsi que la collecte de données par le biais d'un questionnaire en des entretiens spécialement conçus. Cette approche nous permettra d'explorer en détail les pratiques d'intégration, d'évaluer l'engagement organisationnel des jeunes diplômés au sein de BANK-ABC.

Dans un souci d'ordre méthodologique nous avons divisé notre travail en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous aborderons les théories et concepts clés liés à l'intégration des nouveaux collaborateurs, ainsi que l'intégration spécifique des jeunes diplômés de la génération Z. Nous examinerons également en détail les pratiques d'intégration mises en place par les entreprises.

Le deuxième chapitre, nous allons explorer les théories et concepts clés liés à l'engagement organisationnel, ainsi que l'engagement de la génération Z et des jeunes diplômés.

Le troisième chapitre se concentrera sur les pratiques d'intégration adoptées par BANK-ABC pour les jeunes diplômés. Nous examinerons en détail les initiatives mises en place. Nous analyserons également comment ces pratiques influencent l'engagement organisationnel des jeunes diplômés. Ensuite nous présenterons les résultats de notre étude.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

Introduction :

Les jeunes diplômés de la génération Z sont une ressource précieuse pour les organisations. Leur enthousiasme, leur adaptabilité et leur capacité à innover peuvent apporter une valeur ajoutée significative.

Cependant, ces jeunes professionnels peuvent également se sentir dépassés et désorientés lorsqu'ils intègrent le monde du travail. C'est pourquoi les pratiques d'accompagnement et d'intégration jouent un rôle crucial. Elles visent à faciliter leur transition en leur fournissant le soutien nécessaire pour s'adapter rapidement et s'épanouir dans leur nouvel environnement professionnel. Ces pratiques sont essentielles pour maximiser le potentiel des jeunes diplômés et favoriser leur engagement et leur réussite au sein de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous avons opté pour une division en deux sections. La première section synthétise les éléments fondamentaux du concept d'intégration, ainsi, nous identifierons les différentes pratiques d'intégration pour accueillir un nouveau collaborateur. La deuxième section, quant à elle, se focalise sur l'explication de l'évolution générationnelle et des différents comportements professionnels. Nous aborderons également la relation entre la génération Z et le marché du travail, puis nous présenterons la perception des recruteurs concernant les jeunes diplômés de cette génération. En outre, cette section approfondira l'intégration adéquate pour les jeunes diplômés en explorant leurs besoins et attentes en matière d'intégration.

Globalement, ce chapitre permet d'avoir une vision approfondie sur l'intégration des nouveaux employés, en se concentrant particulièrement sur les jeunes diplômés qui constituent une population spécifique sur le marché du travail.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

Section 1 : L'intégration des nouvelles recrues au sein d'une entreprise.

L'intégration de nouvelles recrues est une étape cruciale dans la gestion des ressources humaines. Après un processus de recrutement rigoureux, l'entreprise doit faciliter l'insertion du nouvel employé dans l'entreprise ou dans ses nouvelles fonctions. Il ne suffit pas que le nouveau collaborateur possède toutes les compétences et qualités requises pour réussir dans son poste, car il doit également s'adapter à la culture de l'entreprise et aux processus en place.¹

Cette section se concentre sur l'intégration des nouvelles recrues au sein d'une entreprise. Nous examinons les objectifs, la réussite et les pratiques associées à ce processus essentiel.

1.1. Définition :

*« Du point de vue de la socialisation, l'intégration renvoie à l'apprentissage des ficelles d'un emploi et d'une manière plus générale, d'un environnement organisationnel, il s'agit aussi d'un processus qui permet au salarié d'être un membre participatif et efficace, et ce, en lui offrant la capacité d'apprécier les valeurs, les capacités, les attentes comportementales, et le savoir social ».*²

*« L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée. »*³

Selon ces définitions fournies et d'après les théoriciens du domaine, il ressort que l'intégration est une étape cruciale dans le processus de recrutement, car elle permet au nouvel embauché de s'adapter à son nouvel environnement professionnel. Cette phase peut durer des mois et se déroule généralement sous forme des pratiques ou d'un programme d'intégration organisé par l'entreprise.

¹CADIN (L), GUERIN, (F) et PIGEYRE, (F) : *Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie*, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2002, P.263.

²BRILLET, (F), GARCIA, (J) et MONTARGOT, (N) : *Condition de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation*, revue Management & Avenir, N°88, Octobre 2016, P.109.

³LACAZE, (D) et PERROT, (S): *Intégration des nouveaux collaborateurs*, édition Dunod, Paris, 2010, P.2.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

Au cours de cette période l'entreprise et le nouveau collaborateur vont interagir pour faciliter l'apprentissage des différentes dimensions de la socialisation en entreprise. L'organisation va ainsi transmettre à l'employé des informations essentielles sur son fonctionnement, sa culture, ses normes et ses valeurs, tandis que le nouvel employé va découvrir son nouvel environnement professionnel et se familiariser avec ses nouveaux collègues et ses nouvelles missions.

L'intégration a pour but de permettre au nouvelle recrue de devenir autonome le plus rapidement possible, en lui offrant les moyens de remplir efficacement ses fonctions et de contribuer de manière positive à l'organisation. Pour cela, l'entreprise doit accompagner le collaborateur dans sa prise de fonction, en lui fournissant les outils et les ressources nécessaires pour développer ses compétences et atteindre ses objectifs personnels et collectifs.

Cette phase d'intégration permet au nouvel employé de s'approprier pleinement son rôle au sein de l'organisation, en comprenant les valeurs, les compétences, les attentes comportementales et le savoir social nécessaires pour remplir efficacement sa fonction, l'employé sera alors à même de se sentir intégré dans l'entreprise et de contribuer activement à sa réussite.

1.2. Les objectifs de l'intégration :

L'objectif principal de l'intégration en entreprise est avant tout de générer un impact business en fournissant aux nouveaux employés les outils et les informations nécessaires pour qu'ils deviennent rapidement productifs. Cependant, cette période a également d'autres objectifs importants, qui vont au-delà de la simple opérationnalité, productivité et performance du collaborateur dans son rôle, et permettent de finaliser le processus d'embauche de manière efficace.¹

Le tableau ci-dessous présente les objectifs de l'intégration en entreprise, classés en quatre catégories. La première catégorie, appelée « Communiquer », concerne les aspects institutionnels tels que la présentation de l'entreprise, de sa culture, de sa structure et de ses politiques. La deuxième catégorie, nommée « Fidéliser », englobe les aspects généraux de ressources humaines tels que l'accueil des nouveaux employés, leur développement

¹SOLUS, (H) et ENGEL, (C): *Recrutement : un enjeu business*, édition Dunod, Paris, 2017, P.116.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

professionnel et personnel, ainsi que le renforcement de leur sentiment d'appartenance. La troisième catégorie, intitulée « Créer un réseau interne », concerne les aspects relationnels tels que la promotion de la collaboration, de l'échange d'informations et de la diversité entre les employés de différents services. Enfin, la quatrième catégorie, nommée « Faciliter la prise de poste », se concentre sur les aspects opérationnels tels que la mise à disposition des outils et des informations nécessaires pour que le nouvel employé soit rapidement opérationnel et bénéficie d'un accompagnement dans son processus d'apprentissage et de prise de décision.¹

Tableau N°01.01 : les objectifs de l'intégration des nouveaux arrivants.

Domaines de Socialisation	Objectifs généraux	Objectifs spécifiques
Organisation	Communiquer	Faire connaître et comprendre l'entreprise
		Susciter l'adhésion (notamment à la stratégie et à la culture)
		Renforcer la cohésion
		Sensibiliser à la dimension (groupe)
		Accroître l'attractivité, améliorer la marque employeur
	Fidéliser	Réduire le turnover de l'entreprise
		Donner de la visibilité sur des parcours possibles
		Favoriser le sentiment d'appartenance
		Développer la confiance

¹LACAZE, (D) et PERROT, (S), Op.cit, P.33.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

Relationnel	Créer un réseau interne	Créer un réseau interne avec les anciens, notamment inter-métiers et international
		Créer un réseau interne (nouveaux embauchés), créer un esprit de promotion
		Faire connaître la nouvelle génération aux managers
Travail	Faciliter la prise de poste	Rendre opérationnel, former au métier
		Développer la performance au travail

Source : LACAZE, (D) et PERROT, (S) : *Intégration des nouveaux collaborateurs*, édition Dunod, Paris, 2010,P.34.

Pour les entreprises, intégrer signifie surtout présenter leur groupe, leur histoire, leurs métiers, leurs produits, leurs dirigeants, leurs clients et leurs résultats en peu de temps. En raison de la quantité d'informations à retenir, seules quelques-unes sont mémorisées. Ensuite, il y a des questions générales de ressources humaines telles que la fidélisation, la confiance et la possibilité de se projeter dans un parcours. Les politiques d'intégration aident à fidéliser les employés, mais il y a de nombreux facteurs qui peuvent amener quelqu'un à quitter une entreprise. Ensuite, il y a l'aspect opérationnel qui vise à aider les nouveaux employés à être performants rapidement. Enfin, les aspects relationnels aident à établir un réseau interne pour les nouveaux et anciens employés.

1.3. La réussite d'une politique d'intégration :

L'intégration des nouveaux salariés fait référence au temps qu'il faut pour qu'ils maîtrisent techniquement leur poste. Pour assurer cette intégration, il est nécessaire de mettre en place un processus d'accompagnement, car les attentes des responsables opérationnels et des nouveaux embauchés peuvent différer. Toutefois, ce processus peut être affecté par les relations intergénérationnelles, surtout dans des organisations où quatre générations peuvent travailler ensemble.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

Ainsi, pour éviter les risques liés à une mauvaise intégration, les entreprises doivent concilier les intérêts organisationnels et individuels, en mettant l'accent sur les interactions interpersonnelles et le soutien des managers. Les nouveaux salariés ont besoin d'un accompagnement personnalisé pour assimiler les pratiques de l'organisation et du secteur d'activité. Les interactions avec les insiders (collègues de travail, responsables hiérarchiques, etc.) contribuent également à faciliter l'intégration.

Cependant, les nouveaux salariés peuvent parfois manquer d'informations essentielles, ce qui peut générer du stress et une perte de confiance chez eux. C'est pourquoi leur socialisation est un enjeu crucial pour l'entreprise. En effet, un échec de l'intégration peut avoir des répercussions économiques importantes, directes ou indirectes, sur l'entreprise, notamment sur son coût de recrutement, sa réputation, sa notoriété et sa marque employeur.¹

Une intégration réussie est un enjeu crucial pour l'entreprise car elle permet non seulement d'optimiser la performance et la productivité de ses salariés, mais également de favoriser leur épanouissement personnel et professionnel. En effet, un collaborateur bien intégré au sein de son entreprise est généralement plus satisfait de son travail, plus impliqué dans ses missions et plus engagé vis-à-vis de l'organisation.

Cela se traduit souvent par un taux d'absentéisme plus faible, une diminution des conflits de rôles, une meilleure communication avec les collègues et une envie plus forte de rester au sein de l'entreprise à long terme. En d'autres termes, une intégration réussie peut aider à fidéliser les collaborateurs, ce qui est particulièrement important dans un contexte où la concurrence pour les talents est de plus en plus forte.

En revanche, un manque d'intégration peut avoir des conséquences négatives sur la motivation et la productivité du salarié, ainsi que sur sa relation avec ses collègues et sa hiérarchie. Cela peut entraîner des problèmes d'absentéisme, des conflits internes, une baisse de qualité de travail, un désengagement progressif ou encore des intentions de départ prématuré.²

¹BRILLET, (F), GARCIA, (J) et MONTARGOT, (N), Op.cit, P.108.

²SOLUS, (H) et ENGEL, (C), Op.cit, P.116.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

1.4. Les pratiques d'intégration :

On a présenté les pratiques d'intégration des nouveaux employés en utilisant un regroupement à la fois chronologique et thématique. Cependant, nous avons constaté qu'il n'y a pas de chronologie standard pour toutes les pratiques, et que leur positionnement dans le temps peut varier considérablement. Par exemple, la présentation de l'entreprise peut être incluse dans l'accueil du premier jour ou prévue comme un moment de communication institutionnelle plusieurs mois après l'arrivée de l'employé.

Les choix de positionnement des pratiques dépendent de plusieurs facteurs tels que la culture de l'entreprise, les besoins spécifiques de l'employé, la taille de l'entreprise, les exigences du poste, etc. Par conséquent, il est crucial pour les entreprises de concevoir un plan d'intégration personnalisé pour chaque nouvel employé en adaptant les pratiques en fonction de sa situation individuelle. Le but principal est d'aider le nouvel employé à s'adapter rapidement et efficacement à son nouveau poste et à la culture de l'entreprise afin qu'il puisse contribuer au succès de l'entreprise dès que possible.

1.4.1. Quelques jours avant le jour J « Préparer l'arrivée » :

Le pré-onboarding est une étape qui se déroule avant la date d'onboarding prévue d'un nouvel employé. Cela signifie que l'entreprise commence à préparer l'arrivée du nouveau collaborateur avant même qu'il n'ait commencé à travailler. Cette étape vise à faciliter l'intégration du nouvel arrivant dans l'entreprise et à le préparer à sa prise de poste.

Il est courant que certaines DRH mettent en place des checklists à destination des managers pour rappeler les étapes à suivre en vue de la préparation de l'arrivée d'un nouvel employé. Ces checklists prennent la forme d'un document structuré et ont pour objectif de faciliter le pilotage de la préparation, qui est un processus « partagé » entre la DRH et les managers. En effet, en rappelant les différentes tâches à accomplir, ces documents permettent au manager de se concentrer sur les actions à réaliser pour une intégration réussie et contribuent ainsi à l'implication de l'ensemble des parties prenantes dans le processus d'intégration.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

Voici un exemple de check-list pouvant être utilisée par un manager pour préparer l'arrivée d'un nouveau collaborateur :¹

Extrait de checklist manager:

1.4.1.2. “15” jours avant l'arrivée :

- Vérifier la disponibilité d'un poste de travail (bureau, chaise...)
- Prévoir l'installation d'un téléphone, PC...
- Prévoir un rendez-vous d'accueil
- [...]

1.4.2. La veille de l'arrivée :

- Prévenir l'accueil
- Prévenir la sécurité pour le badge et les accès bâtiment
- Confirmer le rendez-vous
- [...]

1.4.1.2.1. Le rappel de l'arrivée du nouveau collaborateur en interne :

Il est important de souligner que la gestion des aspects humains de l'accueil ne relève pas uniquement du manager, mais doit faire l'objet d'une planification anticipée. Ainsi, les actions les plus courantes visant à favoriser l'intégration d'un nouveau collaborateur incluent la communication directe aux futurs collègues de l'arrivée de cette personne au sein de l'entreprise, la rédaction et l'envoi d'un courriel présentant la nouvelle recrue, la publication de ces informations dans un journal interne ou une newsletter, ou encore leur diffusion sur l'intranet. Ces mesures permettent de créer un environnement propice à l'accueil et à l'intégration du

¹LACAZE, (D) et PERROT, (S), Op.cit, P.54.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

nouveau collaborateur, en lui permettant de se sentir rapidement à l'aise et en facilitant sa prise de contact avec les membres de l'équipe.¹

*« On mettra surtout l'accent sur l'arrivée du collaborateur en interne. Il faudra répondre à la curiosité du futur collaborateur et en faire de même pour l'équipe déjà en place. Qui est-il ? D'où vient-il ? Quelle sera sa place dans le groupe ? Que pourra-t-il y apporter ? Va-t-il apporter des compétences complémentaires ou remplacer quelqu'un d'autre ? ».*²

1.4.3. Le jour J « Accueillir » :

Il est impératif que vous soyez présent avant l'arrivée de votre nouvel employé le jour J afin de l'accueillir dans les meilleures conditions et de lui fournir toutes les informations nécessaires. Comme vous avez réservé l'espace nécessaire dans votre emploi du temps, prenez tout le temps nécessaire pour :³

- Représenter les objectifs et les résultats attendus, ainsi que les outils, les logiciels, l'espace de travail, etc.
- Rappeler les règles de l'entreprise telles que les horaires de travail, les temps de pause et de déjeuner, les procédures de demande de congé, etc., et faire signer tous les documents nécessaires, y compris le contrat de travail si ce n'est pas déjà fait.
- Communiquer les dates des points de contrôle et de l'entretien de fin de période d'essai pour que le salarié puisse les noter dans son agenda et se préparer aux entretiens à venir.
- Présenter le nouveau salarié à ses collègues et indiquer les personnes de référence en cas de question ou de problème.
- Faire un point rapide à la fin de la première journée pour répondre aux premières questions et éviter tout doute ou toute mauvaise impression qui pourrait s'installer chez le salarié.

¹LACAZE, (D) et PERROT, (S), Op.cit, P.54.

²KOUSSOULOS, (A) : *Onboarding Attirez, Intégrer et fidéliser vos collaborateurs*, édition Afnor, Saint-Denis, 2015, P.92.

³DELESTRE, (S) : *Recruter ses premiers salariés*, édition Dunod, Paris, 2014, PP.111,112.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

1.4.3.1. L'accueil par le service RH :

Le service des ressources humaines sera chargé de poursuivre l'accueil du nouveau salarié après l'étape des formalités administratives. Il est important de rendre ces formalités claires et efficaces pour éviter toute confusion ou erreur pour que la première journée soit plus agréable pour le nouvel employé.

Le chargé de recrutement qui a engagé le nouvel employé peut également accompagner celui-ci tout au long de la journée pour lui offrir un point de repère et une continuité de l'image de l'entreprise. Il est également crucial que le rôle de chaque intervenant RH (formation, paie, recrutement, administratif, projets transverses, etc.) soit clairement expliqué afin que le nouvel employé sache vers qui se tourner pour obtenir l'aide ou l'information dont il a besoin.¹

1.4.1.2. L'accueil par le manager :

Il est recommandé que l'accueil par le manager se fasse en dernier, après que le nouvel employé ait eu l'occasion de se familiariser avec l'environnement de travail et les membres de l'équipe. Cette approche permet au nouveau collaborateur de se sentir plus à l'aise et de mieux comprendre son rôle et ses responsabilités au sein de l'entreprise avant de rencontrer son supérieur hiérarchique direct.

Cependant, cette approche peut sembler contre-intuitive pour certains, car on pourrait s'attendre à ce que le manager soit la première personne que le nouvel employé rencontre. Cependant, il y a plusieurs raisons pour lesquelles cela n'est pas toujours la meilleure option. Tout d'abord, les premières impressions sont cruciales, et il est important que le nouvel employé se sente à l'aise et intégré dans l'équipe dès le départ. Ensuite, il est important que le nouvel employé comprenne bien les différentes fonctions et responsabilités de l'entreprise avant de rencontrer le manager, afin de pouvoir poser des questions pertinentes et montrer un certain niveau de compréhension de la structure organisationnelle de l'entreprise. Enfin, le manager peut avoir une charge de travail importante et ne pas être en mesure de consacrer suffisamment de temps à l'accueil du nouvel employé, surtout s'il y a plusieurs nouveaux arrivants à intégrer.²

¹KOUSSOULOS, (A), Op.cit, P.94.

²Ibid, P.94.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

Il est donc préférable de laisser le manager rencontrer le nouvel employé une fois que ce dernier a eu l'occasion de se familiariser avec l'équipe et de comprendre l'environnement de travail. Cela permettra une meilleure intégration du nouvel employé et une collaboration plus efficace avec son supérieur hiérarchique direct par la suite.

1.4.1.3. Le livret d'accueil :

Le livret d'accueil en entreprise est un document remis par le service des ressources humaines dès l'arrivée du salarié. Il a pour objectif de présenter l'organisation de l'entreprise, son environnement et ses méthodes de fonctionnement. Ce guide pratique contient toutes les informations et éléments nécessaires pour aider le nouvel employé à se familiariser rapidement avec son nouvel environnement de travail.

Le livret d'accueil est un outil d'orientation clé pour faciliter l'intégration et l'adaptation du collaborateur à son nouveau poste. Il contient :¹

- Une présentation de l'entreprise et ses différents services afin de permettre au salarié de mieux comprendre son environnement professionnel.
- Une partie consacrée aux informations pratiques est généralement incluse dans le livret d'accueil, visant à aider le nouveau salarié à s'adapter rapidement en fournissant des détails sur les services internes tels que les options de restauration et les modalités d'accès au parking.
- Les grands principes qui régissent l'entreprise, tels que le règlement intérieur, la convention collective, les horaires de travail, ainsi que les éventuels avantages tels que les titres restaurant.
- Le livret d'accueil comprend également des informations sur l'hygiène et la sécurité en entreprise, telles que les zones fumeurs autorisées ou les consignes de sécurité à respecter.

¹<https://www.journaldunet.fr/management/guide.du.management/1200529.livret.d.accueil.en.entreprise.exemple.et.objectifs/>, publié le 20/12/2022, consulté le 31/03/2023 à 23h02.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

1.4.4. Du jour J à la fin de la période d'essai « informer, former et suivre » :

1.4.4.1. Le programme d'accompagnement :

Il est important de mettre en place un programme d'accompagnement pour le nouveau collaborateur afin de le rendre plus efficace et de lui permettre de mieux comprendre l'organisation de l'entreprise. Ce programme pourrait débiter par une présentation de l'historique et des valeurs de l'entreprise, ainsi que de certains acteurs clés. Le service de formation pourrait également élaborer un parcours ludique pour aider le nouvel employé à découvrir l'entreprise et ses différents lieux et acteurs.

En plus de faciliter l'assimilation de la culture de l'entreprise, ce programme permettra de créer un sentiment d'appartenance chez le nouvel arrivant.¹

1.4.4.2. La communication comme une pratique d'intégration :

La communication organisationnelle permet de transmettre les informations nécessaires aux nouveaux employés, telles que les politiques, les procédures, les attentes et les valeurs de l'entreprise. Elle leur permet de comprendre leur rôle, leurs responsabilités et de se familiariser avec la structure et la culture de l'organisation. Une communication efficace lors du processus d'intégration permet également aux nouveaux membres de poser des questions, de clarifier leurs attentes et de recevoir des rétroactions constructives. Cela favorise leur sentiment d'inclusion et leur engagement envers l'organisation. La communication régulière et ouverte entre les employés existants et les nouveaux membres encourage également l'échange d'informations, le partage des connaissances et le renforcement des relations professionnelles. Cela facilite l'intégration sociale et professionnelle des nouveaux membres au sein de l'équipe et de l'organisation.²

1.4.4.3. Le parrainage :

Le parrainage est une pratique qui permet d'accompagner personnellement le nouvel arrivant, en facilitant la transmission des savoir-faire et de la culture organisationnelle. Cependant, il est important de souligner que le choix du parrain ne doit pas être laissé au hasard. En effet, il est

¹KOUSSOULOS, (A), Op.cit, P.95.

²FAURE, (L) : *Le recrutement éthique*, édition Dunod, Paris, 2014, P.65.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

essentiel que la personne qui sera désignée comme parrain soit en mesure d'instaurer une relation de confiance avec le nouvel arrivant.

Le principal objectif du parrainage est de favoriser l'adhésion du nouvel employé à la culture organisationnelle de l'entreprise. Il est crucial que le nouvel arrivant ne critique pas cette culture a priori, car elle est le fruit de l'expérience de l'entreprise avant son arrivée. Pour cela, il est possible de proposer un tuteur au nouvel employé. Le tutorat joue un rôle plus important et concret, car il permet un échange mutuel entre le salarié et le tuteur. Dans ce cadre, il y a un rapport hiérarchique car le tuteur est responsable de superviser le travail du salarié et donner son avis.

De plus, il est recommandé que l'entreprise propose un accompagnement pour l'évolution de la carrière du nouvel employé. Cette démarche permet d'ouvrir des perspectives d'avenir et de garantir une certaine sécurité qui aura sans doute un impact positif sur l'exécution de son travail.¹

1.4.4.4. Les rencontres :

Les rencontres interpersonnelles sont en effet essentielles pour favoriser une bonne intégration des nouveaux employés au sein de l'entreprise. Ces rencontres permettent de créer des liens entre les nouveaux embauchés et l'équipe, le manager, les anciens employés, le top management, ce qui facilite l'adhésion à la culture organisationnelle de l'entreprise et contribue à instaurer une ambiance de travail positive.

Il est important de souligner que la dimension sociale est une variable clé pour évaluer la réussite de l'intégration d'un nouvel employé.

Les entreprises organisent des moments de rencontre ou créent les conditions favorables pour que ces rencontres se produisent naturellement. Les entreprises peuvent ainsi créer des occasions pour que les nouveaux collaborateurs puissent établir des contacts et des liens sociaux importants pour leur intégration dans l'entreprise.²

¹FAURE, (L), Op.cit, PP.69,70.

²LACAZE, (D) et PERROT, (S), Op.cit, PP.70,71.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

1.4.4.5. La formation :

Lorsqu'une personne commence un nouveau travail, c'est un moment crucial pour l'apprentissage et le développement de ses compétences. En effet, il est possible que la personne embauchée ne possède pas encore toutes les compétences techniques requises pour le poste, ni la connaissance approfondie des pratiques et du fonctionnement de l'entreprise.

La prise de poste peut donc être considérée comme une période d'apprentissage intensif, où la personne nouvellement recrutée doit acquérir les compétences nécessaires pour remplir ses fonctions de manière efficace et productive. Cela peut impliquer de recevoir une formation supplémentaire comme :

1.4.4.5.1. Les formations hors poste :

Les formations « métier » hors poste sont des formations courantes, mais qui ont des caractéristiques spécifiques. En effet, pour certains métiers, des formations préalables qualifiées de « bloquantes » sont requises, en se concentrant notamment sur des aspects tels que la sécurité au travail et la qualité.

Les formations métier, quant à elles, sont des modules très spécifiques et directement liés à l'activité, visant à rendre les employés le plus efficaces possible dans leur poste.

Ces formations métier peuvent être immédiatement nécessaires pour faciliter la prise de poste, mais d'autres formations peuvent être proposées quelques mois après l'embauche pour développer plus largement les compétences transversales liées à l'exercice du métier.¹

1.4.4.5.2. La formation sur poste de travail :

La formation sur poste de travail est une complémentarité à la formation hors poste, permettant aux employés d'acquérir des compétences spécifiques liées à leur travail quotidien. Contrairement aux formations hors poste, qui ont tendance à se concentrer sur des compétences générales comme la sécurité et la qualité, les formations sur poste de travail sont spécifiques à chaque rôle et entreprise. Elles permettent aux employés d'apprendre les tâches et responsabilités qui leur sont attribuées, ainsi que les procédures et politiques de l'entreprise.

¹LACAZE, (D) et PERROT, (S), Op.cit, P.77.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

La formation sur poste de travail est souvent dispensée sur le lieu de travail par des formateurs internes, des superviseurs ou des collègues expérimentés. Les employés apprennent ainsi en situation réelle et peuvent directement appliquer les compétences acquises. La formation permet aux employés de mettre en pratique les compétences acquises lors de leur formation initiale et d'améliorer leurs compétences existantes, ou d'en apprendre de nouvelles à mesure qu'ils progressent dans leur carrière.¹

1.4.4.5.3. Le e-learning :

L'un des principaux avantages de l'e-learning est la possibilité de démultiplier la formation auprès d'un plus grand nombre de salariés. Les programmes de formation peuvent être mis à disposition de l'ensemble des employés, sans limitation géographique ou de nombre de participants. Cela permet également d'adapter la formation aux différents niveaux de compétences et aux besoins individuels de chaque employé.

Cependant, il est important de noter que le e-learning ne doit pas être considéré comme une solution miracle pour tous les besoins de formation. Certaines formations peuvent nécessiter des interactions directes, des démonstrations ou des pratiques en situation réelle pour être efficaces. De plus, certains employés peuvent avoir besoin d'un accompagnement personnalisé pour assimiler les connaissances et les compétences. C'est pourquoi le e-learning est souvent combiné avec d'autres méthodes de formation, telles que les formations en présentiel ou les tutorats en ligne.²

1.4.4.6. Le coaching :

Le coaching est un processus d'accompagnement individuel ou de groupe visant à aider les personnes à atteindre leurs objectifs personnels et professionnels, à développer leur potentiel, à améliorer leurs compétences, à surmonter des obstacles et à résoudre des problèmes.

Le coaching dans la période d'intégration des nouvelles recrues, également connu sous le nom de coaching d'intégration, est un processus de soutien et de développement professionnel destiné à aider les nouvelles recrues à s'adapter à leur nouveau rôle et à leur nouvel environnement de travail. Il peut également aider les nouvelles recrues à établir des relations

¹LACAZE, (D) et PERROT, (S), Op.cit, P.78.

²Ibid, P.79.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

de travail positives avec leurs collègues, à se sentir à l'aise dans leur nouvel environnement et à se concentrer sur leurs objectifs de carrière à long terme. L'objectif ultime du coaching d'intégration est de faciliter une transition réussie pour les nouvelles recrues, afin qu'elles puissent devenir des membres productifs et engagés de l'entreprise dès que possible.¹

1.4.4.7. Le mentorat :

Le mentorat est une pratique qui repose sur une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage entre une personne expérimentée (le mentor) et une personne qui cherche à acquérir des compétences professionnelles (le mentoré). Le mentorat permet de favoriser le développement du mentoré dans son milieu de travail en lui fournissant un accompagnement personnalisé tout au long de sa formation et de sa prise de fonction. Cette pratique permet également de répondre aux différentes préoccupations personnelles et professionnelles du mentoré, telles que la culture de l'organisation, ses règles et procédures, l'organisation de son temps, etc. Le mentorat valorise le savoir d'expérience du mentor et le met au service du mentoré. En outre, le mentorat permet à la personne qui débute dans un domaine de se familiariser avec tous les aspects de sa fonction.²

1.4.5. Après la période d'essai :

1.4.5.1. Le rapport d'étonnement :

Le rapport d'étonnement est un outil stratégique de gestion des ressources humaines qui est rédigé par le nouveau collaborateur à la fin de sa période d'essai. Il se présente généralement sous forme de quelques pages imprimées et vise à fournir une analyse critique et constructive de l'image que l'entreprise peut renvoyer à une personne venant de l'extérieur. Ce rapport permet d'obtenir un point de vue frais et spontané sur les éventuels problèmes de fonctionnement de l'entreprise, ce qui en fait un moyen efficace de détecter les dysfonctionnements et de procéder à des ajustements si nécessaire.³

¹FAURE, (L), Op.cit, P.66.

²MAUBANT (P) et BOISCLAIR (M): *Les pratiques de formation, d'intervention et d'accompagnement dans les métiers des ressources humaines*, édition Presses de l'université de Québec, Québec, 2013, P132.

³<https://www.manager.go.com/ressources.humaines/le.rapport.d.etonnement.htm>, mis à jour le 06/02/2023, consulté le 30/03/2023 à 22h22.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

La rédaction d'un rapport d'étonnement peut représenter un défi. Le nouvel employé peut être réticent à exprimer des critiques négatives de peur de mettre sa position en danger, tandis que les gestionnaires doivent être capables de considérer les commentaires négatifs comme des critiques de la fonction plutôt que du travailleur individuel. Par conséquent, le responsable de l'onboarding doit jouer un rôle crucial en aidant le nouvel employé à exprimer des commentaires constructifs tout en maintenant une attitude bienveillante.¹

1.4.5.2. Le bilan d'intégration :

Il est possible d'utiliser le bilan d'intégration comme une méthode alternative pour évaluer l'intégration d'un salarié. Différents types de bilans peuvent être envisagés selon les acteurs impliqués, qu'il s'agisse du manager ou des ressources humaines. La fréquence du bilan peut être choisie, par exemple toutes les semaines, toutes les deux semaines ou tous les mois, présentant ainsi deux avantages :²

- La volonté de l'entreprise de réaliser une intégration efficace pour ses collaborateurs.
- Il permet de suivre de près les attentes du nouvel arrivant en relation avec celles de l'entreprise.

1.4.5.3. L'entretien de suivi :

Les nouveaux employés sont suivis et intégrés à travers des entretiens qui peuvent être planifiés pendant la période d'essai ou sur une période plus longue. Ces entretiens sont menés par des opérationnels tels que des managers ou des directeurs d'établissement, ainsi que par la DRH. Ils permettent de faire le point sur la période écoulée et d'ajuster le parcours d'intégration si nécessaire. À cette occasion, des formations spécifiques et d'autres pratiques peuvent être proposées pour accompagner le processus d'intégration.

De plus, ces entretiens peuvent également servir à valider l'intégration. Par exemple, certains DRH proposent une progression salariale au cours du processus d'intégration. Chaque étape est

¹KOUSSOULOS, (A), Op.cit, P.96.

²Ibid, P.97.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

formalisée par un entretien et donne accès à une augmentation de salaire si le nouvel employé répond aux attentes formulées.¹

1.4.5.4. La « mesure » de l'intégration :

Une autre facette de l'évaluation de l'intégration consiste à prendre en compte l'opinion des nouveaux employés sur le processus d'intégration. Bien que des commentaires informels puissent être recueillis, certaines entreprises cherchent à instaurer des évaluations plus approfondies et systématiques du processus d'intégration. La méthode la plus couramment utilisée et la plus simple consiste à demander aux nouveaux employés de remplir un questionnaire de satisfaction portant sur les dispositifs d'intégration. Cependant, cela peut ne pas être une mesure fiable de l'intégration car la satisfaction des nouveaux employés dépend souvent de facteurs différents de ceux qui contribuent à une «bonne intégration »²

¹LACAZE, (D) et PERROT, (S), Op.cit, P.81.

²Ibid, PP.81,82.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

Section 2 : L'intégration adéquate pour les jeunes diplômés.

Cette section se concentre sur l'intégration des jeunes diplômés dans le monde professionnel. Nous explorerons tout d'abord l'évolution générationnelle et les différences entre les générations. Ensuite, nous examinerons les aspirations professionnelles et les attentes des jeunes diplômés, ainsi que la perception des recruteurs vis-à-vis de cette génération. Enfin, nous nous pencherons sur les besoins des jeunes diplômés en matière d'intégration.

2.1. L'évolution générationnelle et les différents comportements professionnels :

D'un point de vue sociologique, une génération désigne une tranche d'âge, environ vingt ans à travers. Le concept rassemble des individus qui ont grandi sur une même période. Les tendances, les valeurs et les habitudes d'une génération sont déterminées par son environnement économique, technologique, culturel et social. Et ces tendances la distinguent de la précédente, comme elles la distingueront des suivantes.¹

Les sociologues distinguent cinq générations:

- La génération des traditionalistes (nés entre 1922 et 1945)
- La génération des baby-boomers (nés entre 1946 et 1964)
- La génération X (née entre 1965 et 1979)
- La génération Y (née entre 1980 et 1995)
- La génération Z (née à partir de 1996)

Et dans le monde des entreprises, on parle bien évidemment des générations X, Y et Z. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques distinctives de chaque génération, ainsi que le rôle de la fonction des ressources humaines dans leur développement. Il illustre également la façon dont chaque génération perçoit l'entreprise :

¹DESPLATS, (M) et PINAUD, (F) : *manager la génération Y*, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2015, P.18.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

Tableau N°02.01 : Comparaison des générations : définitions, rôle de la fonction RH et perception de l'entreprise.

	La génération X (née entre 1965 et 1979)	La génération Y (née entre 1980 et 1995)	La génération Z (née à partir de 1996)
Définition	Contrairement à leurs aînés, il est devenu de plus en plus difficile pour les professionnels de la génération X de trouver un emploi en raison de la rareté des opportunités dans certains secteurs. Les événements économiques majeurs tels que le krach boursier et la crise pétrolière de 1973 ont également influencé leur parcours professionnel. Aujourd'hui, les professionnels de la génération X font partie des collaborateurs les plus qualifiés et les plus expérimentés.	La génération Y, également connue sous le nom de milléniaux, est celle qui a grandi en même temps qu'Internet. Depuis le milieu des années 2000, les professionnels de la génération Y sont entrés sur le marché du travail et commencent à occuper des postes à responsabilité.	Elle rassemble des jeunes qui ont grandi avec la technologie et sont à l'aise avec les outils numériques. Ils ont commencé à rejoindre les entreprises en tant que des débutants et des juniors. Leur perception du monde professionnel diffère de celle des générations précédentes, car ils n'ont jamais connu un monde sans Internet et sans smartphones. Pour eux, le monde professionnel est souvent décrit comme un environnement difficile, injuste, violent et cruel, plutôt qu'un rêve ou une vocation.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

Le rôle de la fonction RH selon les générations	La génération X considère que la fonction des ressources humaines est principalement axée sur l'aspect administratif. Elle se concentre sur le recrutement de nouveaux employés, leur intégration dans l'entreprise en leur fournissant des outils, des procédures et des descriptions de poste, ainsi que l'évaluation de leur performance lors d'entretiens annuels et la gestion de conflits éventuels.	Les services des ressources humaines sont en train de subir une transformation progressive grâce à l'arrivée de la génération Y. Ces services sont devenus plus actifs et impliqués dans la stratégie globale de l'entreprise, participant à des comités de direction, des comités d'exploitation et des équipes de projets pluridisciplinaires. Dans certaines organisations, les ressources humaines constituent même un service indépendant au même titre que la finance ou le marketing. Le rôle du responsable ou directeur des ressources humaines a considérablement évolué au fil des années, il devient un business partner	La génération Z considère que l'expérience professionnelle ne se limite pas à l'individu, mais est intégrée à un ensemble plus large comprenant la culture, les valeurs et la gestion de la performance de l'entreprise. Ce qui importe pour eux, c'est le ressenti, les émotions et les valeurs transmises et véhiculées au sein de l'entreprise. La fonction des ressources humaines doit continuer d'évoluer pour accompagner et s'adapter à cette nouvelle génération de travailleurs, car ils sont nombreux à envisager des emplois multiples, des missions en freelance
---	---	--	--

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

		indispensable pour l'entreprise. Il accompagne les employés, répond aux nouvelles attentes et participe à des réflexions stratégiques concernant les enjeux de la transformation numérique. Tout cela se passe dans un environnement de travail complexe et en constante évolution.	ou des contrats temporaires. La fidélisation est donc essentielle pour établir une relation de confiance et de transparence avec la génération Z.
L'évolution de la fonction RH à travers les générations	Travailler dans les ressources humaines à l'époque de la génération X exigeait principalement des compétences administratives, techniques et juridiques, dans un environnement de travail dominé par les baby-boomers. Les compétences techniques étaient privilégiées, elles s'acquièrent par l'expérience et assurent souvent des progressions de carrière relativement	La fonction RH est de plus en plus polyvalente et exige des compétences multiples. En plus de ses fonctions traditionnelles, elle doit gérer la communication interne, la responsabilité sociale, la protection des données personnelles, la mobilité, le bien-être au travail et la transformation numérique. Certaines missions sont externalisées sur des	Les avancées technologiques ont un impact significatif sur la fonction RH et les professionnels doivent s'adapter pour répondre aux besoins de cette nouvelle génération de travailleurs. Ils doivent se concentrer sur des tâches plus stratégiques et à forte valeur ajoutée telles que le suivi de l'engagement, l'accueil, la création

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

	linéaires. À cette époque, la fonction RH était caractérisée par une forte hiérarchisation, où la politique de l'entreprise était appliquée sans remise en question, dans un environnement où les décisions et la dynamique venaient de la direction. En général, le service RH était principalement composé de profils généralistes au-delà du responsable ou du directeur.	plateformes d'intermédiation, ce qui modifie la manière de travailler. Tout peut être « uberisé », recrutement, gestion de la paie, formation, conseil juridique, sourcing. Par des outils, des plateformes et des algorithmes. Le professionnel des ressources humaines doit ainsi se transformer en un chargé de projets capable de coordonner des missions transversales impliquant de nombreuses parties prenantes.	de parcours professionnels personnalisés, etc., car de nombreuses tâches de base seront automatisées. La gestion de la mobilité sera également importante, et pour y parvenir, les RH doivent collaborer étroitement avec les services informatiques pour garantir la sécurité des données et de l'information.
L'entreprise vue par les différentes générations	Les échanges physiques sont la pierre angulaire de l'entreprise. Les travailleurs, à l'exception des cadres supérieurs ou des commerciaux, se déplacent peu. Les horaires de travail sont stables et prévisibles, et le travail à distance est	La génération Y considère le travail comme un moyen de réalisation personnelle plutôt qu'un statut social lié au lieu de travail. L'ancienneté n'est plus un indicateur de réussite, mais les compétences créatives	La fonction RH sera fortement décentralisée, avec une organisation et un fonctionnement opérationnel axé sur le travail à distance, la mobilité et l'utilisation d'outils technologiques pour

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

	presque inexistant. Au début des années 2000, avec l'essor des nouvelles technologies, telles que le chat, la messagerie instantanée et les réseaux sociaux, la génération X considèrerait ces innovations comme des distractions.	et les idées novatrices sont hautement valorisées. Les professionnels de cette génération cherchent également à maintenir un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle.	travailler et communiquer. De nombreuses tâches seront automatisées et l'interaction quotidienne sera largement assistée par l'intelligence artificielle (IA).
--	--	---	--

Source : élaboré par nous même à l'aide de : Medaviz, livre blanc « *Génération X, Y et Z : comment la fonction RH s'adapte et métamorphose l'entreprise ?* », 2019, PP.4-9.

2.2. Le rapport de la génération Z avec l'emploi et leurs aspirations professionnelles :

2.2.1. Une préférence pour le leadership et l'entrepreneuriat :

Une enquête menée conjointement par Robert Half révèle que les jeunes diplômés de la génération Z ont des aspirations professionnelles variées, mais souvent ambitieuses. 32% des étudiants interrogés ont l'intention de diriger ou de superviser des employés dans un contexte corporatif, tandis que 24% prévoient de gravir les échelons hiérarchiques sans atteindre le niveau de la direction. En outre, 20% des diplômés aspirent à créer leur propre entreprise.¹

2.2.2. Les priorités majeures de la Gen Z dans la recherche d'un poste à temps plein :

D'après les résultats de l'enquête précédemment citée, il ressort que les jeunes de la génération Z attachent une grande importance à certaines priorités dans leur recherche d'un poste à temps plein*. La possibilité de développement professionnel est la priorité majeure pour 64% des répondants, suivi par un salaire généreux mentionné par 44% d'entre eux. De plus, 40% des

¹HALF, (R) : « *Préparez-vous pour la génération Z* », 2015, P.6.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

participants considèrent qu'il est important d'avoir la possibilité de faire évoluer les choses ou d'avoir un impact positif sur la société.¹

2.2.3 L'équilibre vie privée/vie professionnelle :

Les nouveaux milléniaux accordent une importance particulière à l'équilibre vie-travail, plus que les trois générations précédentes. Ils ne veulent pas être submergés par leur travail et souhaitent que leur emploi soit compatible avec une vie de famille épanouissante. Ils exigent une certaine flexibilité pour pouvoir consacrer du temps à leurs loisirs. Ces jeunes travailleurs sont convaincus qu'ils peuvent réussir dans leur vie professionnelle tout en conciliant leur vie personnelle.²

2.2.4. Une génération orienté vers la réalisation :

Les membres de la Génération Z sont très motivés par les réalisations et la réussite, ils cherchent constamment à développer leurs compétences professionnelles et à bénéficier de possibilités de promotion au sein de leur entreprise, comme le démontrent les chiffres de 77% aux États-Unis et de 63% dans le monde entier.³

2.2.5. Les autres préoccupations importantes pour la génération Z :

Les jeunes de la génération Z sont souvent perçus comme des individus curieux et désireux de trouver du sens dans leur vie professionnelle.

Une étude menée par le « NewGen Talent Centre » de l'EDHEC a révélé que les jeunes diplômés accordent une grande importance à certains aspects professionnels tels que : l'influence dans l'entreprise, la participation aux décisions et le sentiment d'utilité (94%), l'impact du projet d'entreprise (86%), la responsabilité sociale de l'entreprise et les principes de développement durable (82%). Enfin, de nombreux jeunes se projettent dans une entreprise innovante avec des équipes pluridisciplinaires et agiles travaillant en mode projet (57%).⁴

¹HALF, (R), Op.cit, P.16.

*Il était permis de donner des réponses multiples

²LEWI, (G) : *Génération Z : mode d'emploi*, édition Vuibert, 1^{ère} édition, Paris, 2018, PP.58,59.

³SCHROTH, (H) : « Are you ready for Gen Z in the workplace? », revue California management, Vol.61(3), 2019, P.9.

⁴L'EDHEC NewGen Talent Centre : « La fibre entrepreneuriale des nouvelles générations, un potentiel pour le « new normal » », 2020, P.2.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

2.3. La perception des recruteurs vis-à-vis des jeunes diplômés de la génération Z :

Une étude récente menée en Algérie en 2022, a révélé que près de la moitié des recruteurs interrogés (49%) estiment que les diplômés qu'ils ont embauchés n'étaient pas préparés pour le monde du travail.

Cette étude a également exploré les raisons pour lesquelles les entreprises estiment que les jeunes diplômés manquent de préparation. Les commentaires des répondants ont mis en évidence les points suivants : les jeunes diplômés ont une expérience professionnelle limitée et ont des difficultés à appliquer leurs connaissances théoriques dans un contexte de travail réel. De plus, les recruteurs ont observé que les jeunes diplômés ont tendance à aborder toutes les entreprises de manière uniforme, sans chercher à se différencier, et ont souvent une vision erronée de la vie professionnelle qui ne correspond pas à la réalité du monde du travail.¹

2.4. Les attentes/besoins des jeunes diplômés vis-à-vis de l'intégration :

La réussite de l'intégration des jeunes diplômés dans le monde professionnel est une préoccupation cruciale pour les entreprises, car elle peut avoir un impact significatif sur leur engagement et leur performance à long terme.

Étant donné que la génération Z a tendance à avoir un niveau plus élevé de peur et d'incertitude à l'égard du lieu de travail, il est d'autant plus crucial de mettre en place de bonnes pratiques d'intégration pour assurer leur adaptation réussie dans le milieu professionnel.²

Le tableau présenté ci-dessus répertorie les principales attentes et besoins des jeunes diplômés en matière d'intégration, ainsi que les différentes pratiques que les entreprises peuvent mettre en place pour y répondre.

¹FERHAOUI, (M) et Z. OUYAHIA, (Z) : « *Employers' perceptions of young graduates' employability in Algeria: How do recruiters view young Algerian graduates?* », Volume VIII, n°02, 2022, P.815.

²SCHROTH, (H), Op.cit, P.8.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

Tableau N°03.01 : Attentes et pratiques d'intégration pour les jeunes diplômés en entreprise.

Les attentes/besoins des jeunes diplômés	Description détaillée des besoins et attentes des jeunes diplômés	Les pratiques RH et managériales en réponse aux attentes des jeunes diplômés.
Se sentir accueillis et attendus.	Les jeunes diplômés peuvent souhaiter avoir leur propre espace de travail ou bureau pour se sentir confortables et organisés, tout en ayant l'impression d'être attendus par leur équipe.	- Préparation de bureau et du matériel nécessaire à la prise de fonction du jeune diplômé. Cela implique de veiller à ce que le bureau soit équipé des outils de travail adéquats, tels que l'ordinateur, l'imprimante, le téléphone et autres fournitures de bureau. - Prévoir une petite attention comme une carte ou un email de bienvenue personnalisé pour souhaiter la bienvenue au nouvel employé. - Le responsable de l'onboarding doit être présent pour accueillir le nouvel arrivant dès son arrivée. - Informer l'équipe de l'arrivée du nouveau collaborateur.
Compréhension des règles et réglementations de l'entreprise.	Ils attendent une communication claire et transparente de la part de l'entreprise concernant les politiques et les procédures de base, ainsi que sur les lois	- S'assurer que le salarié a bien été informé et a pris connaissance des différentes politiques et procédures. - L'utilisation de chatbots : les chatbots peuvent aider les nouveaux employés à obtenir rapidement des réponses à leurs questions de conformité. Les chatbots peuvent être

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

	et réglementations. Ils veulent recevoir des réponses rapides et précises à leurs questions.	programmés pour répondre aux questions fréquentes sur les politiques de l'entreprise, les processus de demande de congé, les informations fiscales, etc.
Le soutien quotidien.	Ils attendent des conseils et de l'écoute. Les jeunes diplômés de la génération Z veulent avoir la liberté de créer, l'opportunité de prouver leur valeur, mais aussi être guidés sur la voie de la réussite.	- Coaching: les managers peuvent proposer un coaching personnalisé qui permettra aux nouveaux collaborateurs de développer leur autonomie, leur leadership et leur potentiel professionnel. En offrant ce type de suivi, les managers peuvent aider les jeunes diplômés à s'intégrer plus rapidement et plus efficacement dans leur environnement professionnel. - Le feedback: Le feedback du manager doit permettre une communication bidirectionnelle pour que les employés puissent donner leur avis sur leur intégration et leur environnement de travail. Il est important que le manager donne des feedbacks réguliers en lien avec les compétences attendues. - Encourager l'autonomie tout en assurant une supervision adéquate.
Savoir se repérer dans l'entreprise.	Ils sont un peu perdus dans le monde du travail.	- Nommer un parrain qui accompagne le nouvel embauché dans l'apprentissage de ses tâches, l'acquisition de savoir-faire et l'intégration dans le milieu de travail selon un processus de progression déterminé.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

		- Faciliter la communication: organiser des séances de questions-réponses avec les leaders seniors, les ressources humaines, et les collègues avec lesquels les nouveaux employés seront en contact et qui jouent un rôle clé dans leur réussite dans l'entreprise.¹
Une aide à la définition de leur poste et des conseils opérationnels qui permettront la transformation de leurs connaissances scolaires en pratiques professionnelles	Ils attendent d'emblée une position, notamment une position technique sur leur travail. Leur premier désir est de pouvoir expliquer aux autres ce qu'ils doivent faire et ce qu'on attend d'eux. Ils souhaitent pouvoir mettre en pratique leurs connaissances et compétences acquises pendant leurs études et démontrer leur valeur ajoutée dès le début de leur prise de fonction.	- Entretien de suivi d'intégration : permet de faire le point sur la progression du jeune diplômé dans son nouveau poste, de discuter de ses réussites et de ses défis, et de clarifier les attentes et les objectifs à atteindre. - Parrainage : être accompagné par un professionnel dans l'apprentissage de tâches, dans l'acquisition de savoir-faire et l'intégration dans le milieu de travail. - Des formations pour mieux comprendre les processus de travail et les outils utilisés dans l'entreprise. - Il est recommandé de proposer une évaluation des formations et des pratiques qu'il a suivies depuis son arrivée, afin de s'assurer qu'il les a bien assimilées - Le mentorat : la mise en place d'un programme de mentorat permet aux jeunes diplômés d'être accompagnés par un employé plus expérimenté

¹SCHROTH, (H), Op.cit, P.8.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

		dans l'entreprise qui peut partager ses connaissances et son expérience avec eux. - Sessions « one to one » avec le manager : ce type d'entretien permet aux jeunes diplômés de se sentir écoutés et compris par leur manager, et de clarifier leurs responsabilités et attentes en matière de travail. Les « one to one » offrent également aux employés l'opportunité de recevoir des commentaires constructifs sur leur travail, ce qui peut les aider à s'améliorer et à progresser dans leur travail.
Apprendre la culture et les valeurs de l'entreprise	Les nouveaux employés ont une forte attente de comprendre la culture et les dynamiques de groupe qui existent au sein de l'organisation. Ils cherchent à identifier les normes, les valeurs, les attitudes et les comportements qui régissent les interactions entre les membres de l'organisation. Ils cherchent également à comprendre comment les	- Les employeurs doivent fournir des moyens pour permettre aux nouveaux employés d'interagir avec leurs collègues, de participer à des activités sociales et de se familiariser avec la culture organisationnelle globale. - Les séminaires d'intégration : qui peuvent inclure des sessions de formation sur la culture organisationnelle et les sous-cultures, ainsi que sur la façon dont les nouveaux employés peuvent s'intégrer dans ces cultures pour être efficaces dans leur travail. Les séminaires d'intégration offrent également des occasions pour les nouveaux employés de poser des questions et de recevoir des réponses sur des sujets liés à leur travail et à la culture organisationnelle. - Remettre un livret d'accueil : Il peut être fourni sous forme physique ou électronique et

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

	différentes équipes et départements interagissent entre eux et comment les décisions sont prises au sein de l'organisation. Les nouveaux employés cherchent à comprendre comment les sous-cultures peuvent influencer leur travail et comment ils peuvent s'intégrer dans ces cultures pour réussir dans leur travail.	doit contenir toutes les informations nécessaires pour aider le nouvel employé à s'adapter à l'entreprise. Ce livret doit inclure des informations sur la culture et les valeurs de l'entreprise, son histoire, sa mission et sa vision. Il doit également fournir des informations sur les avantages sociaux, les politiques de l'entreprise, les règles et les réglementations internes, ainsi que les ressources disponibles pour les employés, telles que la formation et le développement professionnel.
L'intégration humaine	Les jeunes diplômés ont souvent besoin de se sentir intégrés dans leur nouvel environnement professionnel. Ils attendent qu'on leur présente un peu tout le monde, c'est-à-dire les membres de l'équipe, mais aussi les responsables	- La présentation du nouvel embauché aux collègues. - Des moments de convivialité tels que des afterworks. - L'organisation d'activités sociales et de team building pour aider les nouveaux employés à se familiariser avec leurs collègues et à nouer des relations interpersonnelles importantes. - Donner l'opportunité aux nouveaux diplômés de travailler en équipe avec leurs collègues pour faciliter les échanges informels entre les nouveaux arrivants et les membres de l'équipe et

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

	hiérarchiques et les autres collègues.	contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.
--	--	--

Source: élaboré par nous-même à partir de la recherche documentaire

En somme, pour garantir une intégration réussie des jeunes diplômés, les entreprises doivent adopter une approche personnalisée en matière d'intégration, qui tienne compte des profils et aspirations individuelles des jeunes diplômés. Cela implique d'élaborer des programmes d'intégration sur mesure, qui prennent en compte les compétences, les intérêts et les aspirations des nouveaux employés. En adoptant une telle approche, les entreprises peuvent favoriser la réussite de leurs nouveaux employés, renforcer leur engagement à long terme et contribuer à leur développement professionnel et personnel.

Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines.

Conclusion :

Pour assurer le succès de l'intégration d'un nouveau collaborateur, il est crucial de formaliser le processus d'intégration. L'intégration ne se limite pas à la période d'entrée, mais doit être envisagée comme un parcours continu. Investir dans un parcours d'intégration bien structuré permet de familiariser le collaborateur avec les valeurs et la culture de l'entreprise, de donner un sens à son travail quotidien et de favoriser son engagement. Dans ce contexte, la fonction Ressources Humaines joue un rôle clé en guidant et en accompagnant le collaborateur tout au long du processus d'intégration.

En effet, une intégration réussie peut favoriser le sentiment de confort des employés dans leur nouvel environnement de travail, ainsi que leur engagement, leur motivation et leur fidélité à l'entreprise. Cette intégration peut inclure un accompagnement personnalisé, des formations adaptées et une présentation approfondie de l'entreprise et de sa culture. Des efforts constants doivent être mis en place pour que cette intégration soit réussie et que les nouveaux employés se sentent valorisés et bien accueillis dans leur nouveau poste. Il est important de souligner que les jeunes diplômés qui viennent d'être embauchés dans une organisation ont besoin d'un accompagnement et d'une intégration différente de celle des collaborateurs qui ont déjà travaillé car ces derniers connaissent déjà les pratiques et les codes de l'entreprise. Lorsqu'une organisation embauche des jeunes diplômés, ces derniers ont souvent peu ou pas d'expérience professionnelle. Par conséquent, ils peuvent avoir besoin d'un accompagnement spécifique pour s'adapter à leur nouveau milieu de travail et pour mieux comprendre les enjeux de l'entreprise. La réussite de l'intégration des nouveaux employés est cruciale pour les entreprises. Cela implique la mise en place d'un programme d'intégration structuré qui vise à retenir et fidéliser les collaborateurs. L'absence d'un suivi adéquat pendant la période d'intégration peut entraîner des démissions coûteuses.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

Introduction :

L'engagement organisationnel représente la mesure dans laquelle les employés se sentent connectés, impliqués et investis dans leur travail et leur entreprise. Il s'agit d'un facteur clé de succès pour les organisations, car il est étroitement lié à la productivité, à la rétention des employés, à la satisfaction au travail et à la performance globale de l'entreprise. Cependant, pour encourager et maintenir cet engagement, les responsables des ressources humaines doivent mettre en place des politiques et des pratiques qui favorisent un environnement de travail positif, qui permettent aux employés de se sentir valorisés et soutenus dans leur travail, qui offrent des opportunités de développement professionnel et personnel, qui reconnaissent et récompensent la performance et les contributions des employés.

Dans ce chapitre, nous examinerons en détail les différents aspects de l'engagement organisationnel. La première section met en évidence les points clés de l'engagement organisationnel, notamment sa définition, son évolution conceptuelle et ses antécédents. La deuxième section se concentrera sur l'engagement de la nouvelle génération et examinera spécifiquement l'impact de l'intégration sur l'engagement organisationnel.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

Section 1 : Généralités sur l'engagement organisationnel.

La notion d'engagement organisationnel a suscité un intérêt croissant dans le domaine de la psychologie du travail et du comportement organisationnel. Cette section vise à fournir une vue d'ensemble sur l'engagement organisationnel, en examinant sa définition, les différentes approches conceptuelles, les travaux pionniers d'Allen et Meyer (1991) ainsi que les sources et l'impact de cet engagement.

1.1. Définition de l'engagement organisationnel :

Au cours des années, plusieurs modèles ont été développés pour comprendre la relation entre l'individu et son organisation. Dans les années 1960, une littérature abondante a émergé autour du concept d'implication, souvent désigné en anglais par le terme « commitment ». Foote est généralement considéré comme celui qui a introduit ce terme dans la recherche, en l'utilisant pour explorer comment les individus actifs initient et maintiennent des actions concrètes. Selon Foote, l'implication crée un lien persistant entre l'individu et la structure sociale sous-jacente, en tant que lignes d'action durables.¹

Tableau N°01.02 : L'évolution du concept « Engagement organisationnel ».

L'auteur	Définition de l'engagement organisationnel
Mowday, Porter et Steers (1982)	Association active entre l'organisation et l'individu se traduit par une volonté de la part des employés de s'investir pour contribuer au bien-être de l'entreprise.
O'Reilly et Chatman (1986)	L'implication organisationnelle est un état psychologique positif qui se manifeste par une forte motivation des employés à travailler avec diligence, à faire preuve d'initiative et de créativité, et à participer activement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

¹CHARLES-PAUVERS, (B) et PEYRAT-GUILLARD, (D) : « *L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ?* », in Congrès de l'AGRH, ND, 2012, P.2.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

Meyer et Herscovitch (2001)	L'implication organisationnelle représente une force qui pousse l'individu à agir de manière pertinente pour atteindre un ou plusieurs objectifs liés à son organisation. Cette force est étroitement liée à différents états d'esprit, appelés « mindsets », qui ont un rôle clé dans la formation des comportements de l'individu au sein de l'organisation.
Cohen (2007)	L'implication organisationnelle comporte deux natures : L'implication fondée sur des considérations instrumentales se réfère à la dimension rationnelle de l'engagement organisationnel. Elle est liée aux avantages matériels ou financiers que l'individu peut retirer de son travail au sein de l'organisation. L'implication fondée sur un attachement psychologique renvoie à la dimension émotionnelle de l'engagement organisationnel. L'individu reste engagé dans l'organisation car il se sent émotionnellement connecté à elle et que cela contribue à son bien-être psychologique.
Solinger (2008)	L'implication organisationnelle est un concept qui regroupe à la fois les sentiments et les croyances de l'individu à l'égard de son organisation. Ces sentiments et croyances peuvent être vécus de manière passive, mais l'implication organisationnelle englobe également la volonté personnelle de l'individu de contribuer activement au succès de l'organisation.
Klein (2012)	L'implication organisationnelle est une notion qui reflète la force de la relation mentale que les individus entretiennent avec leur organisation. Elle se caractérise par la prédisposition des individus à travailler dans l'intérêt de leur organisation, ainsi que par leur attachement affectif envers celle-ci.

Source : CHARLES-PAUVERS, (B) et PEYRAT-GUILLARD, (D) : « *L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ?* », in Congrès de l'AGRH, ND, 2012.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

Le tableau présenté montre l'évolution du concept d'engagement organisationnel au fil des années. On peut observer que ce concept a connu une transformation significative au fil du temps. Il montre que le concept d'engagement organisationnel a évolué vers une vision plus globale, intégrant des dimensions à la fois individuelles et collectives.

1.2. Les approches de l'engagement organisationnel :

L'engagement organisationnel a été largement étudié dans la recherche, mais son explication est complexe en raison de l'existence de différentes approches. En 1981, Scholl a identifié deux approches principales du concept d'engagement organisationnel : l'approche comportementale et l'approche attitudinale. Dans ce mémoire, nous aborderons brièvement les idées principales de chaque approche afin d'apporter un éclairage sur l'évolution du concept d'engagement organisationnel.

1.2.1. L'approche attitudinale :

Dans ce mémoire, nous commencerons par définir le concept d'attitude avant d'explorer sa pertinence dans l'étude de l'engagement. En termes simples, l'attitude peut se référer à la posture physique, à la manière de se comporter ou à la conduite adoptée dans certaines circonstances. En psychologie sociale, l'attitude est un état mental influencé par l'expérience et qui motive l'individu à agir d'une certaine manière vis-à-vis d'un objet spécifique. Certains considèrent l'attitude comme un concept unidimensionnel, se manifestant uniquement par des réponses affectives positives ou négatives. Ainsi, selon Allport, l'engagement est une attitude caractérisée par une participation active au travail. D'autres, cependant, perçoivent l'attitude comme un concept tridimensionnel. L'attitude, en tant que disposition interne du sujet, possède un objet et se compose de trois dimensions. Ces dimensions se manifestent par des tendances à évaluer une entité avec un certain degré de préférence ou de réticence, généralement exprimées à travers des réponses cognitives, affectives et comportementales. Le concept d'attitude englobe ainsi trois dimensions : cognitive (connaissances et croyances concernant l'objet d'attitude), conative (intentions) et affective. En considérant l'engagement comme une attitude, selon l'argument avancé par Brasseur et Mzabi, les trois composantes de l'attitude doivent être associées à l'engagement. L'engagement peut être défini comme une attitude cognitive, affective et/ou conative. Lorsqu'il est perçu comme une attitude cognitive, l'engagement est considéré comme le résultat d'une évaluation cognitive, c'est-à-dire d'un processus plus ou moins conscient. Cette

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

attitude influence alors l'estime de soi de la personne à travers le travail qu'elle accomplit. Kanungo, lui aussi, définit l'engagement comme un construit unidimensionnel de nature cognitive. Jusqu'à aujourd'hui, cette définition de l'engagement reste valide et a été adoptée par plusieurs chercheurs. Cependant, des limites sont observées dans la définition cognitive de l'engagement. Par exemple, l'association entre l'engagement et la motivation intrinsèque, ainsi que l'engagement et la performance, pose question. Carbonnel remet en question le fait que l'effort manifesté entraîne automatiquement une identification au travail. Les motivations à fournir des efforts peuvent être différentes, telles que l'obtention d'une rémunération ou des perspectives de carrière. Dans sa perception en tant qu'attitude cognitive, l'engagement se concentre sur les comportements et les actions que la personne adopte dans son travail. Ainsi, différentes variables peuvent influencer la construction de l'engagement, telles que l'autonomie et la participation à la prise de décision. Allport et Bass démontrent que les individus trouvent dans la participation au travail une satisfaction des besoins d'estime de soi et de prestige, suggérant que le degré d'engagement varie en fonction du besoin d'estime de soi à travers le travail. L'approche la plus couramment adoptée dans la littérature managériale considère l'engagement comme une attitude affective, une identification psychologique envers le travail accompli. Selon Lawler et Hall, l'engagement mesure le degré de centralité de la situation de travail dans la vie et l'identité d'une personne. Quant à Porter et ses collègues, ils perçoivent l'engagement comme la force de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication au sein de celle-ci.

Cependant, il est remarquable que peu de recherches sur l'engagement mentionnent explicitement les trois composantes de l'attitude, à savoir l'affectif, le cognitif et le conatif, pour définir l'engagement, à l'exception de Blau et Bijore. Bien qu'il existe des approches tridimensionnelles de l'engagement qui seront détaillées ultérieurement dans ce travail, aucune d'entre elles ne se fonde explicitement sur la combinaison affectif/cognitif/conatif.

Selon Tafani et Souchet, l'attitude, qu'elle soit considérée comme un mécanisme psychologique, un état mental ou une tendance psychologique, demeure un processus interne au sujet et ne peut être directement observée. Cette limitation constitue un défi majeur pour l'approche attitudinale. Ainsi, l'engagement en tant qu'attitude n'est jamais acquis et il est difficilement identifiable par

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

les gestionnaires, car il nécessite son expression par les individus concernés, peut-être même de manière volontaire.¹

1.2.2. L'approche comportementale :

L'engagement comportemental se distingue de l'engagement attitudinal en étant perçu comme plus spécifique et moins vague. Il se réfère aux actions et aux comportements d'un individu visant à maintenir une certaine ligne d'action et à continuer à investir dans son organisation. Selon les chercheurs, cet attachement peut être expliqué par différents facteurs, notamment les investissements passés effectués par l'individu (théorie des « side bets » de Becker). Selon l'approche de la dissonance cognitive, l'individu se sent « pris au piège » dans son organisation en raison de ces investissements antérieurs. En général, plus ces coûts sont irrécupérables, plus les coûts liés à l'abandon sont élevés. L'individu se trouve alors dans une situation de dissonance cognitive où il estime qu'il est dans son intérêt de continuer à s'engager envers son organisation.

La persistance de ce type de comportement permet à l'individu de récupérer les coûts engagés et de réduire cette dissonance cognitive ainsi que la sensation d'être « emprisonné » dans son organisation. L'approche comportementale se concentre davantage sur les conditions favorisant la répétition d'un comportement spécifique et sur les effets de ce comportement sur les attitudes. Elle se caractérise par l'action, le geste et l'acte. L'engagement comportemental est donc considéré comme un processus par lequel les expériences et les comportements passés d'un individu influencent ses attitudes envers l'organisation. L'individu adopte une attitude positive envers l'organisation car il se sent « pris au piège » en raison de ses investissements passés. L'engagement lui offre ainsi la possibilité de réduire cette dissonance cognitive.

Cependant, il est important de rappeler que l'engagement, tel que le conçoivent Joule et Beauvois, est principalement un engagement externe motivé par les circonstances plutôt que par les caractéristiques internes du sujet. Comparé à l'engagement en tant qu'attitude affective, il apparaît davantage comme une obligation. Dans une situation problématique, l'individu se sent obligé de s'engager envers l'organisation, plutôt que de le faire par choix personnel.²

¹AYARI GHARBI, (S) : *L'engagement organisationnel des enseignants universitaires expatriés*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Tunis, 2014, PP.11,12.

²Ibid, PP.12,13.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

1.3. L'engagement organisationnel selon Allen et Meyer (1991) :

L'engagement organisationnel représente un état psychologique qui reflète la relation entre un salarié et son organisation. Cette relation influence la décision du salarié de rester ou non membre de cette organisation.

Le modèle d'Allen et Meyer distingue trois dimensions de l'implication : l'attachement affectif, qui se traduit par l'identification de l'individu aux valeurs et à la culture de l'organisation ; les coûts perçus en cas de départ, qui reflètent les sacrifices que l'individu devrait faire s'il quittait l'organisation ; et enfin, un sentiment d'obligation à maintenir la relation, qui se traduit par la conviction de l'individu qu'il doit rester fidèle à l'organisation en raison de ses obligations envers celle-ci.¹

1.3.1. L'engagement normatif :

L'engagement organisationnel normatif « normative commitment » repose sur une obligation morale influencée par les valeurs personnelles du salarié. Cette obligation morale est liée à la loyauté envers l'employeur et au sentiment de reconnaissance envers l'organisation pour laquelle il travaille. Cette notion implique un sens du devoir où l'individu considère qu'il est responsable envers son entreprise et qu'il doit y rester, même en l'absence de pressions externes. Cette responsabilité peut également être renforcée lorsque le salarié ressent que l'organisation lui apporte plus qu'il ne lui donne en retour. Dans ce cas, l'individu reste attaché à l'entreprise en raison de normes personnelles qui le conduisent à penser qu'il est de son devoir d'y rester.²

1.3.2. L'engagement de continuité :

L'engagement organisationnel de continuité « continuance commitment », parfois appelé implication calculée, fait référence à la décision de l'employé de rester au sein de l'organisation en raison de l'évaluation des avantages et des coûts associés à la rupture du lien contractuel d'emploi. Cette décision est souvent motivée par la crainte de perdre des avantages ou des

¹VAYER, (E) : *20 grandes notions de psychologie du travail et des organisations*, édition Dunod, ND, Malakoff, 2019, P.37.

²Ibid, P.38.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

privilèges en cas de départ de l'entreprise, ainsi que par la perception de peu de possibilités professionnelles en dehors de l'organisation.

L'implication de continuité est un type d'engagement qui peut être influencé par des facteurs tels que la stabilité de l'emploi, les avantages sociaux et les perspectives de carrière.¹

1.3.3. L'engagement affectif :

L'engagement organisationnel affectif « affective commitment » des employés se réfère aux sentiments positifs qu'ils éprouvent envers leur organisation. Cette forme d'engagement se traduit par un attachement psychologique et émotionnel fort envers leur lieu de travail. Les employés ayant une forte implication affective se caractérisent par une croyance solide dans les buts et valeurs de leur organisation, une volonté de fournir des efforts considérables en faveur de celle-ci et un désir fort de rester membre de l'organisation. En général, ces employés éprouvent un sentiment de bonheur et de satisfaction au travail.²

1.4. Les sources d'implication organisationnelle (les antécédents de l'engagement organisationnel) :

Une source d'engagement est un élément qui contribue à susciter et à maintenir l'engagement des employés envers leur entreprise. Ces sources peuvent interagir et se renforcer mutuellement pour favoriser l'engagement des employés.

1.4.1. Les antécédents de l'engagement affectif :

Les facteurs qui influencent l'engagement affectif peuvent être regroupés en quatre catégories: les caractéristiques personnelles, les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques liées au rôle de l'employé au sein de l'entreprise et les expériences de travail.

1.4.1.1. Les caractéristiques personnelles :

Les études sur l'engagement ont examiné deux types de variables personnelles : les variables démographiques (âge, sexe, ancienneté dans l'entreprise, etc.) et les variables « dispositionnelles » (personnalité, valeurs, etc.). Dans l'ensemble, les variables démographiques

¹VAYER, (E), Op.cit, P.38.

²Ibid, P.38.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

semblent avoir une influence modeste sur l'engagement affectif. Quant aux variables « dispositionnelles », telles que le sentiment de contrôle, le sentiment de compétence personnelle et le besoin d'affiliation, elles n'exercent leur influence que lorsqu'elles interagissent avec des facteurs de situation tels que la culture de l'entreprise.¹

1.4.1.2. Les caractéristiques organisationnelles :

Les caractéristiques organisationnelles qui ont le plus d'impact sur le développement de l'engagement affectif sont la décentralisation des structures de décision, les politiques de gestion et la communication organisationnelle. Cependant, ces caractéristiques sont faiblement associées à l'engagement affectif dans l'absolu, probablement parce que ces facteurs « distaux » exercent leur influence par le biais de facteurs plus « proximaux » (Mathieu, 1991).

1.4.1.3. Les caractéristiques liées au rôle de l'employé :

Les caractéristiques liées au rôle de l'employé dans l'entreprise sont généralement fortement liées à l'engagement affectif. En particulier, un travail offrant un large spectre de responsabilités favorise l'attachement émotionnel des employés envers leur entreprise. En revanche, lorsque le rôle de l'employé dans l'entreprise est ambigu, surchargé ou soumis à des injonctions conflictuelles, l'engagement affectif est réduit. L'engagement affectif des employés envers leur organisation dépend de l'investissement de l'organisation dans ses employés et de son traitement équitable, respectueux et de soutien envers eux. Il convient également de noter que les relations de soutien entre un supérieur et son subordonné renforcent l'engagement affectif de ce dernier.²

1.4.1.4. Les expériences de travail :

Les expériences de travail sont les facteurs les plus étroitement liés à l'engagement affectif. Parmi celles-ci, la confiance inspirée par l'entreprise à ses employés, l'importance accordée par l'entreprise à ses employés et la réalisation des attentes des employés revêtent une grande importance. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que les expériences de travail semblent

¹VANDENBERGHE, (C): « Les liens entre le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen et le changement organisationnel par réduction de main-d'œuvre », in printemps, n°01, 1998, P.38.

²Ibid, P.38.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

jouer un rôle plus déterminant dans le développement de l'engagement affectif que certaines caractéristiques personnelles des individus, comme leurs valeurs de travail.¹

La justice organisationnelle joue un rôle important dans l'implication affective des employés. Les employés qui perçoivent un traitement injuste de leur organisation sont moins impliqués affectivement, tandis que ceux qui perçoivent un traitement juste renforcent leur implication affective. Les sentiments de participation à la prise de décision, d'autonomie dans les tâches, d'importance des contributions professionnelles, de l'adéquation entre attentes et réalité et de la satisfaction des besoins des salariés sont également positivement associés à l'implication affective.²

1.4.2. Les antécédents de l'engagement de continuation :

Selon le modèle de Meyer et Allen (1991), l'engagement de continuation est influencé par toute action ou événement qui augmente le coût perçu du départ de l'entreprise. Plusieurs études ont souligné que des facteurs tels que la non transférabilité des compétences d'une entreprise à une autre, le niveau d'éducation, l'âge et l'ancienneté, ainsi que le manque d'alternatives d'emploi, sont positivement corrélés à l'engagement de continuation. Toutes ces variables indiquent une augmentation du coût associé à la décision de quitter l'entreprise.³

1.4.3. Les antécédents de l'engagement normatif :

Jusqu'à présent, les variables antécédentes de l'engagement normatif ont été peu étudiées, principalement en raison de la nouveauté du concept et de sa mesure. Cependant, les travaux de Wiener (1982, 1988) fournissent des indications intéressantes à cet égard. Les antécédents potentiels de l'engagement normatif peuvent être regroupés en deux catégories : les facteurs liés à la socialisation pré-organisationnelle et les facteurs liés à la socialisation organisationnelle elle-même (Wiener, 1988).⁴

¹VANDENBERGHE, (C), Op.cit, P.38.

²VAYER, (E) : Op.cit, P.41.

³VANDENBERGHE, (C): Op.cit, P.38.

⁴Ibid, P.39.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

1.4.3.1. Les facteurs liés à la socialisation pré-organisationnelle :

Les expériences de socialisation pré-organisationnelle font référence à l'influence du milieu familial, culturel et institutionnel sur les individus par exemple, si les employés ont été socialisés dans une culture qui valorise la réciprocité et la loyauté, ils peuvent être plus enclins à rechercher une organisation qui leur offre des signes d'investissement et d'engagement mutuel. Dès leur plus jeune âge, les individus sont socialisés aux valeurs qui régissent la vie en société. Certaines de ces valeurs sont liées à la loyauté envers les institutions. En effet, de nombreux individus intègrent dès leur enfance un sens de la loyauté « généralisée », ce qui signifie que la fidélité envers l'entreprise, quel qu'elle soit, est érigée en principe moral. ¹

1.4.3.2. Les facteurs liés à la socialisation organisationnelle :

L'engagement normatif envers l'organisation est renforcé de manière plus spécifique par les expériences de socialisation organisationnelle. En effet, à travers son système de récompenses et de gratifications, ainsi que par ses actions de formation, l'entreprise est en mesure d'inculquer à ses nouveaux membres un sentiment de loyauté envers elle. Plus précisément, les nouveaux membres qui bénéficient d'une considération et d'un soutien adéquats de la part de l'entreprise développeront un sentiment d'obligation morale activé par le besoin de réciprocité. ²

Le tableau suivant présente les principales sources de l'engagement organisationnel:

Tableau N°02.02 : Les sources de l'engagement organisationnel.

Sources	Nature des sources	Composante ciblée
Sources favorables	- Justice organisationnelle - Adéquation attentes-réalité - Participation aux prises de décision - Autonomie - Clarté de rôle - Importance des contributions	Implication affective

¹VANDENBERGHE, (C): Op.cit, P.39.

²Ibid, P.39.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

	- Satisfaction des besoins - Support organisationnel - Soutiens sociaux de l'entourage - Considération professionnelle - Leadership transformationnel	
Sources favorables	- Justice organisationnelle - Clarté de rôle - Support organisationnel - Soutiens sociaux entourage - Considération du travail - Leadership transformationnel	Implication normative
Sources favorables	- Investissements temporels - Efforts fournis - Acquisition de connaissances propres à l'organisation - Manque de disponibilité d'alternatives d'emploi	Implication de continuité
Sources défavorables	- Surcharge de rôle - Ambiguïté de rôle - Conflit de rôle	Implication affective

Source: VAYER, (E) : *20 grandes notions de psychologie du travail et des organisations*, édition Dunod, Malakoff, 2019, P.40.

Le tableau présenté offre une analyse claire et complète des sources favorables et défavorables de l'engagement organisationnel en se focalisant sur la dimension ciblée. Les sources favorables, telles que la justice organisationnelle, le soutien organisationnel, le leadership transformationnel et les sentiments de participation et d'autonomie, mettent en évidence

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

l'importance de la considération de l'employé dans l'organisation et renforcent leur engagement. D'autre part, les sources défavorables, comme la surcharge de rôle, l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle, mettent en évidence la nécessité d'éviter les pratiques organisationnelles qui peuvent nuire à l'engagement des employés. Ce tableau permet de comprendre les différentes forces qui influencent l'engagement organisationnel dans la dimension ciblée, en identifiant les aspects sur lesquels les organisations peuvent se concentrer pour favoriser un engagement positif et durable. Cela peut également aider les gestionnaires à prendre des mesures pour atténuer les facteurs défavorables et créer un environnement propice à l'engagement des employés.

1.5. L'impact de l'engagement organisationnel :

Dans un contexte organisationnel, il est reconnu que l'implication organisationnelle produit des résultats bénéfiques tant sur le plan individuel que sur le plan de l'organisation dans son ensemble. En effet, les recherches démontrent généralement que les trois dimensions de l'implication organisationnelle ont un effet inhibiteur sur les intentions de quitter l'entreprise ainsi que sur les départs effectifs des employés.

1.5.1. L'impact de l'engagement organisationnel affectif :

Un grand nombre d'études ont examiné les relations entre les différentes composantes de l'engagement organisationnel, telles que l'engagement affectif, l'engagement de continuation et l'engagement normatif, et des variables importantes telles que le départ volontaire, la performance au travail et le bien-être des employés. Les résultats de ces études mettent en évidence plusieurs liens significatifs:

1.5.1.1. Le départ volontaire :

En ce qui concerne le départ volontaire, il a été clairement établi que l'engagement affectif est négativement corrélé à cette variable, que ce soit mesuré par les intentions de quitter l'entreprise ou par le départ réel des employés. Les deux autres composantes de l'engagement, bien que également négativement liées au départ volontaire, présentent généralement une corrélation plus faible.¹

¹VANDENBERGHE, (C): Op.cit, P.39.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

Les employés fortement engagés affectivement sont plus susceptibles de percevoir leur travail comme étant significatif et valorisant. Ils sont motivés à contribuer à la réussite de l'organisation et à atteindre des objectifs communs. Cette motivation intrinsèque les incite à rester dans l'entreprise et à s'investir davantage dans leur travail.

1.5.1.2. Le présentéisme :

L'engagement affectif joue également un rôle dans la présence au travail, car les individus qui sont affectivement attachés à leur entreprise ont tendance à participer de manière plus active aux objectifs de production. Plusieurs études ont démontré que les employés qui ont un fort engagement affectif envers leur entreprise sont moins souvent absents pour des raisons volontaires. En revanche, l'engagement de continuation présente peu de liens avec l'absentéisme, tandis que les liens entre l'engagement normatif et l'absentéisme sont négatifs mais peu cohérents.¹

1.5.1.3. La performance au travail :

Les relations entre l'engagement organisationnel et la performance au travail ont été étudiées par différents auteurs en utilisant des mesures auto-rapportées ainsi que des évaluations objectives ou externes. Seul l'engagement affectif a montré une corrélation relativement constante avec la performance liée au rôle dans l'entreprise. Par exemple, les travaux de Meyer ont révélé une association positive entre l'engagement affectif et le potentiel de promotion, ainsi qu'avec la performance globale au travail évaluée par les supérieurs. Des résultats similaires ont été rapportés par Shore, Barksdale et Shore. Cependant, comme souligné par Meyer et Allen, l'engagement organisationnel, en particulier l'engagement affectif, ne peut être significativement lié à la performance que si la mesure utilisée reflète précisément le système de promotion en vigueur dans l'entreprise, les compétences propres de l'employé, et saisit des aspects de la performance qui sont directement sous le contrôle de l'employé. L'engagement organisationnel a également fait l'objet d'études liées à des aspects plus discrétionnaires de la performance, connus sous le nom de comportements « extra-rôle ». Ces comportements font référence à des contributions volontaires qui ne sont pas explicitement reconnues par le système formel de récompense de l'entreprise, mais qui contribuent à améliorer l'efficacité

¹VANDENBERGHE, (C): Op.cit, PP.39,40.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

organisationnelle. Par exemple, aider des collègues qui sont surchargés de travail, se porter volontaire pour des tâches qui dépassent le cadre de son poste, ou aider les nouveaux membres de l'équipe à s'intégrer sont des exemples de comportements extra-rôle. Plusieurs études ont démontré que les employés qui sont affectivement attachés à leur entreprise sont plus enclins à s'engager dans des comportements extra-rôle. Dans une revue méta-analytique récente portant sur les prédicateurs de ces comportements, il a été constaté que l'engagement affectif était positivement associé à l'engagement dans des comportements extra-rôle. Cela suggère que les employés qui se sentent fortement attachés à leur entreprise sont plus susceptibles de se montrer engagés et de contribuer de manière volontaire et proactive au-delà de leurs responsabilités officielles.¹

1.5.1.4. Le bien-être des employés :

L'engagement organisationnel semble également avoir des répercussions sur le bien-être des employés au sein de l'entreprise. Cependant, la plupart des études se sont principalement concentrées sur les liens entre l'engagement affectif et le bien-être. À cet égard, les résultats accumulés dans ce domaine indiquent que l'engagement affectif est négativement associé à différents indicateurs de stress psychologique et d'épuisement professionnel (burnout). En d'autres termes, il semble que l'engagement affectif joue un rôle de « résistance » pour les employés face aux sources de stress professionnel. Cependant, une seule étude a abordé les deux autres composantes de l'engagement. Cette étude a révélé une corrélation négative entre l'engagement normatif et diverses mesures de stress au travail, tandis qu'aucune relation n'a été observée entre l'engagement de continuation et le stress.²

L'implication affective se traduit par une série de bénéfices, notamment des émotions positives, un bien-être professionnel, de la vigueur, de l'engagement au travail, une meilleure santé physique et mentale ainsi qu'une plus grande satisfaction de vie. Elle contribue également à renforcer la résilience des employés face aux sources de stress, qu'ils soient liés au travail ou non, tout en étant négativement associée à l'anxiété, à la dépression, à l'épuisement professionnel ainsi qu'à la perception de conflits travail-famille.³

¹VANDENBERGHE, (C): Op.cit, PP.40,41.

²Ibid, P.41.

³VAYER, (E) : Op.cit, P.39.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

1.5.2. L'impact de l'engagement organisationnel normatif :

Dans les environnements professionnels qui valorisent l'altruisme ou les comportements pro sociaux, l'engagement normatif peut également avoir un impact positif.

1.5.2.1. Le bien-être psychologique :

Les recherches ont également montré que l'engagement peut avoir des liens significatifs avec le bien-être psychologique. Dans certaines situations, en particulier lorsque le sentiment d'obligation est vécu comme une contrainte externe, l'engagement organisationnel normatif peut être lié négativement au bien-être.¹ Dans de telles situations, les individus peuvent ressentir une pression ou une obligation de rester dans l'organisation, même s'ils ne se sentent pas personnellement motivés ou épanouis. Cela peut entraîner un sentiment de contrainte et une diminution du bien-être psychologique. Les individus peuvent se sentir piégés dans leur engagement normatif, ce qui peut générer des niveaux de stress plus élevés et un sentiment de manque d'autonomie.

1.5.2.2. La performance au travail :

L'engagement normatif a principalement été étudié en relation avec des mesures auto-rapportées de performance au travail, lesquelles présentent une corrélation positive avec cette composante, bien que moins marquée que dans le cas de l'engagement affectif. Les liens entre les comportements « extra-rôle » et l'engagement normatif ont suscité moins d'attention de la part des chercheurs. Néanmoins, les résultats suggèrent l'existence d'une relation positive entre ces variables, bien que généralement de moindre ampleur que dans le cas de l'engagement affectif.²

Les collaborateurs qui se sentent obligés de rester dans leur organisation en raison de normes et de valeurs personnelles ont tendance à se sentir plus responsables de leur performance au travail.

¹VALLÉRY, (G), et autres : *Psychologie de travail et des organisations : 110 notions clés*, édition Dunod, 2^{ème} éditions, Malakoff, 2019, P.276.

²VANDENBERGHE, (C): Op.cit, P.40,41.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

1.5.3. L'impact de l'engagement organisationnel calculé :

1.5.3.1. La performance :

En ce qui concerne l'engagement de continuation, les études de recherche indiquent soit une absence de corrélation, soit une corrélation négative avec la performance liée au rôle. Par exemple, des indicateurs tels que le potentiel de promotion et la performance globale sont généralement associés négativement à l'engagement de continuation.¹

Les employés qui restent dans l'organisation en raison de coûts élevés de départ ne sont pas nécessairement plus performants dans leur travail. Ils peuvent se sentir contraints ou insatisfaits de leur situation, ce qui peut influencer négativement leur motivation et leur engagement dans leurs responsabilités professionnelles.

1.5.3.2. Le départ volontaire :

Plusieurs études ont également montré que l'engagement de continuité envers l'organisation peut réduire les départs volontaires. Les employés qui sont engagés dans leur travail et qui ont un engagement de continuité envers leur organisation sont donc moins susceptibles de quitter leur emploi de leur propre initiative.²

Les coûts élevés associés à un départ, tels que la perte de certains avantages et la difficulté à trouver un nouvel emploi, peuvent inciter les employés à rester dans l'organisation.

1.5.3.3. Le bien-être :

Plusieurs études ont démontré que l'engagement organisationnel de continuité est négativement lié au bien-être.

Les employés qui ont un engagement de continuité très élevé peuvent avoir tendance à sacrifier leur propre bien-être pour le bien de l'organisation.³ Ils peuvent ressentir une pression pour travailler de longues heures, accepter des tâches supplémentaires et ne pas prendre de congés pour montrer leur engagement envers leur entreprise. Cela peut entraîner une augmentation du

¹VALLÉRY, (G), et autres : Op.cit, P.276.

²Ibid, P.277.

³Ibid, P.277.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

stress. Lorsque les employés ont un engagement de continuité élevé, ils peuvent avoir du mal à trouver un équilibre entre leur travail et leur vie personnelle, car ils peuvent se sentir obligés de travailler en dehors de leurs heures de travail régulières pour répondre aux demandes de l'organisation.

1.6. Les critiques adressées au modèle d'Allen et Meyer :

Le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer est sujet à une critique majeure qui porte sur le chevauchement empirique observé entre les dimensions normative et affective. Plusieurs chercheurs, dont Neveu, Cooper-Hakim, Viswesvaran, Cohen, Solinger et Klein, ont constaté une forte corrélation entre ces deux dimensions, ce qui suggère une redondance conceptuelle au moins partielle.

De plus, la pertinence de la dimension normative varie selon les pays, ce qui rend parfois difficile sa distinction. Wasti a signalé que les normes sont moins développées que les calculs coûts-bénéfices dans le contexte nord-américain, tandis qu'elles sont davantage présentes dans les sociétés à culture collective qui accordent une importance considérable à la loyauté, à l'obligation et au devoir.

Suite aux critiques formulées à l'égard de la composante normative du modèle tridimensionnel, Meyer et Parfionova suggèrent de renforcer tant sur le plan théorique que pratique cette dimension. Ils soutiennent que la composante normative possède une double nature, pouvant être perçue à la fois comme un impératif moral et comme un sentiment de redevabilité. En effet, elle peut être considérée comme une responsabilité morale de se conformer à des normes et des valeurs éthiques, mais aussi comme un engagement à remplir des obligations envers des personnes ou des groupes avec lesquels on a des liens interpersonnels. En résumé, en reconnaissant cette double nature de la dimension normative, Meyer et Parfionova proposent une approche plus équilibrée et nuancée pour aborder ce concept dans le cadre du modèle tridimensionnel de l'intelligence émotionnelle.

Bien que la dimension normative du modèle tridimensionnel de l'intelligence émotionnelle soit la plus remise en question, elle n'est pas la seule à subir des critiques. En effet, l'unicité de la dimension calculée a également fait l'objet d'interrogations. Des chercheurs, tels que McGee et Ford, ont suggéré que cette dimension peut révéler deux facettes : d'une part, une anticipation

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

de pertes et d'autre part, une absence d'alternative à la relation. En d'autres termes, cette dimension pourrait être influencée à la fois par une préoccupation face aux coûts potentiels d'une décision et par une contrainte dans le choix des options disponibles. En revanche, la composante affective est généralement considérée comme la moins controversée des trois dimensions.¹

¹LEMARIE-QUILLERIER, (S) : *Implication organisationnelle rétrospective et actuelle : une explication de la relation par le fonctionnement de la mémoire*, Thèse de doctorat en science de gestion, Université de Caen Normandie, 2021, P.33.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

Section 2 : L'engagement de la nouvelle génération et l'impact de l'intégration sur l'engagement organisationnel

La deuxième section se concentre sur l'engagement de la nouvelle génération et l'impact de l'intégration sur l'engagement organisationnel. Dans cette section, nous aborderons plusieurs aspects clés liés à l'engagement des jeunes travailleurs, la dynamique de leur implication au sein des organisations et l'importance de l'intégration dans le développement de leur engagement.

2.1. L'engagement organisationnel des Z :

Les individus de la génération Z sont souvent appelés la génération du « zapping » en raison de leur tendance à changer rapidement de tâches et de collègues au sein de leur environnement professionnel. Leur attitude à l'égard du travail est marquée par une ambivalence : ils peuvent soit être profondément investis, soit manquer de motivation. Leur relation avec leur travail est intense, que ce soit dans un sens positif ou négatif. Ils peuvent être passionnés par leur emploi et s'investir sans relâche, se souciant peu de leurs horaires de travail. Les membres de la génération Z entretiennent une relation avec leur employeur qui présente des similitudes avec celle d'un couple en colocation plutôt qu'une relation traditionnelle employeur-employé. Les Z préfèrent vivre une aventure professionnelle plutôt que de s'engager à long terme. Leur approche du travail est comparable à une « playlist » où ils sélectionnent les projets les plus intéressants. Si une tâche devient routinière, ils sont enclins à chercher autre chose. Leur départ n'est souvent pas dicté par des considérations rationnelles, mais plutôt affectives. En raison de leur tendance à être en mouvement, ils peuvent parfois avoir du mal à évaluer objectivement leur efficacité et leur position au travail.

Pour fidéliser les membres de cette génération, les gestionnaires doivent être capables de leur proposer des missions personnalisées qui correspondent à leurs aspirations et qui diffèrent les unes des autres. Les membres de la génération Z recherchent un emploi à la fois « cool » et stimulant. Ils apprécient les environnements de travail attrayants, l'esprit d'équipe et un cadre

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

qui leur permet de se surpasser. Les organisations qui offrent un environnement similaire à celui d'une start-up ont plus de chances d'attirer et de retenir les membres de la génération Z.¹

2.1.1. Les clés de l'engagement de la génération Z :

Le faible engagement organisationnel de la génération Z est un défi pour les entreprises qui cherchent à les intégrer durablement. Pourtant, il existe des pratiques spécifiques pour engager cette jeune génération, notamment en répondant à leurs attentes en termes de flexibilité, de développement professionnel et de valeurs.

2.1.1.1. L'intégration :

L'intégration est considérée comme le premier pas vers la fidélisation du nouvel employé. Lorsqu'un nouvel employé rejoint une entreprise, la façon dont il est intégré et accueilli a un impact significatif sur sa perception de l'organisation et son engagement envers celle-ci. Une intégration réussie crée un sentiment de bienvenue, favorise une adaptation rapide à la culture de l'entreprise et fournit les outils et les ressources nécessaires pour que le nouvel employé puisse effectuer efficacement son travail.

Ainsi, il est crucial que le processus d'intégration soit cohérent avec la promesse faite par l'employeur. La promesse faite par l'employeur, également appelée promesse employeur ou proposition de valeur employeur, fait référence aux engagements et aux avantages offerts par une entreprise à ses employés potentiels. Elle représente l'image que l'employeur souhaite projeter et les avantages spécifiques qu'il promet d'offrir à ses employés, tels que des conditions de travail favorables, des opportunités de développement professionnel, une culture d'entreprise positive, des avantages sociaux, une rémunération compétitive, etc. La promesse employeur est souvent communiquée aux candidats lors du processus de recrutement pour les attirer et les convaincre de rejoindre l'entreprise. Elle joue un rôle important dans l'attraction des talents et dans la rétention des employés en créant des attentes spécifiques sur ce qu'ils peuvent attendre de leur expérience au sein de l'entreprise. Lors de cette période d'intégration, le nouvel employé découvre si les engagements et les valeurs véhiculés par l'entreprise à travers sa marque employeur sont réellement présents dans la réalité de l'organisation. En d'autres termes,

¹GENTINA, (E) et DELECLUSE, (M) : *Génération Z Des Z consommateurs aux Z collaborateurs*, édition Dunod, Malakoff, 2018, PP.115,116.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

l'intégration réussie confirme ou infirme la validité de la promesse faite par l'employeur lors de la phase de recrutement. Lorsque l'intégration est cohérente avec la promesse employeur, c'est-à-dire que les éléments promis lors du processus de recrutement sont effectivement mis en œuvre et respectés lors de la phase d'intégration, cela renforce la confiance du nouvel employé envers l'entreprise. Il se sent valorisé et soutenu, ce qui augmente son engagement envers l'organisation. La manière dont un nouvel employé est intégré dans l'entreprise et si cette intégration est en cohérence avec la promesse employeur peuvent influencer directement son niveau d'engagement organisationnel. Une intégration réussie, alignée sur les attentes créées par la promesse employeur, favorise généralement un engagement plus fort et durable de la part du nouvel employé. La phase d'intégration d'un nouvel employé a une relation directe avec l'engagement organisationnel de celui-ci.¹

2.1.1.2. La formation continue et les opportunités de développement professionnel :

La formation continue et les opportunités de développement professionnel sont considérées comme des attraits importants pour la génération Z², elles répondent au besoin de se développer professionnellement, les travailleurs de la génération Z cherchent constamment à améliorer leurs compétences et à développer leur expertise dans leur domaine. La formation continue et les opportunités de développement professionnel leur permettent de poursuivre cet objectif, en leur offrant des moyens de renforcer leurs connaissances et leurs compétences, elles répondent aussi à l'attente d'évolution de carrière, les travailleurs de la génération Z ont tendance à être ambitieux et à vouloir progresser rapidement dans leur carrière. Les opportunités de développement professionnel leur offrent des perspectives d'avenir en leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires pour progresser dans leur carrière. En offrant des opportunités de développement professionnel et de formation continue, les employeurs peuvent non seulement attirer des travailleurs de la génération Z talentueux et ambitieux, mais aussi les fidéliser en leur offrant des perspectives d'avenir et des occasions d'évolution de carrière.

¹D'Oliveira Pinto, (C): *Comment attirer et fidéliser les jeunes diplômés à travers la marque employeur*, mémoire en Économie d'entreprise, Haute École de Gestion de Genève, 2021, P.16.

²<https://procomservices.com/fr-ca/recruiting-gen-z-how-to-engage-younger-talent/>, publié le 30/03/2022, consulté le 10/05/2023 à 1h30.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

2.1.1.3. La motivation :

La motivation joue un rôle essentiel dans l'engagement des jeunes collaborateurs dans leur travail, ce qui a un impact direct sur leur plaisir et leurs performances. Les sources de motivation peuvent varier, allant de la motivation intrinsèque (liée au sentiment d'appartenance, à la signification du travail, à l'autonomie, à la reconnaissance, etc.) à la motivation extrinsèque (comprenant la rémunération, les avantages sociaux, la recherche de récompenses, etc.). De plus, la motivation identifiée, qui se rapporte à une activité qui a du sens et correspond aux valeurs de l'employé, ainsi que la motivation introjectée, liée à l'estime de soi, au maintien d'une bonne réputation et à l'évitement de la culpabilité, peuvent également influencer la motivation. Il est important de souligner que les motivations intrinsèques et identifiées ont des conséquences positives à la fois pour l'employé et pour l'entreprise. Par conséquent, il est essentiel de les identifier et de les favoriser. En mettant en place des mesures qui renforcent ces types de motivations, les organisations peuvent stimuler l'engagement des jeunes collaborateurs et les amener à fournir de meilleures performances, ce qui contribue à la satisfaction professionnelle et à la réussite globale de l'entreprise.¹

2.1.1.4. Le bien-être :

Pour engager la génération Z, les entreprises doivent prendre en compte leur bien-être et leur proposer un environnement de travail favorable². Cela peut inclure des initiatives telles que des horaires de travail flexibles, des programmes de bien-être au travail, les entreprises qui mettent en place ces initiatives peuvent non seulement attirer les talents de la génération Z, mais aussi améliorer leur rétention des employés. En effet, les travailleurs qui se sentent valorisés et soutenus dans leur bien-être au travail ont tendance à être plus motivés, plus engagés et plus productifs.

2.1.1.5. L'ultra-connexion et le partage entre les employés :

Les entreprises peuvent encourager l'ultra-connexion et le partage entre les employés en adaptant leur espace de travail à la fois numérique et physique. Cela signifie qu'il est important

¹D'Oliveira Pinto, (C): Op.cit, P.17.

²<https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/generation-infidele-vraiment-et-si-les-entreprises-nactivaient-pas-les-bons-leviers-pour-retenir-les-talents-1413829> , Publié le 16 juin 2022, consulté le 10/05/2023 à 11h15 .

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

pour les entreprises de créer un environnement de travail qui permet aux employés de se connecter et de collaborer facilement, à la fois en personne et à distance grâce à la technologie. Des pratiques telles que l'aménagement de l'espace de travail et la gamification sont considérées comme des moyens efficaces pour renforcer la fidélité des jeunes recrues¹. L'aménagement de l'espace de travail peut inclure des espaces de travail collaboratifs, des zones de détente et de socialisation, des salles de réunion équipées de la technologie nécessaire pour la communication à distance, etc. La gamification consiste à utiliser des éléments de jeu, tels que des défis et des récompenses, pour motiver les employés à travailler plus efficacement et à s'engager davantage. Ces pratiques sont considérées comme efficaces pour renforcer la fidélité des jeunes employés, car elles répondent à leurs besoins en matière de connexion et de collaboration. En outre, ces pratiques peuvent aider à stimuler la motivation et l'engagement organisationnel des employés, ce qui peut améliorer leur performance et leur satisfaction au travail.

2.1.1.6. Le développement des compétences :

Le développement des compétences des jeunes est étroitement lié à leur engagement organisationnel. Lorsqu'une organisation investit dans le développement des compétences de ses jeunes employés, elle crée un environnement favorable à leur épanouissement professionnel. En renforçant à la fois leurs hard skills (connaissances théoriques et savoir-faire) et leurs soft skills (savoir-être et savoir-être cognitif), l'organisation leur permet d'acquérir les compétences nécessaires pour réussir dans leur travail. Lorsque les jeunes professionnels sont encouragés à développer leurs compétences, ils se sentent valorisés et soutenus par leur entreprise. Cela renforce leur engagement envers l'organisation, car ils se sentent motivés à contribuer activement et à apporter une valeur ajoutée. Ils sont plus susceptibles de s'investir davantage, de travailler avec diligence et de chercher des opportunités pour développer leurs compétences et progresser dans leur carrière. De plus, le développement des compétences offre aux jeunes professionnels une plus grande confiance en eux et une meilleure estime de soi. Cela les incite à prendre des initiatives, à relever de nouveaux défis et à s'impliquer davantage dans

¹<https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/generation-infidele-vraiment-et-si-les-entreprises-nactivaient-pas-les-bons-leviers-pour-retenir-les-talents-1413829> , Publié le 16 juin 2022, consulté le 10/05/2023 à 13h22.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

les projets de l'entreprise. En conséquence, leur engagement organisationnel se renforce et ils deviennent des membres précieux et engagés de l'équipe.¹

2.2. La dynamique de l'implication organisationnelle des nouveaux entrants :

D'après de nombreuses études, l'implication des nouveaux salariés a tendance à diminuer au cours de leur première année au sein de l'organisation. En effet, dès 1980, Louis a souligné que ces salariés arrivaient avec des attentes élevées, mais que celles-ci étaient souvent revues à la baisse après leur immersion dans la réalité du travail. Cette évolution est souvent comparée à une « lune de miel » suivie d'une « gueule de bois », car les niveaux d'implication initialement élevés ont tendance à chuter. Cependant, il existe également une minorité de nouveaux entrants qui maintiennent ou augmentent leur implication au cours de cette période, comme l'a observé Solinger.

Dans tous les cas, l'adaptation des nouveaux salariés est souvent considérée comme un processus en trois étapes. La première, appelée « socialisation anticipée », a lieu avant l'entrée du salarié dans l'organisation et consiste en l'élaboration d'attentes sur son rôle futur. Il est important que ces attentes soient réalistes. La seconde étape, appelée « rencontre », correspond à l'entrée effective dans l'organisation et à l'adaptation rapide aux nouvelles conditions de travail. Le salarié doit alors chercher des informations pertinentes sur l'organisation, son rôle et celui du groupe. Enfin, l'étape d'« ajustement », également appelée « transformation », correspond à l'acquisition de comportements, d'attitudes et de valeurs attendus par l'organisation. Ces différentes étapes ont donné lieu à trois scénarios observés dans la pratique.²

2.2.1. Le scénario d'intégration 1 : (Apprendre à aimer)

Le scénario appelé « apprendre à aimer » se déroule en trois étapes : adaptation, inclusion et internalisation. Lors de l'adaptation, le salarié doit abandonner certaines de ses attitudes et valeurs pour adopter celles de l'organisation. Ensuite, l'inclusion implique la création d'une nouvelle image de soi et de nouvelles interactions avec l'organisation. Selon Schein, il s'agit également d'un processus d'apprentissage mimétique. Enfin, l'internalisation repose sur l'assimilation des valeurs et des objectifs de l'organisation, qui sont considérés comme faisant

¹D'Oliveira Pinto, (C): Op.cit, P.17.

²LEMARIE-QUILLERIER, (S): Op.cit, PP.57,58.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

partie de l'individu. Bien que cette trajectoire soit généralement optimiste, il peut arriver que l'un des deux scénarios alternatifs se produise.¹

2.2.2. Le scénario d'intégration 2 : (Lune de miel et gueule de bois)

D'autres recherches portent sur la socialisation des employés lorsqu'ils changent d'emploi. Ces études soulignent que les nouveaux employés ont généralement des attentes élevées envers leur nouvelle organisation après avoir quitté leur ancienne entreprise. Leur enthousiasme est souvent assimilé à une période de « lune de miel » qui agit comme une protection contre la fragilité de la relation nouvellement formée. Cependant, cette période ne dure généralement que de trois à six mois. Après cette période, le niveau d'implication diminue généralement pour revenir à celui que le salarié avait chez ses précédents employeurs, selon Boswell. Les salariés peuvent être déçus par des attentes non satisfaites ou des promesses non tenues, ou des événements critiques et des mauvaises expériences professionnelles peuvent affaiblir leur lien avec leur supérieur ou leur organisation. La littérature décrit ce phénomène comme la « gueule de bois ». Cependant, certains nouveaux employés montrent une trajectoire d'implication croissante ou stable au cours de la même période.²

2.2.3. Le scénario d'intégration 3 : (Forte, moyenne et faible correspondance)

Ce scénario de la socialisation organisationnelle repose sur la correspondance entre les propriétés individuelles et organisationnelles. Les valeurs personnelles et l'identité de l'individu doivent correspondre aux valeurs et à la culture de l'organisation pour créer un lien fort entre les deux. Cette recherche d'ajustement optimal peut mener à une correspondance élevée. Cependant, une étude longitudinale menée par Vleugels remet en question l'hypothèse selon laquelle la perception de la congruence des valeurs reste stable dans le temps. Au contraire, elle peut fluctuer sur une période aussi courte qu'une semaine. De même, la perception de la rupture du contrat psychologique peut également changer hebdomadairement voire quotidiennement. Certains comportements considérés comme stables peuvent également évoluer chez certains individus au cours des années, des mois ou d'une journée. Ces résultats soulignent l'importance

¹LEMARIE-QUILLERIER, (S) : Op.cit, P.59.

²Ibid, P.59.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

de la prise en compte de la dynamique temporelle dans l'étude de la socialisation organisationnelle.¹

2.2.3.1. Scénario de forte correspondance :

Selon Adkins, une forte implication peut être observée chez les nouveaux employés qui possèdent des compétences élevées pour leur travail. Cette implication peut également être le résultat d'une propension naturelle à s'impliquer, qui peut être causée par des expériences réussies antérieures, des valeurs et des objectifs communs avec l'organisation ou une attitude positive envers le travail en général. En outre, certains employés ayant une forte propension à s'impliquer peuvent se concentrer sur d'autres aspects tels que leur supérieur, leur travail, leur carrière, leur groupe, leurs clients ou leur emploi. Tisak soutient que ce niveau élevé d'implication est davantage un trait fixe de l'attitude de l'individu plutôt qu'un état dérivé d'une situation spécifique. Les employeurs peuvent également valoriser cet aspect à long terme, car Gerstner et Day ont constaté que les salariés bénéficiant d'un traitement préférentiel au sein de leur organisation ont montré un niveau d'implication plus élevé que ceux qui étaient traités normalement.²

2.2.3.2. Scénario de moyenne correspondance :

Selon Solinger, l'une des raisons qui explique une implication moyenne dans l'organisation est la présence d'implications concomitantes envers d'autres cibles. Les individus peuvent déplacer leurs foyers d'implication vers d'autres cibles qui offrent une meilleure adaptation, même si cela ne leur procure qu'un lien satisfaisant avec l'organisation.³

2.2.3.3. Scénario de faible correspondance :

D'après une approche centrée sur la personne, un groupe de salariés au profil « non engagé » a été identifié, caractérisé par des scores faibles sur les trois dimensions de l'implication organisationnelle. Selon Bentein, les individus de ce profil ont tendance à quitter l'organisation tôt ou tard. Solinger suggère que ces nouveaux arrivants ont intégré l'organisation par défaut, soit en sachant dès le départ que c'était un mauvais choix, soit en s'en rendant compte par la

¹LEMARIE-QUILLERIER, (S) : Op.cit, P.60.

²Ibid, P.60.

³Ibid, P.61.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

suite, et qu'ils envisagent de partir dès qu'une opportunité se présente. Comme de nombreux phénomènes en milieu de travail, l'implication organisationnelle est dynamique et évolue au fil du temps. Solinger observe que les niveaux d'implication varient en fonction de l'ancienneté dans l'organisation, avec une augmentation de l'implication calculée et une diminution de l'implication affective au cours de la première année. Cependant, l'implication affective et normative augmente avec l'âge. Les auteurs soulignent l'importance du moment où la mesure est effectuée, qui influence le score enregistré. Malgré un intérêt croissant pour le temps en milieu de travail, son rôle reste insuffisamment expliqué dans la littérature sur le comportement organisationnel. Selon Sonnentag, une meilleure compréhension de l'évolution des relations permettrait d'améliorer les connaissances sur les phénomènes organisationnels.¹

2.3. L'impact de l'intégration des nouveaux collaborateurs sur leur engagement organisationnel :

Une attitude importante résultant de l'intégration est l'engagement organisationnel. Un certain nombre de tactiques d'intégration sont positivement liées à l'engagement organisationnel après six mois. Les expériences d'intégration vécues par les nouveaux arrivants en groupe ont une relation plus étroite avec l'engagement organisationnel que les expériences vécues individuellement par les nouveaux arrivants. Les nouveaux arrivants qui passent par un processus d'intégration avec un calendrier fixe signalent également un niveau d'engagement organisationnel plus élevé que ceux qui passent par un processus aléatoire.

Des recherches supplémentaires ont montré qu'il existe une relation positive significative entre les tactiques de socialisation et l'engagement organisationnel. En d'autres termes, les tactiques de socialisation des nouveaux arrivants ont une grande influence sur le développement de l'engagement organisationnel par un employé et sur d'autres comportements importants qui contribuent à l'engagement organisationnel dans son ensemble. Dans les situations où l'adéquation personne-organisation est élevée, ou lorsque les employés correspondent bien à la culture de l'organisation et à leur rôle, des niveaux élevés d'engagement sont plus probables. Des niveaux d'engagement significativement plus élevés ont été observés chez les nouveaux arrivants qui ont été socialisés dans leur organisation avec une forte adéquation personne-organisation, et en outre, ces nouveaux arrivants ont connu une intégration et une

¹LEMARIE-QUILLERIER, (S) : Op.cit, P.61.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

compréhension accrue des connaissances, des valeurs et des normes organisationnelles. Dans les organisations avec une intégration efficace, les employés peuvent percevoir une adéquation personne-organisation et un engagement organisationnel plus élevés que ceux sans intégration efficace. Une étude longitudinale sur les tactiques de socialisation des nouveaux arrivants et l'engagement organisationnel a montré qu'après 6 mois et 12 mois, les employés qui ont connu une intégration renforçant le soutien social ont signalé des niveaux d'engagement organisationnel plus élevés que ceux qui n'en avaient pas. Ces résultats soulignent l'importance du soutien social lors de l'entrée dans l'organisation, qui peut être obtenu grâce à des interactions avec des collègues et vraisemblablement renforcé si le plus haut niveau d'intégration est atteint. Cela indique que les expériences de socialisation précoces permettant l'établissement de relations peuvent être particulièrement importantes pour gagner l'engagement organisationnel. Si les employés sont en mesure d'identifier et de se connecter à la culture et aux relations de l'organisation en tant que nouvel arrivant pendant le processus d'intégration, il est probable que leur engagement organisationnel sera positivement lié à leur expérience d'intégration.¹ Un processus d'intégration bien conçu peut favoriser la composante normative de l'implication organisationnelle chez un employé, comme nous l'avons vu précédemment. En développant chez lui le sentiment d'être redevable envers l'entreprise, cela renforce son engagement à s'investir en retour. Investir dans le processus d'intégration du salarié aura principalement un impact sur l'implication organisationnelle affective, car le salarié se sentira valorisé et important pour l'entreprise.

Le type d'activités réalisées pendant le processus d'intégration joue un rôle important dans le développement du sentiment de contribution à l'entreprise, d'estime de soi et de réalisation personnelle chez les salariés. Ainsi, une intégration efficace aura un impact plus significatif en termes d'implication des salariés si elle accorde une attention suffisante à leur individualité, en cherchant à les connaître véritablement, à comprendre ce qui les rend heureux au travail, à découvrir leur histoire personnelle et à recueillir leurs idées.²

¹M. MEYER, (A) and K. BARTELS, (L) : *The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction*, Journal of Organizational Psychology, Vol. 17(5) 2017, PP.10,11,12.

²<https://revue-europeenne-coaching.com/numeros/n11-novembre-2021/de-la-place-du-coaching-dans-les-pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines-des-entreprises/>, publié le 11/11/2021, consulté le 22/05/2023 à 19h28.

Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines.

Conclusion:

En conclusion de ce chapitre, nous avons examiné en détail le concept d'engagement organisationnel, en nous appuyant sur la théorie d'Allen et Meyer de 1991 qui met en évidence trois dimensions essentielles : l'engagement affectif, normatif et de continuité. Nous avons également souligné que le type d'engagement adopté dépend du contexte organisationnel et temporel.

Dans notre analyse, nous avons mis en évidence que les individus ayant un haut niveau d'engagement organisationnel, y compris les membres de la génération Z, tendent à être plus performants, plus productifs, plus épanouis et moins susceptibles de quitter leur entreprise. Par conséquent, il est crucial pour les employeurs de comprendre les attentes et les motivations spécifiques de cette génération afin de favoriser leur engagement.

La gestion de l'engagement des employés, en particulier de la génération Z, constitue donc un enjeu majeur pour les entreprises. Cela nécessite de mettre en place des politiques et des pratiques adaptées, telles que des programmes d'intégration personnalisés, des opportunités de développement professionnel et une reconnaissance appropriée des contributions des employés.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Introduction :

Les bonnes pratiques d'intégration peuvent entraîner des attitudes positives des employés, telles que la satisfaction au travail, la motivation et l'engagement organisationnel. Dans ce chapitre, nous allons étudier l'impact des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur leur engagement organisationnel au sein de Bank-ABC.

La première section présente l'organisme d'accueil et notre méthodologie de recherche utilisée. La deuxième section aborde les pratiques d'intégration mises en place chez Bank-ABC ainsi que les perceptions des managers envers l'engagement organisationnel des nouveaux diplômés, tandis que la troisième section se concentre sur la mesure de l'engagement organisationnel et son lien avec ces pratiques. Enfin, nous discuterons des résultats de notre enquête.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.

Dans cette première section, nous allons présenter l'organisme d'accueil de notre étude, Bank-ABC, ainsi que la méthodologie et les outils de recherche utilisés pour collecter les données.

1.1. Présentation du groupe Bank-ABC :

Bank-ABC, également connue sous le nom d'Arab Banking Corporation, a vu le jour en 1980 à Bahreïn. En tant que banque internationale, elle possède un réseau qui s'étend sur cinq continents, couvrant des pays du Moyen-Orient, d'Afrique du Nord, d'Europe, des Amériques et d'Asie notamment à Bahreïn, en Algérie, Tunisie, Brésil, Égypte, France, Allemagne, Iran, Italie, Jordanie, Libye, Russie, Singapour, Suède, Turquie, Royaume Uni et Etats Unis. Parmi les principaux investisseurs institutionnels de Bank ABC figurent la Banque Centrale de Libye et Kuwaiti Investment Authority.¹

1.2. Présentation de Bank-ABC Algérie :

En 1995, Bank-ABC a créé un bureau de représentation en Algérie dans le but de répondre aux besoins du marché local. Cette présence a permis à la banque de renforcer ses liens de coopération avec les institutions financières du pays. En raison de l'intérêt croissant du groupe Bank-ABC pour le marché algérien, le bureau de représentation a été transformé en banque à part entière en décembre 1998. Cette décision a été prise par le Conseil de la Monnaie et du Crédit le 24 septembre 1998. Ainsi est née Arab Banking Corporation - Algérie, également connue sous le nom commercial de Bank ABC Algérie.

Cette banque est devenue la première banque privée internationale à s'installer en Algérie. Son agence principale a ouvert ses portes à Bir Mourad Raïs-Alger le 2 décembre 1998.²

1.3. L'organigramme de Bank-ABC Algérie :

Voir annexe N°01.

¹Document interne à l'entreprise.

²<https://www.bank-abc.com/world/algeria/Fr/Pages/default.aspx>, consulté le 15 avril 2023 à 03h54.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

1.4. Les missions de Bank-ABC :

- Poursuivre son développement et améliorer son positionnement sur le marché bancaire algérien.
- Accompagner l'ensemble de ses clients, qu'ils soient grandes entreprises, PME, particuliers ou entrepreneurs individuels, dans leur développement en leur offrant des solutions adaptées et des services innovants tout en mettant à leur disposition le réseau international du groupe ABC.
- Attirer, développer et fidéliser les meilleurs talents, le tout dans le but de créer encore plus de valeur pour ses actionnaires tout en maîtrisant les divers risques.¹

1.5. Les Principaux actionnaires de la banque :

- Arab Banking Corporation BSC (87.62%);
- The Arab Investment Company (TAIC) Riyadh (4.18%);
- La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR) Algérie (2.09%);
- The International Finance Corporation (IFC) Washington (1.85%);
- Autres investisseurs privés Algériens (4.26%).²

1.6. La vision stratégique et les principaux objectifs de Bank-ABC :

La vision stratégique de Bank-ABC consiste à devenir la banque internationale leader dans la région Middle East North Africa (MENA). Pour atteindre cet objectif, l'entreprise a défini quatre principaux objectifs. Tout d'abord, elle vise à créer une banque performante qui met l'accent sur le client. Ensuite, elle souhaite continuer à développer ses franchises bancaires primaires dans la région MENA et au Brésil. Bank-ABC vise à renforcer sa position sur ses principaux marchés ainsi que son réseau international et ses capacités en recherchant des opportunités d'acquisitions complémentaires. Enfin, elle s'engage à renforcer son modèle d'exploitation tout en préservant sa santé organisationnelle.³

¹Bank-ABC Algérie, *Embrasser l'avenir*, rapport annuel, 2019, P.5.

²Document interne à l'entreprise.

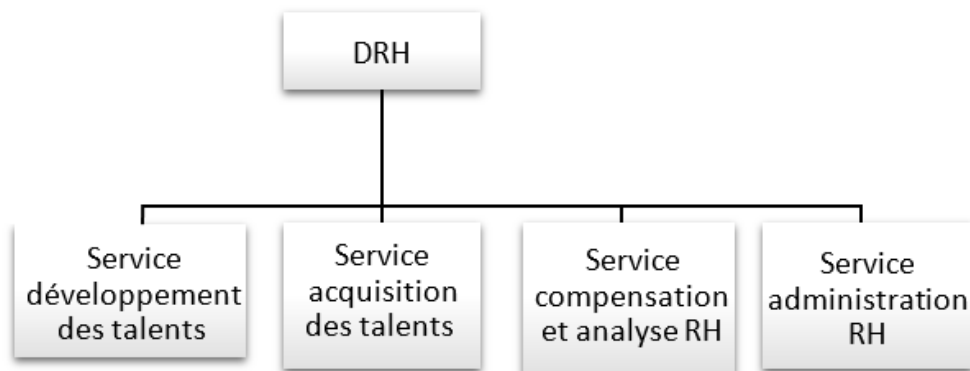
³Bank-ABC Algérie, *Résilience propulsée par l'innovation*, rapport annuel, 2020, P.6.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

1.7. Présentation de la direction RH :

1.7.1. L'organigramme de la direction RH :

Figure N°01.03 : L'organigramme de la direction RH de Bank-ABC Algérie.



Source : élaboré par nous-même

La direction Ressources Humaines (RH) de la banque a pour mission d'atteindre quatre finalités clés dans l'entreprise: attirer, fidéliser, développer et faire engager les collaborateurs.

La première finalité est d'attirer de nouveaux talents pour l'entreprise. Pour cela, la direction RH utilise divers outils de sourcing et élaborent également une image de marque employeur forte pour attirer les meilleurs candidats.

La seconde finalité est de fidéliser les employés en mettant en place une politique de rémunération et d'autres avantages sociaux attrayants. La direction RH met également en œuvre des programmes de reconnaissance, des plans de carrière et des opportunités de développement pour les employés.

La troisième finalité est de développer les compétences des collaborateurs. Pour cela, la direction RH organise des formations, des coachings, des mentorings et des mises en situation professionnelle pour renforcer les compétences comportementales, métiers, managériales et transverses. Ils identifient également les talents pour leur offrir des opportunités de développement de carrière.

Enfin, la quatrième finalité est de faire en sorte que les collaborateurs soient engagés dans leur travail en fournissant une culture managériale adéquate. La direction RH travaille en étroite

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

collaboration avec les managers pour créer un environnement de travail positif, motivant et propice à la réussite professionnelle et personnelle de chacun.

La direction RH se compose de plusieurs services, chacun avec ses propres responsabilités et objectifs.

1.7.2. Le directeur des ressources humaines (DRH) :

La mission du directeur des ressources humaines est de superviser et de coordonner l'ensemble des activités liées à la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. Cela implique de définir la stratégie RH en accord avec la stratégie globale de l'entreprise, de gérer le recrutement, la formation et le développement des collaborateurs, de gérer la paie et les avantages sociaux, de mettre en place des politiques de gestion de la performance et d'assurer la conformité avec les réglementations et les normes légales en matière de ressources humaines.

Le DRH doit également travailler en étroite collaboration avec les autres membres de la direction de l'entreprise pour s'assurer que les politiques et les initiatives RH soutiennent les objectifs de l'entreprise. Enfin, le DRH est responsable de garantir que la culture de l'entreprise est conforme aux valeurs et à la mission de l'organisation, et que les employés se sentent engagés, motivés et soutenus dans leur développement professionnel.

1.7.3. Développement des talents :

Ce service comprend deux fonctions principales qui sont la gestion des talents et la formation :

1.7.3.1. Gestion des talents :

La gestion des talents est un pilier essentiel de la direction RH de la banque. Elle a pour mission principale d'identifier les talents les plus prometteurs et de les accompagner tout au long de leur parcours professionnel en leur offrant des opportunités de développement adaptées à leurs compétences et aspirations.

Pour cela, le service du développement des talents collabore étroitement avec les différentes équipes de la banque pour évaluer les compétences de chaque collaborateur et élaborer des plans de carrière sur mesure. Il organise également des entretiens de carrière annuels pour

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

collecter le maximum d'informations sur le projet professionnel de chaque collaborateur et suivre leur développement.

1.7.3.2. Formation :

La formation est essentielle pour le développement professionnel des collaborateurs de la banque. Le service du développement des talents est chargé de la planification, de la coordination et de la mise en œuvre de programmes de formation efficaces pour les collaborateurs, afin qu'ils acquièrent les compétences nécessaires pour exceller dans leur domaine et contribuer à la réussite de l'entreprise.

Le service utilise différents outils pour assurer le suivi et l'évaluation de la formation, tels que le plan de formation, qui identifie les besoins en formation en fonction de l'évaluation annuelle des collaborateurs par leurs supérieurs hiérarchiques, des besoins identifiés par les managers et de la stratégie de la banque. Le planning de formation est un outil de suivi qui permet de planifier les sessions de formation pour chaque collaborateur.

Le bilan de la formation est un bilan annuel qui résume les différents indicateurs de la formation, tels que le taux d'appréciation de la formation et le nombre de collaborateurs formés.

Le plan de succession est un autre outil utilisé par le service du développement des talents pour planifier le développement professionnel des collaborateurs. Le service du développement des talents évalue également les compétences des collaborateurs actuels pour déterminer ceux qui ont le potentiel de prendre en charge ces postes clés à l'avenir.

1.7.4. Acquisition des talents :

Ce service est chargé de toutes les étapes du processus de recrutement, depuis l'identification des besoins en personnel jusqu'à l'intégration des nouveaux collaborateurs. Le premier rôle du service est de trouver des candidats qualifiés en utilisant une variété d'outils de sourcing tels que la cooptation et les organismes de recrutement. L'approche directe est également une technique efficace pour trouver des candidats qualifiés qui ne sont pas nécessairement en recherche d'emploi active. Le service organise également des entretiens pour sélectionner les meilleurs candidats. De plus, il représente la banque lors de différents salons d'emploi et établit des partenariats avec les écoles et les universités pour attirer de nouveaux talents. Cela permet

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

de maintenir une forte présence sur le marché de l'emploi et de trouver des candidats potentiels qui correspondent à la culture et aux valeurs de l'entreprise.

Le service d'acquisition de talents veille à ce que l'embauche soit réussie et que l'intégration des nouveaux collaborateurs soit harmonieuse. Il effectue des contrôles de références pour s'assurer que les candidats retenus conviennent parfaitement au poste.

Grâce à ce service, la banque peut compter sur des collaborateurs compétents et motivés pour répondre à ses besoins en termes de ressources humaines.

1.7.5. Compensation et analyse RH :

Le service de compensation et d'analyse RH est chargé de plusieurs tâches importantes. Tout d'abord, il a pour mission d'évaluer la rémunération et les avantages sociaux offerts par la banque à ses employés, par rapport aux autres entreprises du secteur. Cette analyse comparative permet de s'assurer que la banque est compétitive sur le marché de l'emploi et qu'elle peut attirer et retenir les meilleurs talents.

En outre, ce service surveille également les taux d'absentéisme, les taux de départs et d'autres indicateurs clés de performance. Grâce à cette surveillance, le service de compensation et d'analyse RH peut proposer des solutions pour améliorer la performance globale de l'entreprise, en identifiant les domaines qui nécessitent des améliorations et en recommandant des mesures concrètes pour y remédier.

1.7.6. Administration RH :

Le service de gestion administrative des ressources humaines de la banque est chargé de gérer les aspects administratifs liés aux employés. Il assure la gestion de la paie, des avantages sociaux tels que les assurances santé et les plans de retraite, ainsi que des frais de mission et des avances sur salaire.

Il est également responsable de la gestion des congés et des absences des employés, en veillant à ce que chaque demande de congé soit traitée rapidement et que les salariés soient informés des jours de congé qui leur sont dus. Le service fournit également des attestations de travail aux employés qui en ont besoin.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

En outre, le service veille à ce que la banque respecte toutes les normes légales et réglementaires en matière de gestion des ressources humaines. Cela inclut la conformité aux lois du travail en matière de salaires, d'horaires de travail et de conditions de travail, ainsi que la gestion des impôts et des cotisations sociales.

1.8. La politique RH de Bank-ABC :

Elle s'articule autour de 03 valeurs fondamentales :

Client au Centre : « Nous sommes déterminés à connaître nos clients et à développer une relation durable avec eux »

Esprit d'équipe : « Nous travaillons ensemble comme une seule équipe à travers notre réseau international afin de créer une expérience client supérieure »

Constance : « Nous sommes dignes de confiance à livrer à tout moment et de la meilleure des façons, tout en démontrant notre intégrité à nos partenaires » ¹

1.9. Le choix de l'entreprise :

Nous avons choisi Bank-ABC pour notre étude car cette entreprise s'engage activement dans le développement de l'employabilité des jeunes étudiants algériens. En effet, le DRH de Bank-ABC a lui-même suivi une formation à l'étranger pour apprendre comment attirer et fidéliser la génération Z. De plus, il fait partie du conseil d'administration d'INJAZ El Djazair, une organisation qui vise à soutenir les jeunes dans les 14 pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, ce qui témoigne de l'importance accordée par l'entreprise à cette génération.

En outre, Bank-ABC a lancé en 2021 et 2022 le programme « MasterClass By Bank-ABC » en partenariat avec « Injaz El Djazair », destinée aux jeunes étudiants algériens. Ce programme est une série de webinaires animés par les cadres experts de la banque, visant à présenter de façon interactive les différents métiers de la banque. À l'issue du programme, les étudiants sélectionnés auront la chance de décrocher des immersions sous forme de jobs shadowing pour leur permettre de découvrir de plus près les caractéristiques de chaque métier présenté, et de

¹<https://www.bank-abc.com/world/Algeria/Fr/AboutABCNew/Careers/Pages/default.aspx>, consulté le 16/04/2023 à 22h24.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

s'informer davantage sur les compétences requises pour chaque activité et mission de chaque emploi. De plus, ils bénéficieront d'un stage de découverte ou de fin d'études au sein de Bank-ABC.

En 2023, la signature d'une convention de partenariat entre l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et Bank-ABC marque une étape majeure dans le programme ambitieux mis en place par Bank-ABC en Algérie. Ce partenariat vise à favoriser la professionnalisation de la formation des étudiants de l'EHEC en leur offrant des opportunités concrètes telles que des stages et des perspectives d'emploi au sein de la banque.

«Afin d'encourager et de favoriser l'employabilité des jeunes algériens, Bank ABC Algeria a également été très active dans l'insertion des jeunes apprentis venus découvrir les métiers de la Banque.»¹

1.10. Méthodologie de la recherche :

Afin de mieux comprendre les objectifs visés à travers les pratiques d'intégration et leur impact sur l'engagement organisationnel des jeunes diplômés travaillant à Bank-ABC, notre stage pratique s'est déroulé au sein de la direction RH de la banque. Pour mener à bien cette étude, nous avons opté pour une méthodologie de recherche descriptive analytique, qui permet de décrire et d'analyser les comportements humains et les phénomènes sociaux.

Nous avons utilisé des techniques de collecte de données quantitatives et qualitatives. Pour la partie quantitative pour notre étude, nous avons conçu un questionnaire destiné aux jeunes diplômés travaillant dans Bank-ABC, tandis que pour la partie qualitative, nous avons mené des entretiens avec les managers pour connaître leurs pratiques d'intégration pour tous les employés et celles mises en place spécifiquement pour les jeunes diplômés, leur opinion et leur façon de mesurer l'engagement organisationnel de ces derniers. Enfin, nous avons utilisé des indicateurs RH pour mesurer le succès des pratiques d'intégration. En utilisant ces deux outils de recherche, nous visons à approfondir notre étude sur l'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel au sein de Bank-ABC.

¹Bank-ABC Algérie, *Ambition Adaptabilité Accélération*, rapport annuel, 2021, P.28.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

1.10.1. L'étude quantitative :

L'étude quantitative permet de mesurer les comportements et les attitudes. En utilisant cette méthode, nous cherchons à évaluer le niveau de satisfaction des jeunes diplômés chez Bank-ABC quant à leur intégration au sein de l'entreprise, ainsi que mesurer leur engagement organisationnel, en prenant en compte les différentes facettes de ce dernier.

L'instrument de collecte des informations dans notre étude quantitative est le questionnaire.

1.10.1.1. La décomposition du questionnaire :

Afin de mieux comprendre le niveau de satisfaction des jeunes diplômés envers les pratiques d'intégration mises en place par Bank-ABC et de mesurer leur engagement organisationnel, nous avons conçu un questionnaire en trois parties.

La première partie porte sur des questions personnelles telles que le sexe, le type de contrat de travail et l'ancienneté. La deuxième partie est dédiée à la période d'intégration tandis que la troisième partie concerne les différents types d'engagement organisationnel.

1.10.1.2. Les types de questions utilisées :

Nous avons utilisé différents types de questions pour notre questionnaire, à savoir :

1.10.1.2.1. Des questions fermées :

Ce sont des questions où les réponses sont limitées et prédéfinies, par exemple, des questions à choix multiples ou des questions fermées à réponse unique.

Les types de questions fermés qu'on a utilisé sont :

Questions fermées dichotomiques : une seule alternative est proposée au répondant

Exemple : Quel est votre type de contrat de travail actuel ? :

CDD

CDI

Questions multichotomiques à réponse unifiée : le répondant choisit une seule réponse parmi plusieurs alternatives.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Exemple : Depuis combien de temps travaillez-vous dans Bank-ABC ?

Moins de 6 mois

Entre 6 mois et un an

Entre 1 et 2 ans

Plus de 2 ans

1.10.1.2.2. Les questions ouvertes:

Sont des questions qui ne proposent pas de réponses prédéfinies et permettent au répondant de s'exprimer librement. Dans notre questionnaire, nous avons inclus une question ouverte facultative dans la deuxième partie (Avez-vous des commentaires ou des suggestions pour améliorer le processus d'intégration des jeunes diplômés dans la banque ?).

1.10.1.2.3. Les questions avec échelles d'attitudes :

L'échelle d'attitudes est un outil de mesure utilisé en psychologie et en sciences sociales pour évaluer les attitudes des individus envers un objet, une personne, un concept ou une situation spécifique. Elle consiste en un ensemble de déclarations ou d'items auxquels les participants doivent répondre en indiquant leur niveau d'accord ou de désaccord sur une échelle préétablie.

Pour notre questionnaire, nous avons utilisé l'échelle de Likert de 5 points allant de (1) « Pas du tout d'accord » à (5) « Tout à fait d'accord ».

1.10.1.2.3.1. L'échelle de l'intégration :

Nous avons choisi d'utiliser une échelle qui permet de mesurer la satisfaction des jeunes diplômés de Bank-ABC quant à leur intégration. Cette échelle se concentre sur les trois grands objectifs de l'intégration :

- L'intégration au collectif (J'ai eu l'opportunité de rencontrer des collègues de différents services et niveaux hiérarchiques pendant la période d'intégration.)
- L'intégration dans le poste (La période d'intégration m'a permis de bien comprendre mes responsabilités et mon rôle dans l'organisation.)
- La prise de connaissance de l'entreprise et de sa culture (Les pratiques d'intégration ont renforcé mon adhésion aux valeurs de la banque)

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

1.10.1.2.3.2. L'échelle de l'engagement organisationnel :

Il existe plusieurs échelles de mesure de l'implication organisationnelle, mais certaines ne prennent pas en compte la multi dimensionnalité de cette dernière. L'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) de Porter et al (1974) a été largement utilisé empiriquement, mais il ne permet pas de mesurer les différentes facettes de l'engagement organisationnel. Ainsi, pour notre étude, nous avons choisi d'utiliser l'échelle de Meyer, Allen et Smith (1993), qui a été validée psychométriquement¹ et permet de mesurer les trois dimensions de l'engagement organisationnel : EA (6 items), EC (6 items) et EN (6 items).^{*} Cependant, pour adapter l'échelle à notre population cible de la Gen Z qui préfère les questionnaires courts et directs, nous avons effectué une modification de l'échelle en gardant les items les plus représentatifs et les plus clairs. Nous avons donc choisi de ne garder que neuf items, soit trois pour chaque forme d'engagement, pour maximiser la participation et la qualité des réponses. De plus, nous avons personnalisé l'échelle de l'engagement affectif (EA) en remplaçant le terme « entreprise » par « Bank-ABC », mettant ainsi l'accent sur l'attachement affectif des répondants envers l'organisation.

1.10.1.3. La population d'étude :

La population étudiée pour cette recherche est constituée des jeunes diplômés qui travaillent à Bank-ABC et qui ont obtenu leur diplôme entre 2019 et 2022. Étant donné que ces jeunes diplômés sont nés à partir de 1996, ils font donc partie de la génération Z. Ce choix est justifié par l'homogénéité des individus de cette population en ce qui concerne les variables d'intégration et d'engagement organisationnel.

En effet, l'intégration des jeunes diplômés de la génération Z est différente de celle des autres générations, car ils viennent d'intégrer le monde du travail et ils ont grandi dans un environnement très différent, avec l'émergence des technologies. De plus, l'engagement organisationnel de la génération Z n'est pas le même que celui des autres générations, car ils ont des attentes différentes envers leur travail et leur employeur.

¹Meyer, (J.P) et Allen, (N) : *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*, journal of applied psychology, août 1993, P.539.

^{*}Nous avons trouvé l'échelle dans l'étude de Vahe-Hennequin, (C): *Implication organisationnelle et structure en réseaux*, université Paris 1 Panthéon Sorbonne, PP.13,14.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Comme la taille de la population d'étude est petite (41 collaborateurs), un recensement a été effectué en envoyant le questionnaire par mail à tous les membres de la population pour maximiser le taux de réponse.

Il est important de noter que la population initiale de l'étude était de 47 collaborateurs, mais quatre d'entre eux étaient très récemment arrivés et n'avaient pas encore été intégrés au système informatique de l'entreprise, et deux autres collaborateurs étaient absents lors de l'enquête. Par conséquent, la taille effective de la population de l'étude est de 41 collaborateurs.

1.10.1.4. Mode d'administration du questionnaire :

Nous avons choisi d'utiliser la plateforme d'administration de questionnaire, Involve.me, car elle nous permet de créer un questionnaire de manière simple et créative. Nous avons pu personnaliser notre questionnaire en y ajoutant des illustrations et des couleurs pour rendre le questionnaire plus attrayant.

De plus, le choix des couleurs utilisées pour le design du questionnaire a été soigneusement réfléchi. Le fond de la barre de questions a été choisi en bleu pour transmettre un sentiment de confiance, de calme et de fiabilité, ce qui peut aider les répondants à se sentir à l'aise et en confiance pour répondre aux questions. Le noir a été utilisé pour l'écriture, car cela améliore la lisibilité du questionnaire et permet aux répondants de lire les questions plus facilement. Le jaune a été choisi pour représenter la jeunesse et l'énergie, tandis que le blanc a été utilisé pour transmettre une idée de simplicité et d'honnêteté.

1.10.1.5. L'outil d'analyse du questionnaire :

Nous avons utilisé le logiciel Excel pour effectuer l'analyse des questionnaires distribués. Excel est un outil couramment utilisé pour les analyses quantitatives car il est simple et efficace.

Nous avons utilisé Excel pour construire les graphiques et les tableaux qui ont illustré les résultats. Ces graphiques ont permis une visualisation claire des résultats et ont aidé à la compréhension des données.

Nous avons utilisé deux méthodes d'analyse des informations obtenues : le tri à plat, qui consiste à regrouper toutes les valeurs d'une seule variable, et le tri croisé, qui permet d'analyser les relations entre plusieurs variables.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

1.10.1.6. Durée de l'enquête :

La durée totale de notre enquête a été d'un mois. Nous avons consacré une semaine pour concevoir notre questionnaire, une autre semaine pour collecter les données auprès de notre population, puis deux semaines pour analyser et transcrire les données que nous avons recueillies.

1.10.1.7. Le test du questionnaire :

Pour évaluer la cohérence et la compréhension du questionnaire nous avons effectué un test auprès de différentes personnes, notamment notre encadrante, nos amis et un membre de Bank-ABC. L'objectif était de vérifier si le cheminement du questionnaire était logique et si le vocabulaire utilisé était compréhensible pour notre population cible.

1.10.2. L'étude qualitative :

Dans le cadre de notre étude qualitative, nous avons choisi d'utiliser des entretiens non-directifs pour recueillir les données auprès des managers de Bank-ABC. Cette méthode a été choisie car elle permet une grande liberté de parole et d'expression de la part des managers, et permet de recueillir des informations riches et détaillées sur leurs expériences et leurs perceptions.

Nous avons mené des entretiens (voir annexe N°03) avec quatre managers issus de différentes directions, à savoir M. Mohamed OUILEM, directeur de Corporate Banking, Mme Meriem MESSAOUD, responsable du département finance et comptabilité, M Salim CHAOUCH, responsable assurance qualité et M. Hamza TAIEB-OUIS, responsable du risque opérationnel.

L'objectif était de recueillir des informations sur leurs pratiques d'intégration pour les nouveaux employés et les nouveaux diplômés, ainsi que leur méthode de mesure de l'engagement organisationnel. Nous avons également cherché à identifier les pratiques d'intégration qu'ils considèrent comme ayant le plus d'influence sur le niveau d'engagement organisationnel.

1.10.3. Les indicateurs RH :

La satisfaction des nouveaux employés vis-à-vis du processus d'intégration ne reflète pas nécessairement la qualité de leur intégration dans l'entreprise. En d'autres termes, il se peut qu'un nouvel employé se sente satisfait du processus d'intégration, même s'il ne se sent pas

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

totalelement intégré dans l'entreprise. De même, un nouvel employé peut être mécontent du processus d'intégration mais se sentir parfaitement intégré dans son nouveau poste. Par conséquent, il est important de prendre en compte d'autres facteurs pour évaluer efficacement l'intégration des nouveaux employés.

Nous avons choisi d'utiliser le taux d'absentéisme et le taux de départ comme indicateurs pour évaluer le succès des pratiques d'intégration mises en place chez Bank-ABC pour notre population d'étude. Les formules de calcul des deux taux sont les suivantes :

Taux d'absentéisme = (nombre total d'heures d'absence / nombre total d'heures travaillées) x 100

Taux de départ = (nombre total de départs / nombre total d'employés) x 100

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Section 02: Les pratiques d'intégration et l'engagement organisationnel des nouveaux diplômés chez Bank-ABC.

Dans cette section, nous allons examiner les pratiques d'intégration et l'engagement organisationnel des nouveaux diplômés chez Bank-ABC, à partir des réponses d'entretiens menés avec quatre managers de différentes directions de l'entreprise. Nous dresserons également une liste des différentes pratiques d'intégration RH constatées au cours de notre stage.

2.1. Les pratiques d'intégration chez Bank-ABC :

Nous aborderons dans cette partie les pratiques d'intégration chez Bank-ABC, qui incluent à la fois les pratiques d'intégration RH et celles des managers.

2.1.1. Les pratiques d'intégration RH :

Les pratiques d'intégration RH sont des actions mises en place pour faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs au sein de l'entreprise. Chez Bank-ABC, ces pratiques sont similaires, que ce soit pour les jeunes diplômés ou pour les collaborateurs plus expérimentés, elles comprennent:

- La remise du règlement intérieur dès la signature du contrat afin de permettre aux nouveaux employés de prendre connaissance des règles de fonctionnement de la banque.
- La remise du code de bonne conduite de la banque qui présente les valeurs et les principes éthiques de l'entreprise, ainsi que les comportements attendus des employés.
- Présentation des avantages de la mutuelle santé qui permet aux employés de comprendre les avantages de leur couverture santé et d'avoir une vue d'ensemble des prestations qui leur sont offertes.
- Présentation de l'équipe administrative RH pour offrir une référence en cas de besoin.
- La sauvegarde de l'empreinte digitale des nouveaux collaborateurs afin de leur permettre d'accéder à l'entrée de la banque.
- Transmission d'un mail de bienvenu de la DRH à la nouvelle recrue dès la création de sa session, le mail a pour objectif de souhaiter la bienvenue aux nouveaux employés

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

tout en leur fournissant des informations importantes, telles que leur grade, les outils RH disponibles, les formations obligatoires, le dress code, les avantages sociaux, ainsi que le lien intranet pour accéder à l'ensemble des procédures de la banque.

- Un e-mail d'annonce de toutes les nouvelles recrues en CDI du mois qui s'écoule transmis à tous les collaborateurs de la banque présentant les nouveaux arrivants avec leurs photos, leur nom, leur poste et leur structure. Cette pratique permet de donner une première impression positive et de montrer que l'entreprise se soucie de ses nouveaux employés dès leur arrivée.
- Visite guidée de l'unité afin de se familiariser avec l'environnement de travail et de comprendre les différents services de l'entreprise.
- L'organisation des formations sur 05 jours en direction et en agence sur demande des managers.
- Des actions de "formation métier" ciblées qui permettent de répondre aux besoins de formation spécifiques des employés en fonction de leur poste et de leurs compétences, tout en favorisant leur développement professionnel.
- Transmission d'une évaluation de période d'essai par la direction des ressources humaines au responsable hiérarchique (N+1) et au N+2 pour évaluer les performances et l'adaptation des nouveaux employés au sein de l'organisation. Cette évaluation permet de mesurer la progression du nouvel employé, de déterminer s'il répond aux attentes et de fournir un retour d'information constructif sur les points forts et les points faibles à améliorer. Elle permet également au nouvel employé de recevoir un feedback régulier et de comprendre les attentes de son employeur, ce qui contribue à sa motivation et à son engagement.
- Un séminaire d'intégration de 4 jours afin de familiariser les nouveaux employés en CDI avec la culture de l'entreprise, ses valeurs et ses attentes. Ce séminaire inclut des présentations des différentes directions de la banque par les managers ainsi que des activités de team building animées par le spécialiste d'acquisition des talents, le programme du séminaire d'intégration est présenté dans le tableau suivant :

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Tableau N°01.03 : Programme du séminaire d'intégration de Bank-ABC.

Les jours	La matinée	L'après midi
1^{er} jour	Brise-glace + Culture d'entreprise	Valeurs d'entreprise + étude de cas
2^{ème} jour	Corporate Banking Retail Banking	Finance Islamique La tour (activité)
3^{ème} jour	Risque opérationnel Data protection	ITSO La scène (activité)
4^{ème} jour	Opérations Conformité	Présentation RH Question pour un champion

Source: document interne à l'entreprise

2.1.2. Les pratiques d'intégration des managers :

Les pratiques d'intégration des managers sont recueillies à partir de leurs réponses aux questions posées lors de l'entretien. (Annexe N°03)

2.1.2.1. Les pratiques d'intégration des managers pour les nouveaux embauchés :

Suite à l'analyse des réponses des managers lors des entretiens, nous avons identifié les sept pratiques d'intégration suivantes :

2.1.2.1.1. La présentation de la banque et explication de son fonctionnement :

La première pratique d'intégration mise en place par les managers de Bank-ABC consiste à présenter l'organisation de la banque et à expliquer son fonctionnement. Cette étape est jugée essentielle par les managers interrogés, car elle permet à la nouvelle recrue de mieux comprendre les objectifs, la mission et les valeurs de l'entreprise. Selon les différents managers, cette présentation peut prendre différentes formes : elle peut être réalisée lors d'une réunion d'accueil, où un responsable de l'entreprise explique de manière orale les différentes composantes de l'organisation, ou encore être transmise via des documents informatifs remis

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

au nouvel employé. Ainsi, M. Hamza TAIEB-OUIS, responsable du risque opérationnel chez Bank-ABC, insiste sur l'importance de cette première étape en affirmant : « *La première des choses pour moi est de résumer l'organisation de la banque en général et de lui expliquer comment elle fonctionne.* »¹

2.1.2.1.2. Explication du règlement intérieur de la banque :

Les managers de Bank-ABC ont souligné l'importance d'expliquer le règlement intérieur de la banque au nouveau collaborateur afin de faciliter son intégration. Cette étape doit inclure des informations détaillées sur les horaires de travail, les règles d'assiduité, les comportements attendus, ainsi que toutes les autres informations pertinentes relatives aux règles et aux procédures de la banque.

Selon Mme. Meriem MESSAOUD, responsable département finance et comptabilité, « *Un autre point important est de lui expliquer le règlement intérieur de la banque, les horaires à respecter, l'assiduité, le comportement, etc. Tout cela est vraiment important.* »²

2.1.2.1.3. La présentation de la direction dans laquelle le nouveau collaborateur va travailler ainsi que ces processus et ces métiers :

Selon les managers de Bank-ABC, il est essentiel de présenter la direction dans laquelle le nouveau collaborateur va travailler, ainsi que ses processus et ses métiers. Cela permettra au nouvel employé de mieux comprendre son rôle et ses responsabilités au sein de l'entreprise. Selon M. Hamza TAIEB-OUIS, responsable du risque opérationnel : « *On lui présente l'organigramme, puis on lui fait une présentation de la structure générale, généralement sous la forme de la charte du département. On lui explique également quelles sont les missions de la structure dans laquelle elle va travailler et on lui explique les différents processus traités au niveau de cette structure.* »³

¹Entretien avec : TAIEB-OUIS Hamza, direction de crédit et risque, Bank-ABC Algérie, 16/03/2023, 11h17

²Entretien avec : MESSAOUD Meriem, direction de contrôle financier et planification, Bank-ABC Algérie, 16/03/2023, 15h18.

³Entretien avec : TAIEB-OUIS Hamza, Op.cit.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

2.1.2.1.4. Présentation aux collaborateurs :

Selon les managers de Bank-ABC, la présentation du nouveau collaborateur à ses collègues de travail est une étape importante dans le processus d'intégration. Cette présentation permet de mettre en place un premier contact entre le nouveau membre de l'équipe et ses collègues. Les managers soulignent que cela permet de faciliter la communication et la collaboration entre les différents membres de l'équipe.

M. Salim CHAOUCH, responsable assurance qualité, souligne l'importance de présenter la nouvelle recrue aux collaborateurs, même si cette présentation a déjà été effectuée par l'équipe des ressources humaines.¹

2.1.2.1.5. Travail en shadow avec un expert :

Cette pratique consiste à suivre un professionnel dans son travail, le nouvel employé observe et apprend en regardant un expert effectuer les tâches qu'il aura à accomplir.

Le directeur de corporate Banking, M. Mohamed OUILEM a indiqué que le travail en shadow avec un expert facilite l'assimilation des tâches et des processus de l'entreprise.²

2.1.2.1.6. Apprentissage des techniques :

Mme. Meriem MESSAOUD, responsable du département finance et comptabilité, explique que pour intégrer efficacement une nouvelle recrue, il est important de procéder par étapes dans l'apprentissage des techniques. Cela implique de commencer par des tâches simples, puis d'augmenter progressivement la charge de travail ou la complexité des tâches en fonction de la capacité d'apprentissage de la nouvelle recrue.

Selon Mme. Meriem MESSAOUD « Certaines recrues peuvent prendre une charge importante et fournissent un bon travail dans les délais impartis. Certaines recrues auront besoin de beaucoup de temps, d'autres non. »³ Elle ajoute: « la qualité est primordiale dans notre travail, surtout en finance, où les chiffres sont très précis. Même si cela prend un peu plus de temps pour qu'une nouvelle recrue apprenne, ce n'est pas grave. Je préfère qu'une nouvelle recrue

¹Entretien avec : CHAOUCH Salim, direction de Retail Banking, Bank-ABC Algérie, 16/03/2023,14h35.

²Entretien avec : OUILEM Mohamed, direction de corporate Banking, Bank-ABC Algérie, 16/03/2023,10h15.

³Entretien avec : MESSAOUD Meriem, Op.cit.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

*prenne le temps d'apprendre et de maîtriser les choses avant de devenir plus rapide. Si on lui impose des délais et qu'on la met sous pression trop rapidement, cela risque de nuire à la qualité du travail. »*¹

2.1.2.1.7. La communication :

Les managers de Bank-ABC accordent une grande importance à la communication.

*« Pour moi, il est essentiel de communiquer, c'est-à-dire que si la nouvelle recrue est mal à l'aise quelque part ou si elle n'a pas compris quelque chose, elle doit communiquer. Elle ne doit pas rester dans son coin, se refermer sur elle-même et risquer de rencontrer des impasses qui l'empêcheront d'avancer. Sinon, cela aura une influence négative sur son travail et donnera une mauvaise image au manager. Ce dernier pourrait penser que la personne n'est pas compétente. C'est pourquoi je donne la priorité à la communication. Si la recrue rencontre des difficultés ou ne comprend pas quelque chose, elle doit venir en parler avec son manager, qui pourra lui expliquer certaines choses et se tenir à sa disposition...La communication est la base de ma méthode »*² explique Mme. Meriem MESSAOUD.

2.1.2.2. Les pratiques d'intégration des managers pour les jeunes diplômés :

Mme. Meriem MESSAOUD, M. Hamza TAIEB-OUIS et M. Salim CHAOUCH ont souligné que pour les jeunes diplômés, ils adoptent une approche similaire à celle utilisée pour les autres collaborateurs, mais ils sont plus indulgents car ils comprennent que les jeunes diplômés n'ont pas d'expérience professionnelle et ont un bagage théorique différent. Les managers ont également noté qu'ils doivent être plus patients avec les jeunes diplômés et leur expliquer les détails techniques. Les managers ont également souligné l'importance d'offrir une assistance et du coaching ainsi que de commencer par des sujets classiques pour faciliter l'intégration.³

M. Hamza TAIEB-OUIS a déclaré : *« Pour moi, c'est la même approche, sauf qu'il faut être plus patient avec un jeune diplômé. On lui explique plus de détails et il ne sera pas autonome rapidement. »*⁴

¹Entretien avec : MESSAOUD Meriem, Op.cit.

²Ibid.

³Ibid.

⁴Entretien avec : TAIEB-OUIS Hamza, Op.cit.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Mme. Meriem MESSAOUD explique: *« Pour les jeunes diplômés, c'est presque la même chose. Par contre, avec les jeunes diplômés, on est plus indulgent car ils manquent d'expérience. Ils viennent avec un bagage théorique qui est complètement différent du bagage technique et pratique. Donc, on leur donne du temps. Ensuite, on évalue cette personne pour savoir si c'est une personne curieuse, qui a de la volonté et qui veut vraiment aller au fond des choses. Il y a des jeunes diplômés qui viennent avec l'esprit étudiant et qui restent comme ça pendant des années, désengagés. Et il y en a d'autres qui viennent pleins de volonté pour se développer et évoluer. C'est donc une question de cas par cas. »*¹

En revanche, le directeur de corporate Banking M. Mohamed OUILEM adopte un programme d'intégration pour les jeunes diplômés en trois phases de 3, 6 et 9 mois. La première phase, qui dure trois mois, est axée sur la compréhension de la banque et de son environnement, y compris ses missions, ses objectifs, ses activités et son environnement interne et externe. Cette phase permet aux nouveaux diplômés de se familiariser avec leur nouvel environnement de travail et de mieux comprendre les attentes de l'entreprise. La deuxième phase du programme commence après les trois premiers mois et se concentre sur la formation technique. Des réunions hebdomadaires sont organisées pour évaluer les progrès des nouveaux employés. Cette phase permet aux jeunes diplômés de développer leurs compétences techniques et d'appliquer leur apprentissage au sein de leur travail quotidien. La troisième phase du programme, qui a lieu au bout de neuf mois, vise à "challenger" les nouveaux collaborateurs pour voir ce qu'ils peuvent apporter à l'entreprise. Cette phase permet aux talents des nouveaux diplômés recrutés d'être détectés.²

Après avoir examiné les pratiques d'intégration des RH et des managers chez Bank-ABC, nous pouvons conclure que notre première hypothèse est confirmée : Les pratiques d'intégration adoptées par BANK-ABC sont similaires, quelle que soit la tranche d'âge des nouvelles recrues.

¹Entretien avec : MESSAOUD Meriem, Op.cit.

²Entretien avec : OUILEM Mohamed, Op.cit.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

2.2. L'engagement organisationnel des jeunes diplômés au sein de Bank-ABC :

Dans cette partie, nous allons explorer l'engagement organisationnel des jeunes diplômés chez Bank-ABC en s'appuyant sur les réponses obtenues lors des entretiens menés auprès des managers.

2.2.1. La mesure d'engagement organisationnel des jeunes diplômés chez Bank-ABC :

Nous avons constaté que la mesure d'engagement organisationnel diffère d'un manager à l'autre, d'après les entretiens que nous avons menés.

Le directeur de corporate Banking de Bank-ABC a mentionné que pour mesurer l'engagement organisationnel des jeunes diplômés dans l'entreprise, il utilise à la fois des paramètres quantitatifs et qualitatifs. Les paramètres quantitatifs incluent la mesure de l'atteinte des objectifs et de la performance des nouveaux collaborateurs à travers des tableaux de bord. Quant aux paramètres qualitatifs, l'engagement organisationnel est mesuré en observant différents comportements des collaborateurs, tel que la gestion des risques avec les clients.¹

Mme. Meriem MESSAOUD explique que l'engagement d'une nouvelle recrue chez Bank-ABC se reflète d'abord par son assiduité et sa ponctualité. *« Il vient à l'heure, il ne fait pas beaucoup de retard. Personnellement, je suis assez regardante sur ça. »*² Ensuite, un employé engagé est toujours à la recherche de nouvelles informations et cherche à comprendre tous les mécanismes de son travail. Il est également capable de gérer plusieurs tâches à la fois et de respecter les délais impartis pour chacune d'entre elles. Enfin, les nouvelles recrues sont encouragées à proposer des idées innovantes et à ne jamais refuser une tâche supplémentaire, faisant preuve d'un engagement fort envers leur travail.³

M. Hamza TAIEB-OUIS déclare : *« L'engagement ne se mesure pas en un mois ou trois mois. Pour moi, l'engagement d'une personne envers son entreprise se mesure lors de périodes critiques, lorsque l'on a besoin d'elle en dehors des heures normales de travail, lorsqu'elle est capable de donner ou de recevoir des informations lors d'une nouvelle mission. Il y a des gens qui effectuent la même tâche depuis 10 ans et qui ne sont pas capables de faire autre chose car*

¹Entretien avec : OUILEM Mohamed, Op.cit.

²Entretien avec : MESSAOUD Meriem, Op.cit.

³Ibid.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

ils n'ont pas d'engagement envers l'entreprise. Pour moi, l'engagement est circonstanciel lorsque le collaborateur est soumis à des situations hors du quotidien. »¹

M. Salim CHAOUCH mesure l'engagement organisationnel des jeunes diplômés en se basant sur leur travail, en particulier s'ils effectuent leurs tâches de manière systématique ou s'ils ont besoin d'être rappelés par le manager.²

2.2.2. L'impact des pratiques d'intégration sur l'engagement organisationnel des jeunes diplômés chez Bank-ABC Selon les managers :

Selon le directeur de corporate Banking, la différence d'engagement organisationnel entre les jeunes diplômés qui ont bénéficié des pratiques d'intégration et ceux qui ne les ont pas eu dépend de la personnalité de chaque collaborateur. Certains sont ambitieux et motivés par leur carrière, tandis que d'autres peuvent être moins investis. M. Mohamed OUILEM estime également que toutes les pratiques d'intégration ont un impact équivalent sur l'engagement organisationnel des jeunes diplômés. Il affirme que chaque pratique contribue de manière significative à l'intégration des nouveaux collaborateurs dans l'entreprise.³

Mme. Meriem MESSAOUD souligne que les pratiques d'intégration ont un impact sur l'engagement organisationnel des jeunes diplômés. Tout d'abord, l'environnement de travail doit être propice à leur épanouissement et à leur confort afin qu'ils puissent avancer. Ensuite, l'engagement ne peut être atteint dès le début de l'emploi, car l'entreprise est un environnement inconnu. C'est pourquoi la direction doit attirer et soutenir les nouveaux collaborateurs au fil du temps pour renforcer leur engagement. Enfin, il est important de fournir aux nouveaux collaborateurs les outils nécessaires pour travailler et de leur transmettre l'expertise requise pour leur permettre de s'engager pleinement dans leur travail.⁴

En revanche, M. Hamza TAIEB-OUIS déclare :

¹Entretien avec : TAIEB-OUIS Hamza, Op.cit.

²Entretien avec : CHAOUCH Salim, Op.cit

³Entretien avec : OUILEM Mohamed, Op.cit.

⁴Entretien avec : MESSAOUD Meriem, Op.cit.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

« Pour moi, l'engagement organisationnel ne se fait pas : on peut intégrer une personne, mais au cours du temps, il est possible de la remplacer facilement »¹

Il est clair que les opinions des managers divergent quant à l'impact des pratiques d'intégration sur l'engagement organisationnel et à la facilité de remplacer les collaborateurs. Cette diversité de points de vue est mise en évidence par la déclaration de M. Hamza TAIEB-OUIS, qui considère qu'il est possible de remplacer facilement un collaborateur, alors que d'autres managers soulignent l'importance de mettre en place des pratiques d'intégration pour renforcer l'engagement organisationnel des jeunes diplômés.

¹Entretien avec : TAIEB-OUIS Hamza, Op.cit.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Section 3 : Revue des résultats obtenus.

Dans cette dernière section, nous allons présenter et analyser les résultats obtenus à partir du questionnaire. Après avoir décrit le déroulement général de l'enquête, nous examinerons les réponses à chaque question à l'aide d'une analyse univariée, en utilisant la méthode du "tri à plat". Nous effectuerons également une analyse croisée pour certaines questions afin d'explorer plus en détail nos résultats. Pour faciliter l'analyse des réponses à la question ouverte, nous les regrouperons en fonction de thèmes communs.

Il convient de noter que le taux de réponse à notre enquête était de 82,92%, soit 34 réponses sur les 41 questionnaires distribués.

3.1. Analyse et interprétation des résultats du questionnaire :

3.1.1. Le tri à plat :

1^{ère} partie :

Q1 : Sexe :

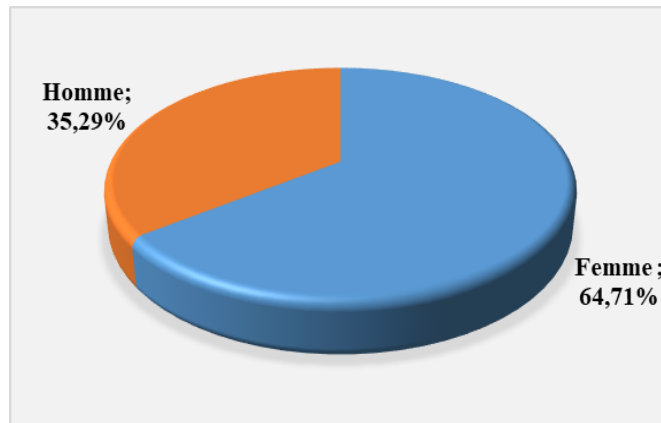
Tableau N°02.03 : La répartition des jeunes diplômés selon le sexe.

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Femme	22	64,71%
Homme	12	35,29%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Figure N°02.03 : La répartition des jeunes diplômés selon le sexe.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Nous pouvons observer que la majorité des répondants sont des femmes, représentant 64,71% de l'échantillon, tandis que les hommes ne représentent que 35,29%. On peut constater que les femmes sont en majorité parmi les jeunes diplômés de la Gen Z qui ont été recrutés par Bank-ABC.

Q2 : Vous faites partie de quelle direction?

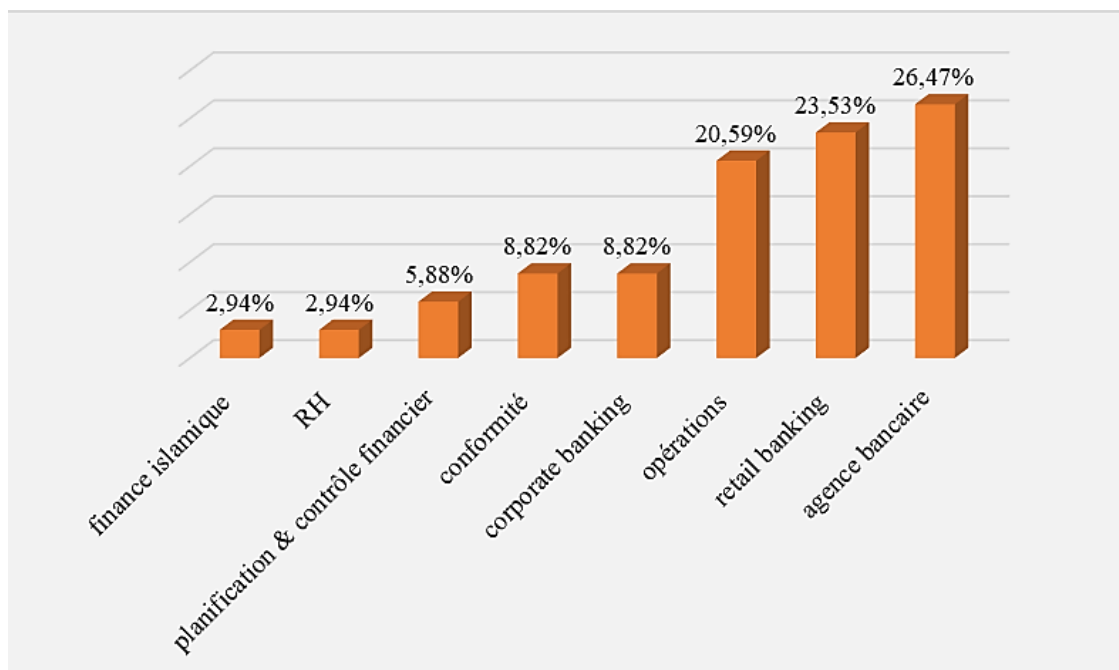
Tableau N°03.03 : La répartition des jeunes diplômés selon la direction.

Direction	Fréquence	Pourcentage
Agence Bancaire	9	26,47%
Retail Banking	8	23,53%
Opérations	7	20,59%
Corporate Banking	3	8,82%
Conformité	3	8,82%
Planification & Contrôle Financier	2	5,88%
RH	1	2,94%
Finance Islamique	1	2,94%
Total Général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Figure N°03.03 : la répartition des jeunes diplômés selon la direction.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

La composition de l'échantillon des employés de la Gen Z révèle une forte présence d'employés des agences bancaires (26,47%), ce qui peut être expliqué par la nécessité d'un personnel nombreux pour couvrir les différentes régions du territoire national où Bank-ABC est implantée. La direction du Retail Banking (23,53%) et la direction des opérations (20,59%) suivent également en nombre élevé. Les directions du corporate Banking (8,82%) et de la conformité (8,82%) ont une présence plus modeste au sein de l'échantillon. Ces résultats mettent en lumière la répartition des employés de la Gen Z selon les différentes directions de Bank-ABC.

Il est à noter que certaines directions de Bank-ABC ne contiennent pas d'employés de la Gen Z, probablement en raison de l'exigence d'expérience professionnelle dans ces domaines spécifiques. C'est notamment le cas de la direction de la trésorerie et de l'audit interne. Cependant, l'échantillon reste représentatif de l'ensemble des directions de l'entreprise et permet une analyse pertinente des résultats.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

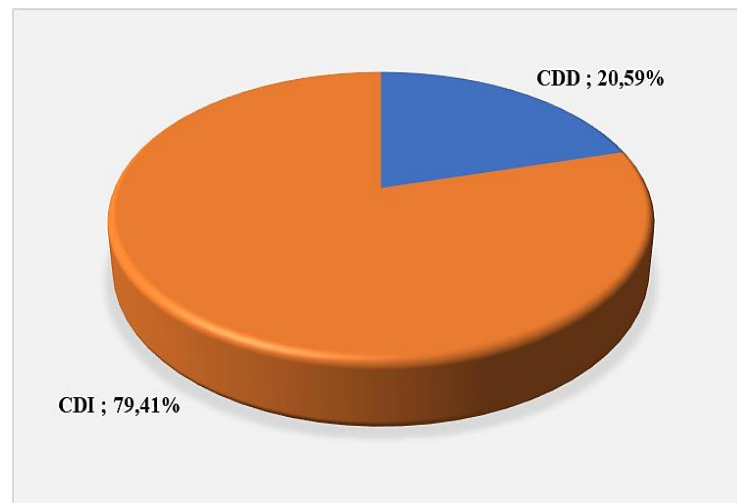
Q3 : Quel est votre type de contrat de travail actuel ?

Tableau N°04.03 : La répartition des jeunes diplômés selon le type de contrat.

Type de contrat	Fréquence	Pourcentage
CDI	27	79,41%
CDD	7	20,59%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Figure N°04.03 : La répartition des jeunes diplômés selon le type de contrat.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

La majorité écrasante des participants (79,41%) ont un contrat de travail à durée indéterminée (CDI), alors que 20,59% ont un contrat à durée déterminée (CDD). Ces résultats indiquent que la banque a confiance en les compétences de cette nouvelle génération en leur offrant une certaine stabilité d'emploi.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

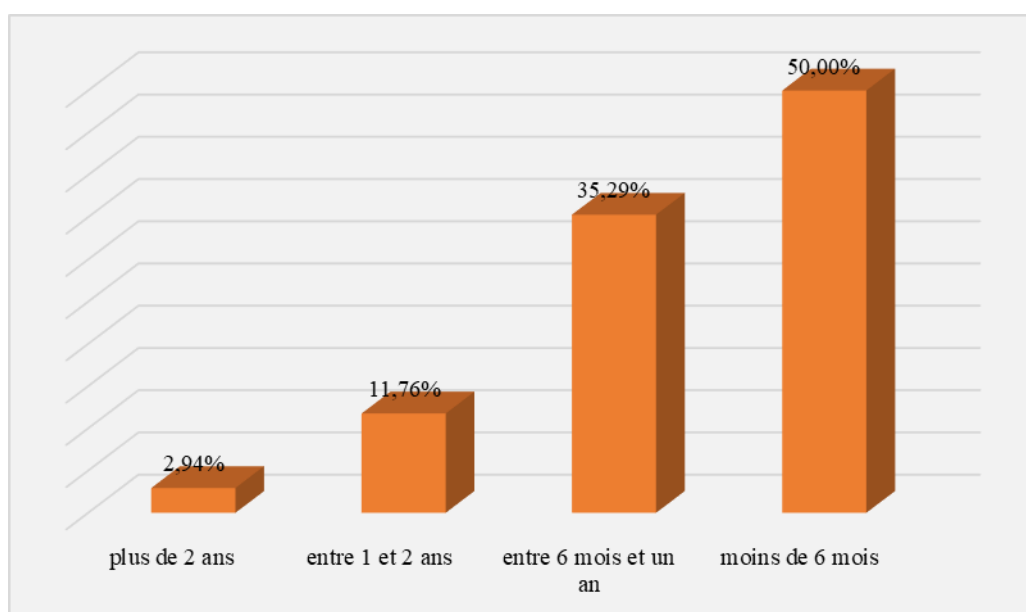
Q4 : Depuis combien de temps travaillez-vous dans Bank-ABC ?

Tableau N°05.03 : La répartition des jeunes diplômés selon l'ancienneté.

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
moins de 6 mois	17	50,00%
entre 6 mois et un an	12	35,29%
entre 1 et 2 ans	4	11,76%
plus de 2 ans	1	2,94%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Figure N°05.03 : La répartition des jeunes diplômés selon l'ancienneté.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Les résultats montrent que la moitié des répondants ont moins de 6 mois d'ancienneté chez Bank-ABC, 35,29% ont entre 6 mois et un an, 11,76% ont entre 1 et 2 ans et seulement 2,94% ont plus de 2 ans d'ancienneté. Ces résultats peuvent indiquer que la stratégie de recrutement des jeunes diplômés de Bank-ABC a été renforcée ces dernières années, en particulier avec le lancement du programme "la MasterClass by Bank-ABC" en 2021, qui aide les étudiants et les jeunes diplômés à comprendre les métiers de la banque. La forte proportion de jeunes diplômés

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

avec une ancienneté de moins de 6 mois peut également indiquer que la banque a réussi à attirer des talents de la Gen Z dans un marché du travail compétitif. Ils trouvent qu'il y a une compatibilité entre leurs attentes et leurs valeurs et les attentes et les valeurs de Bank-ABC.

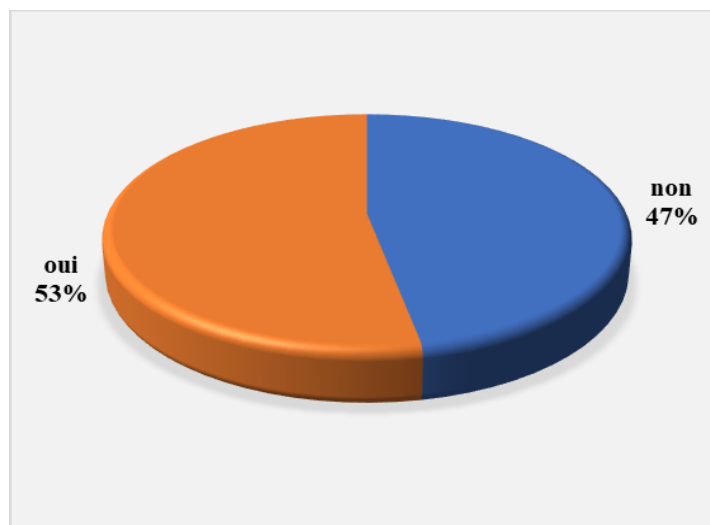
Q5 : Avez-vous déjà travaillé pour une autre entreprise avant Bank-ABC?

Tableau N°06.03 : La répartition des jeunes diplômés selon l'expérience.

Expérience	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	52,94%
Non	16	47,06%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Figure N°06.03 : la répartition des jeunes diplômés selon l'expérience.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Le fait que plus de la moitié des répondants (52,94%) ont travaillé pour d'autres entreprises avant de rejoindre Bank-ABC montre que la concurrence pour attirer et retenir les talents de la Gen Z est forte et que les Z passent facilement d'un emploi à un autre et d'un employeur à un autre. D'autre part, la présence significative de répondants qui n'ont pas d'expérience préalable dans d'autres entreprises avant Bank-ABC (47,06%) suggère que la banque offre des

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

opportunités d'emploi aux jeunes diplômés sans expérience préalable, ce qui peut contribuer à sa réputation en tant qu'employeur attractif pour cette génération.

2^{ème} partie: L'intégration des jeunes diplômés aux sein de Bank-ABC.

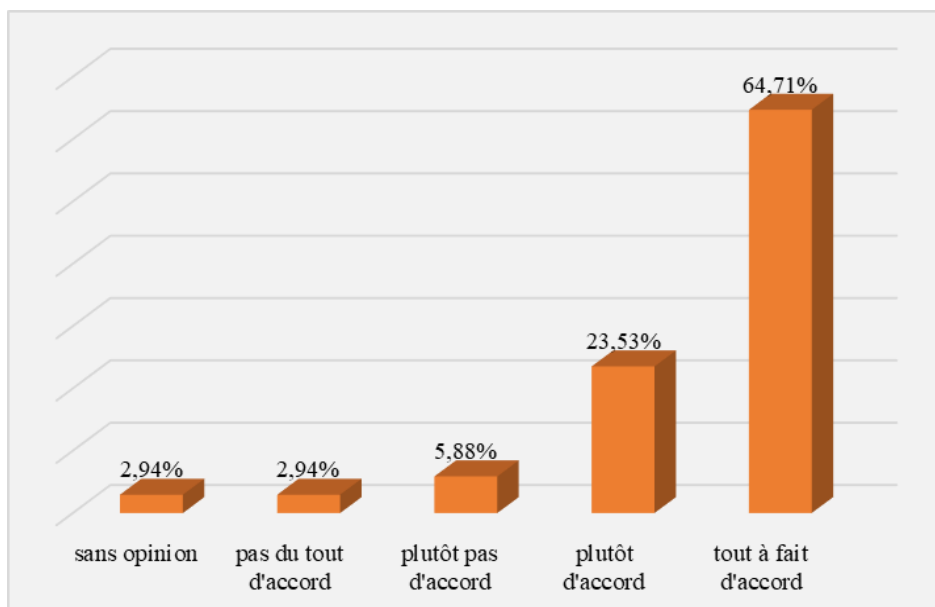
Q1 : J'ai eu l'opportunité de rencontrer des collègues de différents services et niveaux hiérarchiques pendant la période d'intégration.

Tableau N°07.03 : La rencontre des collègues.

La rencontre des collègues	Fréquence	Pourcentage
tout à fait d'accord	22	64,71%
plutôt d'accord	8	23,53%
plutôt pas d'accord	2	5,88%
pas du tout d'accord	1	2,94%
sans opinion	1	2,94%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Figure N°07.03 : La rencontre des collègues.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Commentaire :

Les résultats montrent que la majorité des répondants (88,24%) sont d'accord ou plutôt d'accord avec le fait qu'ils ont eu l'opportunité de rencontrer des collègues de différents services et niveaux hiérarchiques pendant leur période d'intégration. Cette rencontre peut avoir un impact positif sur l'intégration et la communication de la Gen Z. Ces résultats suggèrent que la banque favorise une bonne intégration humaine qui peut encourager la communication et la collaboration entre les différents services et niveaux hiérarchiques.

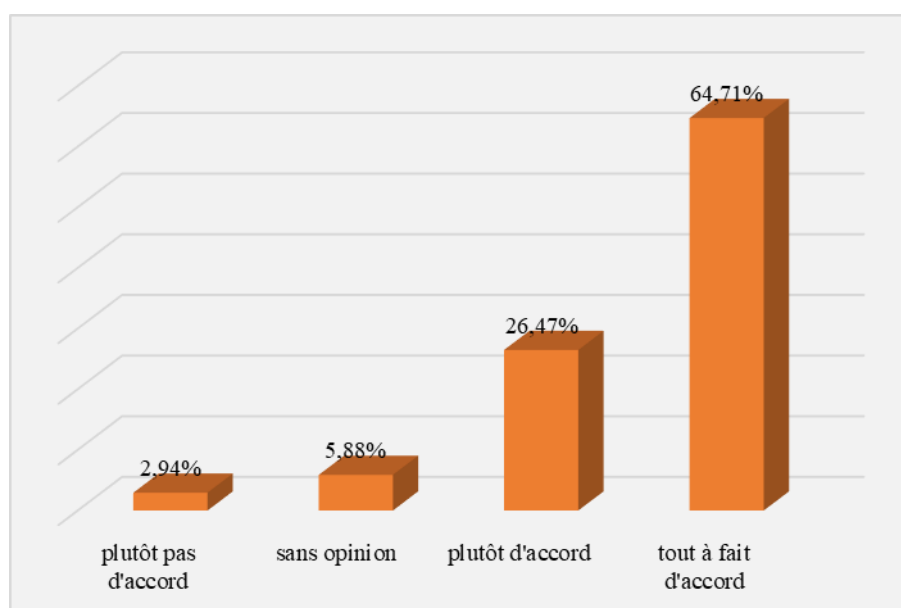
Q2 : J'ai reçu suffisamment d'assistance et de soutien de la part de mes collègues pour m'aider à accomplir mes tâches pendant la période d'intégration.

Tableau N°08.03 : L'assistance et le soutien des collègues.

L'assistance et le soutien des collègues	Fréquence	Pourcentage
tout à fait d'accord	22	64,71%
plutôt d'accord	9	26,47%
sans opinion	2	5,88%
plutôt pas d'accord	1	2,94%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Figure N°08.03 : L'assistance et le soutien des collègues.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Commentaire :

Les résultats montrent qu'une grande majorité des répondants (91,18%) sont d'accord (tout à fait d'accord ou plutôt d'accord) avec l'affirmation selon laquelle ils ont reçu suffisamment d'assistance et de soutien de la part de leurs collègues pendant la période d'intégration. Cela suggère une forte présence de l'esprit d'équipe dans l'entreprise, où les employés sont disposés à aider les nouveaux arrivants à s'adapter à leur nouveau rôle.

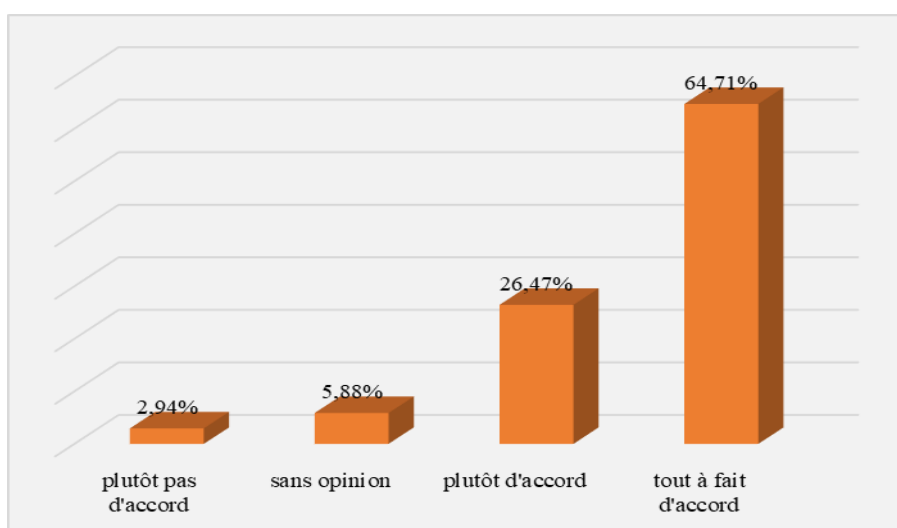
Q3 : La période d'intégration m'a permis de bien comprendre mes responsabilités et mon rôle dans l'organisation.

Tableau N°09.03 : la compréhension des responsabilités dans l'organisation.

Compréhension des responsabilités	Fréquence	Pourcentage
tout à fait d'accord	22	64,71%
plutôt d'accord	9	26,47%
sans opinion	2	5,88%
plutôt pas d'accord	1	2,94%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Figure N°09.03 : la compréhension des responsabilités dans l'organisation.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Commentaire :

Les résultats montrent que la majorité des répondants sont d'accord (91,18%) sur le fait que la période d'intégration leur a permis de comprendre leurs responsabilités et leur rôle dans l'entreprise. Ces résultats sont similaires à ceux de la question précédente sur l'assistance et le soutien des collègues, ce qui peut indiquer que ces deux facteurs sont importants pour aider les nouveaux diplômés à s'adapter à leur poste et à l'entreprise.

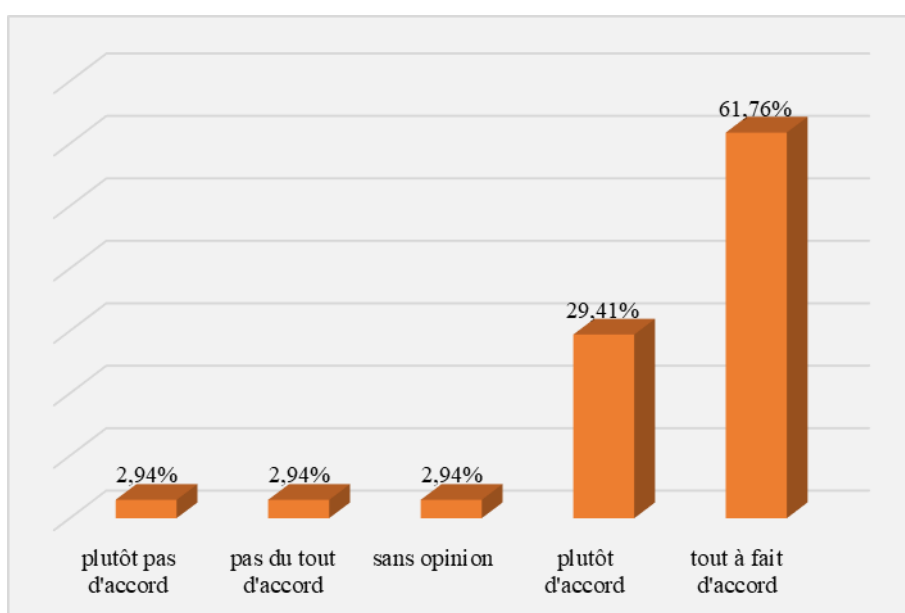
Q4 : Les pratiques d'intégration ont renforcé mon adhésion aux valeurs de la banque (client au centre, constance et esprit d'équipe).

Tableau N°10.03 : l'adhésion aux valeurs de la banque grâce aux pratiques d'intégration.

L'adhésion aux valeurs	Fréquence	Pourcentage
tout à fait d'accord	21	61,76%
plutôt d'accord	10	29,41%
sans opinion	1	2,94%
pas du tout d'accord	1	2,94%
plutôt pas d'accord	1	2,94%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Figure N°10.03 : l'adhésion aux valeurs de la banque grâce aux pratiques d'intégration.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Commentaire :

Les résultats indiquent que la grande majorité des répondants (91,18%) sont plutôt ou tout à fait d'accord sur le fait que les pratiques d'intégration ont renforcé leur adhésion aux valeurs de la banque (client au centre, constance et esprit d'équipe). Ces résultats montrent que les pratiques d'intégration mises en place par Bank-ABC jouent un rôle dans l'assimilation des nouveaux employés et dans leur capacité à s'adapter rapidement à la culture et aux valeurs de l'entreprise. Par ailleurs, la convergence des valeurs telles que l'esprit d'équipe entre Bank-ABC et les jeunes diplômés, facilite leur adhésion aux valeurs de l'entreprise.

Il est intéressant de noter que parmi les répondants à la question, certains sont en CDD et n'ont donc pas bénéficié du séminaire d'intégration qui vise à familiariser les nouveaux employés avec la culture et les valeurs de l'entreprise. Cela suggère que les pratiques d'intégration mises en place par Bank-ABC sont efficaces pour transmettre et renforcer les valeurs de l'entreprise auprès des jeunes diplômés de la Gen Z, malgré le fait que certains répondants n'aient pas bénéficié de toutes les pratiques d'intégration proposées.

Q5 : J'aurais préféré avoir un encadrement plus soutenu de la part de mon manager pendant la période d'intégration.

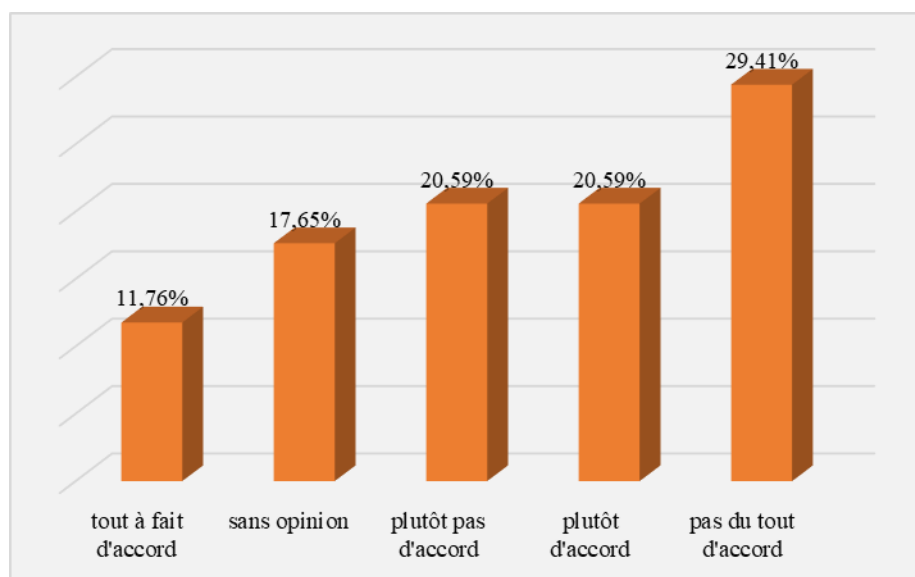
Tableau N°11.03 : le manque d'encadrement de la part des managers pendant la période d'intégration.

Besoin d'encadrement	Fréquence	Pourcentage
pas du tout d'accord	10	29,41%
plutôt d'accord	7	20,59%
plutôt pas d'accord	7	20,59%
sans opinion	6	17,65%
tout à fait d'accord	4	11,76%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Figure N°11.03 : le manque d'encadrement de la part des managers pendant la période d'intégration.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Les résultats de ce tri à plat montrent que 29,41% des répondants ne sont pas du tout d'accord et 20,59% sont plutôt pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils auraient préféré avoir un encadrement plus soutenu de la part de leur manager pendant la période d'intégration, tandis que 20,59% sont plutôt d'accord et 11,76% tout à fait d'accord. Toutefois 17,65% n'ont pas d'opinion à ce sujet. Ces résultats indiquent que bien que la génération Z soit capable de travailler de façon autonome, elle souhaite bénéficier d'un encadrement et d'un accompagnement de la part de son manager pour réussir.

Q6 : Mon intégration a répondu à mes besoins et mes attentes.

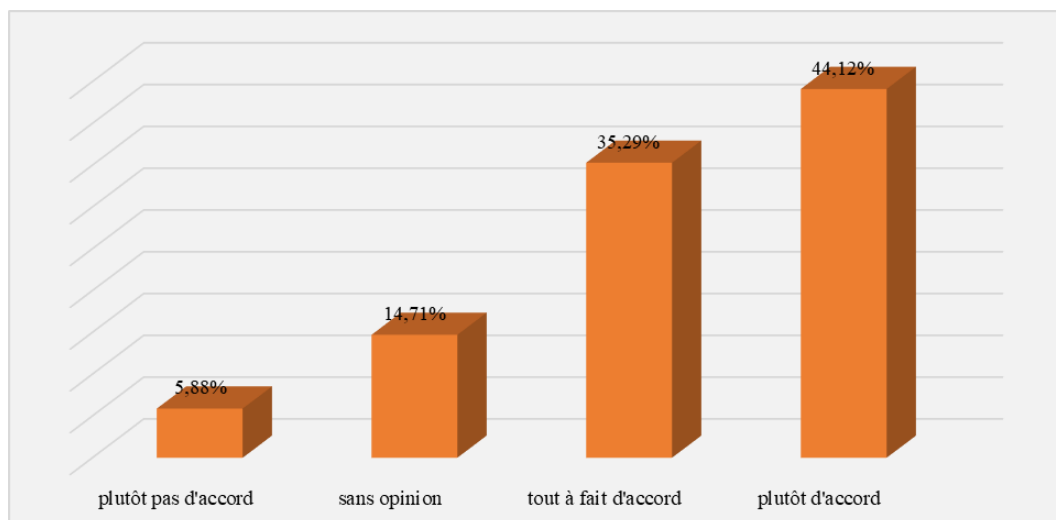
Tableau N°12.03 : la satisfaction des besoins et attentes par l'intégration.

Satisfaction	Fréquence	Pourcentage
plutôt d'accord	15	44,12%
tout à fait d'accord	12	35,29%
sans opinion	5	14,71%
plutôt pas d'accord	2	5,88%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Figure N°12.03 : la satisfaction des besoins et attentes par l'intégration.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Les résultats montrent que la majorité des répondants sont d'accord avec l'affirmation que leur intégration a répondu à leurs besoins et attentes, avec 44,12% répondant "plutôt d'accord" et 35,29% répondant "tout à fait d'accord". Toutefois, un petit pourcentage de répondants (5,88%) ont répondu "plutôt pas d'accord", et 14,17% ont répondu "sans opinion".

Il convient de souligner que les jeunes diplômés qui ont répondu de manière négative ou "sans opinion" à cette question ont répondu positivement, en répondant "tout à fait d'accord", "plutôt d'accord" ou "sans opinion" à la question précédente : "J'aurais préféré avoir un encadrement plus soutenu de la part de mon manager pendant la période d'intégration". Il semble que certains répondants ont exprimé une satisfaction moindre vis-à-vis de leur intégration en raison d'un manque d'encadrement plus soutenu de la part de leur manager pendant cette période.

Q7 : Avez-vous des commentaires ou des suggestions pour améliorer le processus d'intégration des jeunes diplômés dans la banque ?

Commentaire :

Nous avons reçu 6 réponses à la question sur les commentaires et suggestions pour améliorer le processus d'intégration des jeunes diplômés dans la banque, après avoir éliminé les réponses hors sujet (3).

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Les réponses des répondants sont centrées sur la pratique de la formation. Les répondants ont exprimé le besoin de plus de formation et d'explication sur leur poste et les différentes procédures de la banque. Certains ont suggéré que les jeunes diplômés soient formés tout au long de la période d'essai. Par exemple, un répondant a déclaré : « *je souhaitais avoir plus de formation sur le poste et sujet de travail que j'accomplis* » et un autre a demandé « *la formation et l'explication des différentes procédures* ». Un répondant a même suggéré de « *fournir des documents sur le domaine bancaire* ».

3^{ème} partie : L'engagement organisationnel des jeunes diplômés chez Bank-ABC.

EA :

Q8 : Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans Bank-ABC.

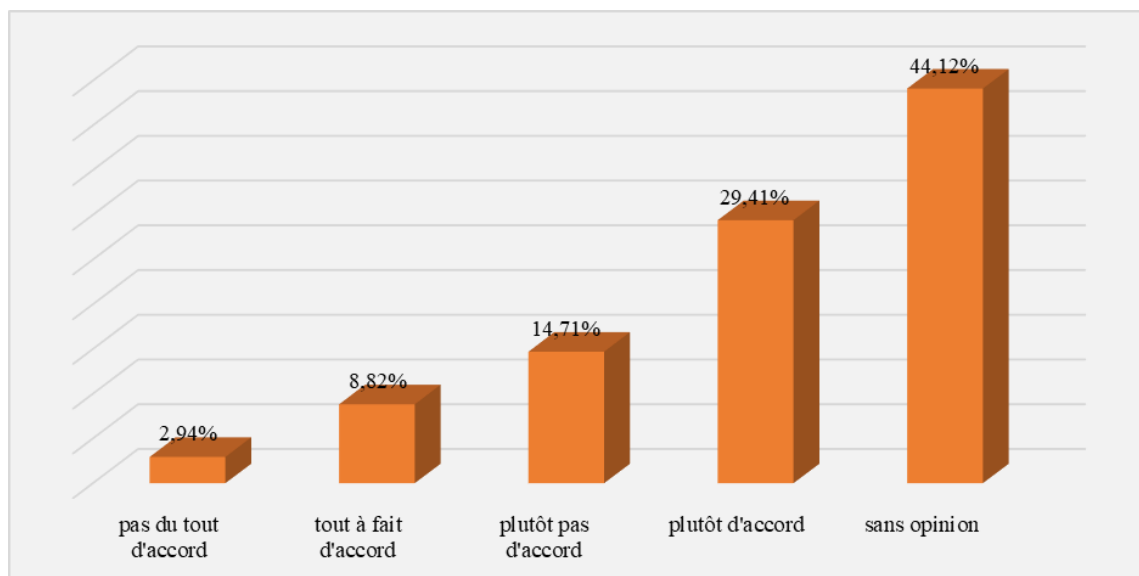
Tableau N°13.03 : l'intention de rester à Bank-ABC.

L'intention de rester dans l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
sans opinion	15	44,12%
plutôt d'accord	10	29,41%
plutôt pas d'accord	5	14,71%
tout à fait d'accord	3	8,82%
pas du tout d'accord	1	2,94%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Figure N°13.03 : l'intention de rester à Bank-ABC.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Les résultats montrent que la majorité des répondants n'ont pas d'opinion claire sur leur volonté de passer le reste de leur vie professionnelle dans l'entreprise (44,12%) et que près de 30% sont plutôt d'accord avec cette idée. Cependant, un pourcentage significatif de répondants a répondu "plutôt pas d'accord" (14,71%).

Ces résultats suggèrent que les jeunes diplômés de la Gen Z aspirent à acquérir une solide expérience professionnelle qui peut être difficile à obtenir en restant au sein de la même entreprise. Ils chercheront donc probablement de nouvelles expériences et opportunités de croissance en explorant diverses organisations.

Q9 : Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" dans Bank-ABC.

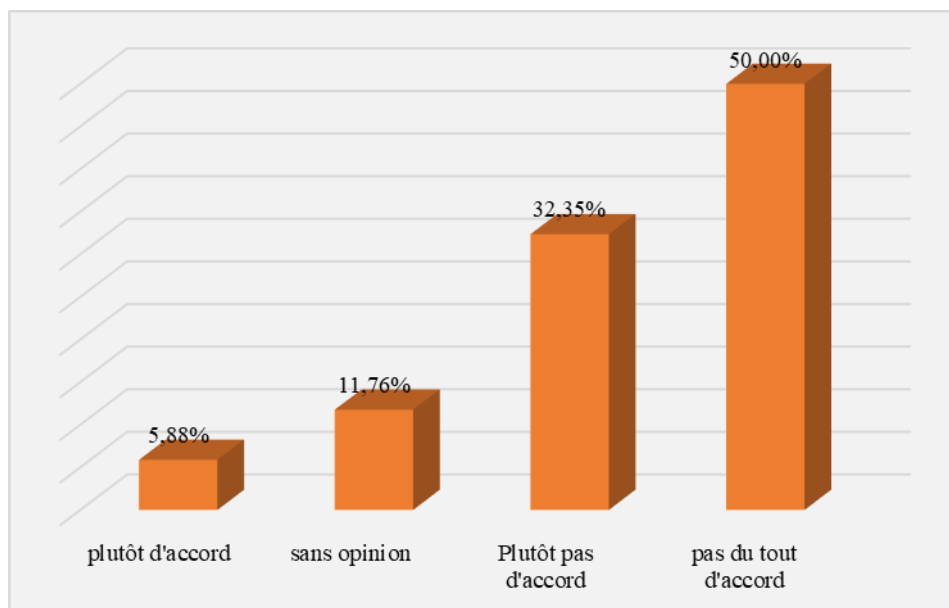
Tableau 14.03 : l'absence du sentiment d'appartenance des jeunes diplômés.

L'absence du sentiment d'appartenance	Fréquence	Pourcentage
pas du tout d'accord	17	50,00%
Plutôt pas d'accord	11	32,35%
sans opinion	4	11,76%
plutôt d'accord	2	5,88%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Figure 14.03 : l'absence du sentiment d'appartenance des jeunes diplômés.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Seulement 5,88% des répondants sont plutôt d'accord avec cette affirmation, tandis que la moitié des répondants (50%) ne sont pas du tout d'accord et 32,35% ne sont plutôt pas d'accord avec cette affirmation. Cela pourrait suggérer que la majorité des jeunes diplômés de la Gen Z se sentent intégrés et appréciés dans l'entreprise et ont un sentiment d'appartenance.

Q10 : Bank-ABC a pour moi beaucoup de signification personnelle.

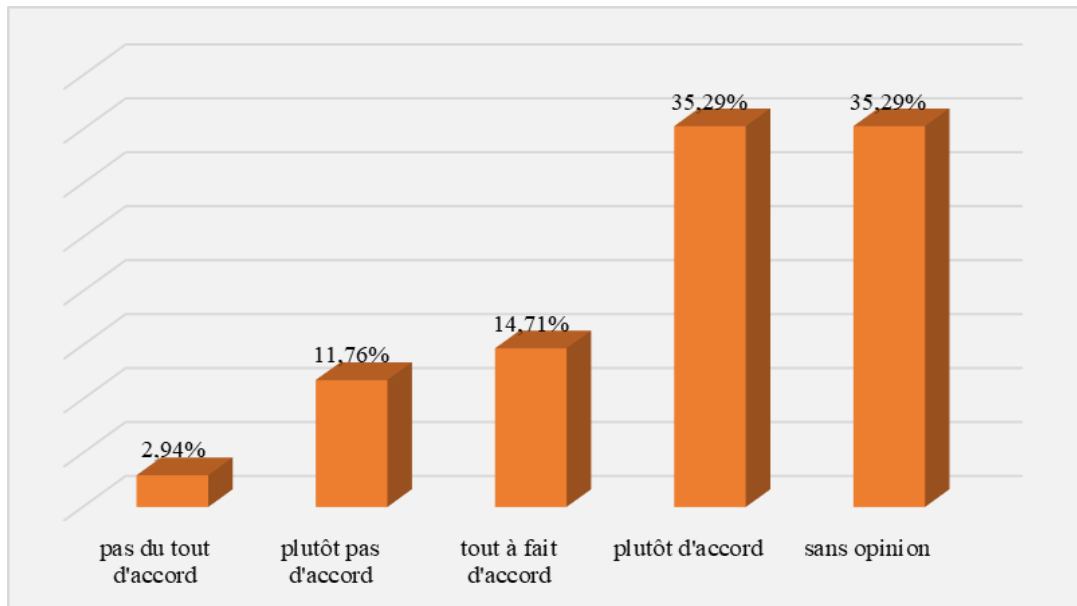
Tableau N°15.03 : la signification personnelle de Bank-ABC chez les jeunes diplômés.

La signification personnelle	Fréquence	Pourcentage
sans opinion	12	35,29%
plutôt d'accord	12	35,29%
tout à fait d'accord	5	14,71%
plutôt pas d'accord	4	11,76%
pas du tout d'accord	1	2,94%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Figure N°15.03 : la signification personnelle de Bank-ABC chez les jeunes diplômés.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Le résultat de cette question montre que 35,29% des jeunes diplômés de la Gen Z ne sont pas sûrs ou n'ont pas d'opinion sur le fait que Bank-ABC ait beaucoup de signification personnelle pour eux, en répondant "sans opinion". Cependant, on peut noter que 50% des répondants sont soit "plutôt d'accord" soit "tout à fait d'accord" avec cette affirmation, ce qui suggère que pour certains jeunes diplômés, leur travail chez Bank-ABC a une signification personnelle. En revanche, seulement 14,71% ont répondu "tout à fait d'accord", ce qui peut indiquer que même si les jeunes diplômés ont une certaine connexion personnelle avec leur entreprise, cela n'est pas très fort pour la plupart d'entre eux. Les 11,76% qui ont répondu "plutôt pas d'accord" suggèrent que certains employés n'ont pas trouvé de sens personnel dans leur travail chez Bank-ABC.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

EC :

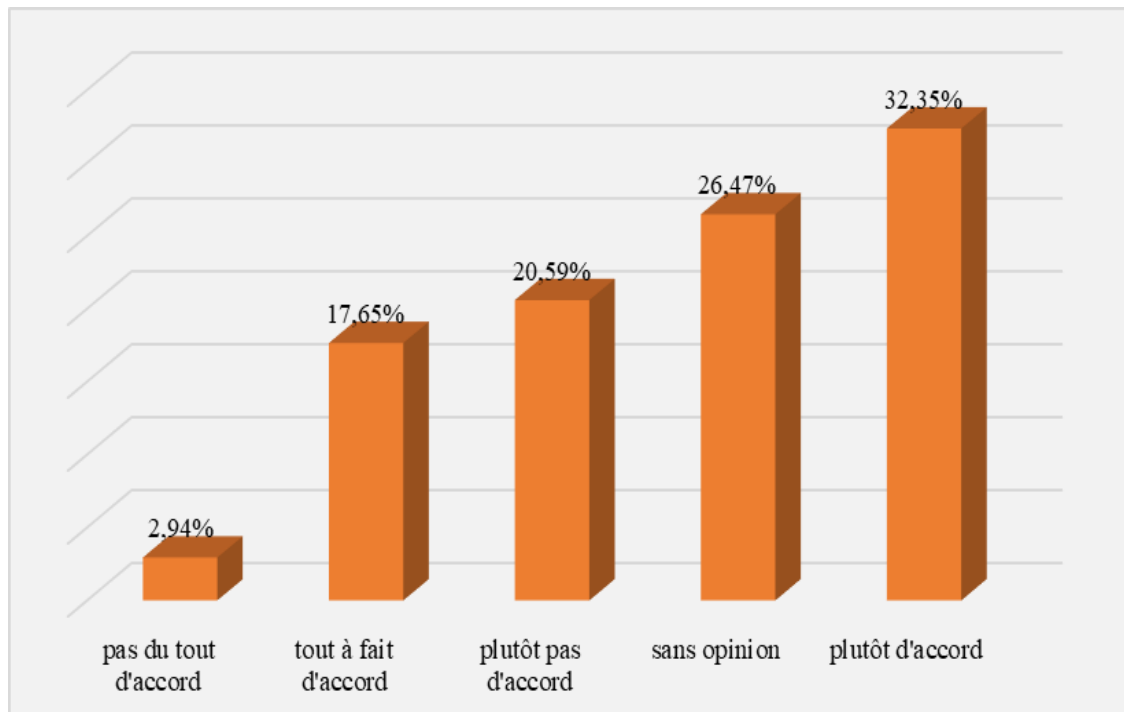
Q11 : Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais.

Tableau N°16.03 : La difficulté de quitter l'entreprise.

La difficulté de quitter l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
plutôt d'accord	11	32,35%
sans opinion	9	26,47%
plutôt pas d'accord	7	20,59%
tout à fait d'accord	6	17,65%
pas du tout d'accord	1	2,94%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Figure N°16.03 : La difficulté de quitter l'entreprise.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Commentaire :

23,53% des jeunes diplômés de la Gen Z qui ont répondu à la question ne sont pas convaincus qu'il leur serait difficile de quitter l'entreprise en ce moment.

En effet, 32,35% des répondants ont indiqué être plutôt d'accord avec cette affirmation, tandis que 17,65% ont indiqué être tout à fait d'accord. En outre, plus d'un quart (26,47%) des répondants n'ont pas d'opinion claire sur cette question. Cela peut être dû à plusieurs facteurs, notamment la difficulté de trouver un emploi, la sécurité de l'emploi offerte par l'entreprise ou le manque d'opportunités de développement professionnel en dehors de l'entreprise.

Q12 : Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant.

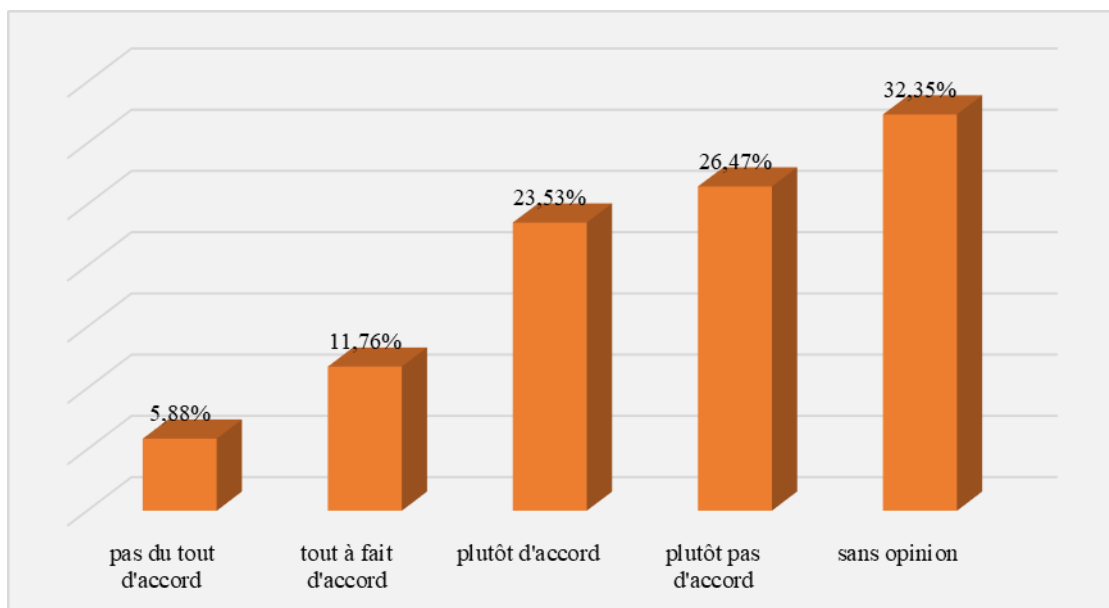
Tableau N°17.03 : La perception des jeunes diplômés envers le coût de quitter Bank-ABC.

Le coût de quitter l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
sans opinion	11	32,35%
plutôt pas d'accord	9	26,47%
plutôt d'accord	8	23,53%
tout à fait d'accord	4	11,76%
pas du tout d'accord	2	5,88%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Figure N°17.03 : La perception des jeunes diplômés envers le coût de quitter Bank-ABC.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Cette question mesure la perception des jeunes diplômés de la Gen Z sur l'impact d'un départ de l'entreprise sur leur vie personnelle. Les résultats montrent que 32,35% des répondants n'ont pas d'opinion sur cette question. Cela peut indiquer que ces répondants ne sont pas sûrs de l'impact qu'aurait leur départ sur leur vie personnelle. 26,47% ne sont plutôt pas d'accord. Cela peut indiquer que ces répondants ont des intérêts ou des engagements en dehors de leur travail actuel, ce qui signifie qu'ils ne sont pas totalement dépendants de leur travail pour leur vie personnelle. Cependant, il y a un pourcentage de répondants qui sont plutôt d'accord (23,53%) ou tout à fait d'accord (11,76%) avec cette affirmation, indiquant qu'ils perçoivent que leur vie personnelle serait perturbée s'ils quittaient l'entreprise. Cela peut indiquer que leur travail est un élément important de leur vie personnelle.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

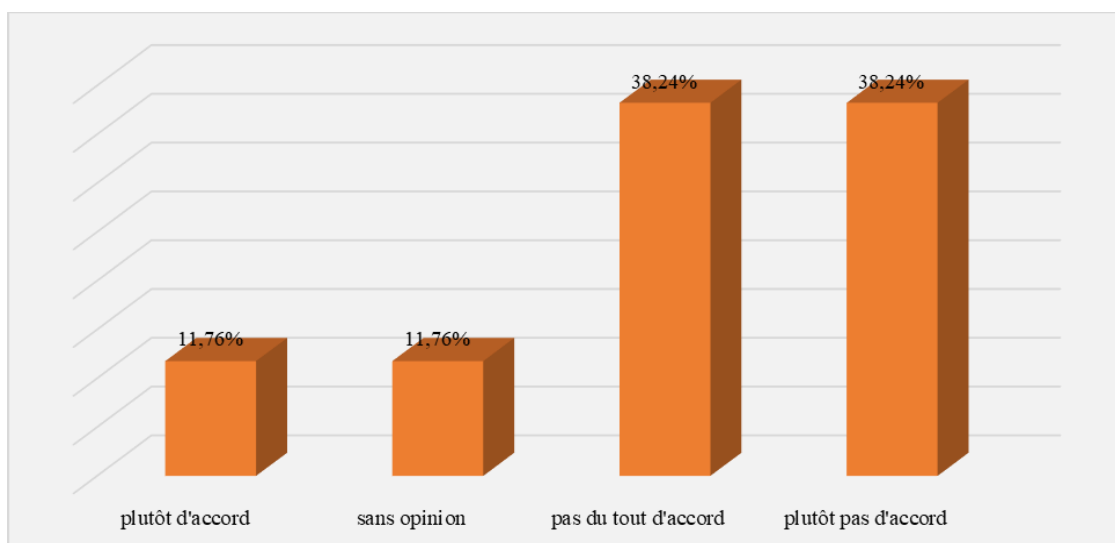
Q13 : En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.

Tableau N°18.03 : La nécessité de rester dans l'entreprise.

La nécessité de rester dans l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
plutôt pas d'accord	13	38,24%
pas du tout d'accord	13	38,24%
sans opinion	4	11,76%
plutôt d'accord	4	11,76%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Figure N°18.03 : La nécessité de rester dans l'entreprise.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Les résultats de cette question suggèrent que la majorité des jeunes diplômés de la Gen Z ne considèrent pas que rester dans l'entreprise est une nécessité. En effet, 76,48% des répondants ont choisi des réponses négatives, ne soit "plutôt pas d'accord" (38,24%) ou "pas du tout d'accord" (38,24%). Une faible proportion de répondants ayant choisi "plutôt d'accord" (11,76%). Cela suggère que les jeunes diplômés ne restent pas seulement par nécessité, mais qu'ils ont également le désir de rester dans Bank-ABC.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

EN :

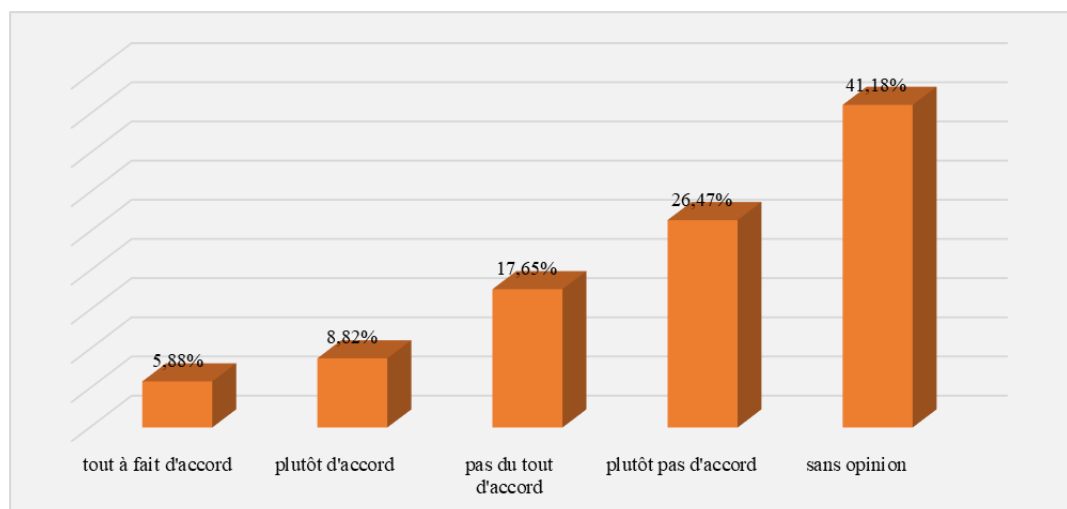
Q14 : Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel.

Tableau N°19.03 : L'absence du sentiment d'obligation de rester.

L'absence du sentiment d'obligation de rester	Fréquence	Pourcentage
sans opinion	14	41,18%
plutôt pas d'accord	9	26,47%
pas du tout d'accord	6	17,65%
plutôt d'accord	3	8,82%
tout à fait d'accord	2	5,88%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Figure N°19.03 : L'absence du sentiment d'obligation de rester.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Une grande proportion de répondants (41,18%) ont choisi l'option "sans opinion", ce qui peut indiquer une certaine incertitude. Cependant, parmi ceux qui ont exprimé une opinion, seulement 8,82% sont plutôt d'accord et 5,88% sont tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils ne ressentent aucune obligation de rester avec leur employeur actuel. En revanche, 44,12% ont répondu négativement.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Le sentiment d'obligation de rester avec son employeur actuel peut être influencé par plusieurs facteurs, notamment l'idée de reconnaissance et de redevabilité envers l'entreprise. En effet, si un employé se sent apprécié et valorisé pour son travail, il peut se sentir redevable envers son employeur et avoir le sentiment qu'il doit continuer à travailler pour l'entreprise. D'autre part, la crainte du jugement peut également jouer un rôle important, en particulier pour les jeunes diplômés qui peuvent être perçus comme moins stables dans leur travail et moins susceptibles de s'engager à long terme. Cette pression sociale peut donc contribuer à créer un sentiment d'obligation de rester avec l'employeur actuel.

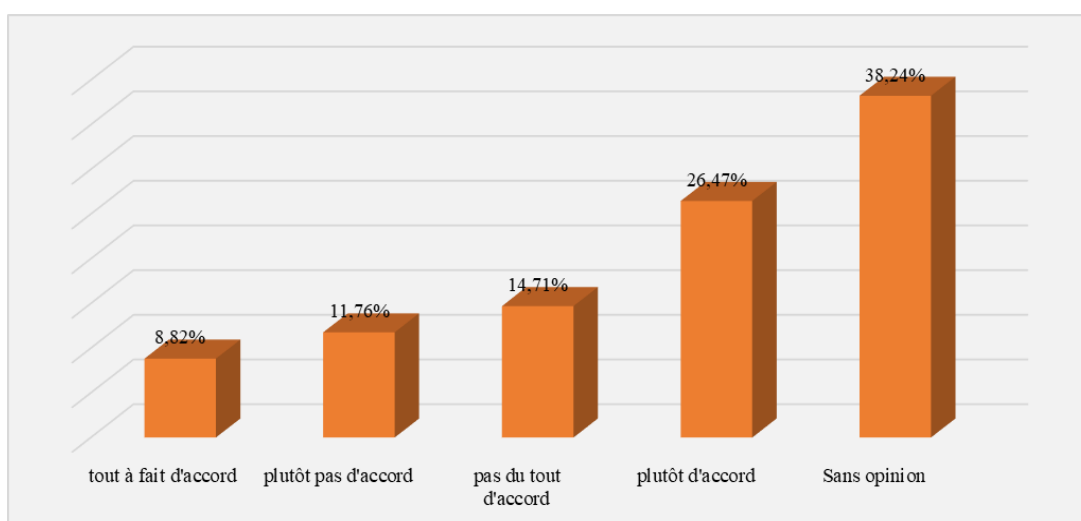
Q15 : Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant.

Tableau N°20.03 : Le sentiment de ne pas avoir le droit de quitter.

Le sentiment de ne pas avoir le droit de quitter	Fréquence	Pourcentage
Sans opinion	13	38,24%
plutôt d'accord	9	26,47%
pas du tout d'accord	5	14,71%
plutôt pas d'accord	4	11,76%
tout à fait d'accord	3	8,82%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Figure N°20.03 : Le sentiment de ne pas avoir le droit de quitter.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Commentaire :

38,24% des jeunes diplômés de la Gen Z interrogés n'ont pas d'opinion claire sur le fait de se sentir en droit de quitter leur entreprise actuelle. En revanche, 26,47% sont plutôt d'accord avec cette affirmation, tandis que seulement 8,82% sont tout à fait d'accord. D'un autre côté, 11,76% sont plutôt pas d'accord et 14,71% ne sont pas du tout d'accord.

Il convient de souligner que la plupart des répondants qui ont exprimé leur accord en affirmant qu'ils ne se sentiraient pas en droit de quitter leur entreprise même si cela était à leur avantage, n'ont pas travaillé pour une autre entreprise auparavant. Ces personnes peuvent être relativement nouvelles dans le monde professionnel et ne pas être familières avec les processus de changement d'emploi et les opportunités qui s'offrent à elles. En revanche, ceux qui ont travaillé pour d'autres entreprises auparavant peuvent avoir acquis une certaine expérience qui leur permet de prendre des décisions plus éclairées en matière de changement d'emploi et peuvent ne pas se sentir aussi redevables envers leur entreprise actuelle.

Q16 : J'éprouverai de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant.

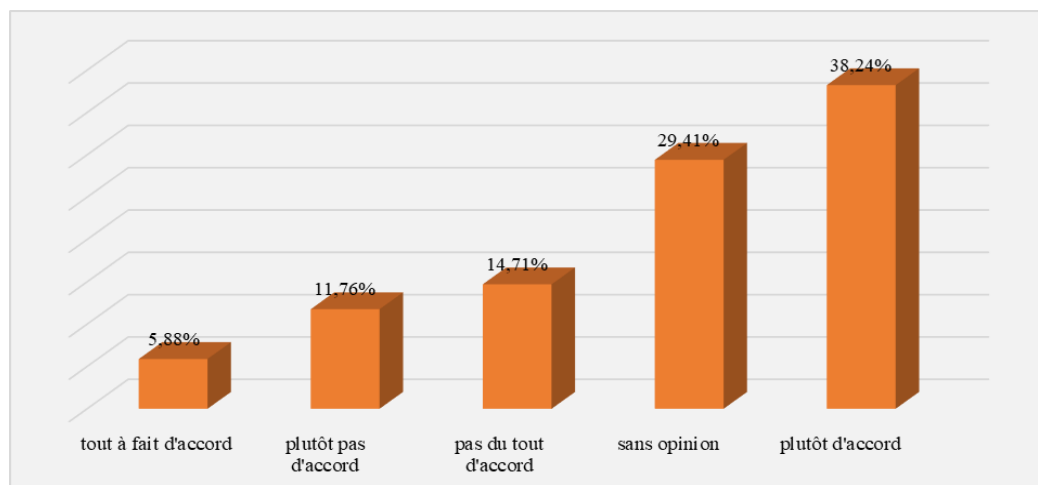
Tableau N°21.03 : Le sentiment de culpabilité en cas de quitter.

Le sentiment de culpabilité en cas de quitter	Fréquence	Pourcentage
plutôt d'accord	13	38,24%
sans opinion	10	29,41%
pas du tout d'accord	5	14,71%
plutôt pas d'accord	4	11,76%
tout à fait d'accord	2	5,88%
Total général	34	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Figure N°21.03 : Le sentiment de culpabilité en cas de quitter.



Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Les résultats montrent que 38,24% des répondants sont plutôt d'accord et 5,88% sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils éprouveraient de la culpabilité s'ils quittaient leur entreprise maintenant, tandis que 29,41% des répondants n'ont pas d'opinion à ce sujet. En revanche, 26,47% des répondants ont indiqué qu'ils n'éprouveraient pas de culpabilité s'ils quittaient leur entreprise maintenant.

Ces résultats indiquent que pour un pourcentage significatif de jeunes diplômés de la Gen Z, quitter leur entreprise actuelle susciterait des sentiments de culpabilité. Il est important de noter que la culpabilité est une émotion complexe et subjective qui peut être influencée par de nombreux facteurs, tels que les valeurs personnelles, les relations avec les collègues et les superviseurs, les perspectives de carrière, et les opportunités d'emploi.

3.1.2. Vérification de la 2ème hypothèse :

H2 : Une intégration adéquate et réussite développe le sentiment d'appartenance et d'engagement organisationnel des jeunes diplômés.

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons suivi plusieurs étapes.

Tout d'abord, nous avons évalué la réussite de l'intégration en mesurant la satisfaction des jeunes diplômés envers leur intégration à l'entreprise et en utilisant des indicateurs RH liés à

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

l'intégration. Pour ce faire, nous avons utilisé les réponses de la question 6 de la deuxième partie du questionnaire, qui demande aux répondants si leur intégration a répondu à leurs besoins et à leurs attentes. Ensuite, nous avons utilisé les indicateurs RH (le taux d'absentéisme annuel et le taux de départ de toute la période)

Enfin, nous avons procédé à un tri croisé entre la satisfaction exprimée dans la question 6 et les différentes formes d'engagement organisationnel.

3.1.2.1. Evaluation de la réussite d'intégration des jeunes diplômés :

1^{er} indicateur : Satisfaction des jeunes diplômés envers leur intégration :

Le premier indicateur est la satisfaction des jeunes diplômés envers leur intégration, évaluée par la question 6 de la 2^{ème} partie du questionnaire. Les résultats montrent que la grande majorité des répondants sont satisfaits de leur intégration, avec un pourcentage de 79,41%. Plus précisément, 44,12% ont répondu "plutôt d'accord" et 35,29% ont répondu "tout à fait d'accord".

2^{ème} indicateur : Les indicateurs RH

Le deuxième indicateur utilisé est les indicateurs RH, qui comprennent le taux d'absentéisme annuel et le taux de départ de la population étudiée.

Le taux d'absentéisme annuel des jeunes diplômés au sein de Bank-ABC est présenté dans le tableau suivant :

Tableau N°22.03 : Le taux d'absentéisme annuel des jeunes diplômés au sein de Bank-ABC.

L'année	2020	2021	2022
Le taux d'absentéisme	3,01%	2,40%	2,25%

Source : élaboré par nous-même

D'autre part, le taux de départ des jeunes diplômés de la Gen Z pendant la période de 2020 à 2023 est de 6%.

En ce qui concerne le taux d'absentéisme, il est pratiquement faible. Le taux de départ des jeunes diplômés de la Gen Z pendant la période de 2020 à 2023 est de 6%, ce qui est considéré comme relativement faible.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

En combinant les résultats des deux indicateurs, nous pouvons conclure que la période d'intégration a été une réussite pour la population des jeunes diplômés chez Bank-ABC.

3.1.2.2. Le tri croisé :

Après avoir effectué une analyse univariée des questions, nous avons décidé de poursuivre notre analyse en utilisant une approche bivariée pour affiner davantage nos résultats. Nous avons choisi certaines questions que nous jugeons utiles pour vérifier notre deuxième hypothèse selon laquelle une intégration adéquate et réussie contribue à l'engagement organisationnel des jeunes diplômés.

3.1.2.2.1. La relation entre la satisfaction envers l'intégration et l'engagement affectif :

Il est important de comprendre comment la satisfaction envers l'intégration peut influencer l'engagement affectif des jeunes diplômés envers leur entreprise. Pour explorer cette relation, nous allons réaliser un tri croisé en croisant les résultats de la question mesurant la satisfaction envers l'intégration (Q6 de la 2^{ème} partie du questionnaire) avec ceux mesurant l'intention de rester dans l'entreprise et la signification personnelle de l'entreprise (Q8 et Q10 de la 3^{ème} partie du questionnaire respectivement).

Tableau N°23.03 : La relation entre la satisfaction envers l'intégration et l'intention de rester dans l'entreprise.

La satisfaction envers l'intégration	L'intention de rester dans l'entreprise					
	pas du tout d'accord	plutôt d'accord	plutôt pas d'accord	sans opinion	tout à fait d'accord	Total général
plutôt d'accord	0,00%	33,33%	13,33%	46,67%	6,67%	100,00%
plutôt pas d'accord	50,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	100,00%
sans opinion	0,00%	20,00%	0,00%	80,00%	0,00%	100,00%
tout à fait d'accord	0,00%	33,33%	25,00%	25,00%	16,67%	100,00%
Total général	2,94%	29,41%	14,71%	44,12%	8,82%	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Commentaire :

Les résultats suggèrent que la satisfaction de jeune diplômé envers son intégration peut avoir un impact sur son intention de rester dans l'entreprise. Les employés qui sont plutôt satisfaits de leur intégration ont une intention plus forte de rester dans l'entreprise.

Les résultats indiquent que parmi ceux qui ont répondu "plutôt d'accord" à la question sur la satisfaction envers l'intégration, 40% ont exprimé une intention de rester dans l'entreprise pour le reste de leur vie professionnelle en répondant par "plutôt d'accord" (33.33%) et "tout à fait d'accord" (6.67%). Cependant, il y a aussi une proportion non négligeable de répondants sans opinion (46,67%). Cela indique que même s'ils sont satisfaits de leur intégration, ils ne sont pas certains de rester dans la même entreprise pour le reste de leur vie professionnelle.

Parmi ceux qui ont répondu "tout à fait d'accord" à la question sur la satisfaction envers l'intégration, 50% ont exprimé une intention de rester dans l'entreprise pour le reste de leur vie professionnelle en répondant par "plutôt d'accord" (33.33%) et "tout à fait d'accord" (16.67%).

Tableau N°24.03 : La relation entre la satisfaction envers l'intégration et la signification personnelle de l'entreprise.

	La signification personnelle de l'entreprise					
La satisfaction envers l'intégration	pas du tout d'accord	plutôt d'accord	plutôt pas d'accord	sans opinion	tout à fait d'accord	Total général
plutôt d'accord	0,00%	53,33%	6,67%	33,33%	6,67%	100,00%
plutôt pas d'accord	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100,00%
sans opinion	0,00%	40,00%	0,00%	60,00%	0,00%	100,00%
tout à fait d'accord	0,00%	16,67%	16,67%	33,33%	33,33%	100,00%
Total général	2,94%	35,29%	11,76%	35,29%	14,71%	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Le tableau croisé met en évidence une corrélation intéressante entre la satisfaction des jeunes diplômés envers leur intégration et leur sentiment de signification personnelle de l'entreprise. Les résultats indiquent que parmi ceux qui ont répondu "plutôt d'accord" à la question sur la satisfaction envers l'intégration, 60% ont exprimé un sentiment de signification personnelle de

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

l'entreprise pour eux en répondant par "plutôt d'accord" (53,33%) et "tout à fait d'accord" (6,67%).

En revanche, parmi ceux qui ont répondu "tout à fait d'accord" à la question sur la satisfaction envers l'intégration, 50% ont exprimé un sentiment de signification personnelle de l'entreprise en répondant par "plutôt d'accord" (16,67%) et "tout à fait d'accord" (33,33%).

Les résultats des deux tableaux suggèrent qu'une intégration réussie renforce l'engagement affectif envers l'entreprise.

Lorsque les jeunes diplômés sont satisfaits de leur intégration, ils développent un attachement émotionnel à l'entreprise, ce qui se traduit par un engagement affectif. Ils se sentent en phase avec les valeurs, les objectifs et l'identité de l'entreprise. Ils éprouvent un sentiment de loyauté envers celle-ci et sont motivés à contribuer activement à son succès.

3.1.2.2.2. La relation entre la satisfaction envers l'intégration et l'engagement de continuité:

Afin d'étudier l'impact de la satisfaction des jeunes diplômés envers leur intégration sur leur engagement de continuité envers leur entreprise, nous avons croisé les résultats de la question évaluant la satisfaction envers l'intégration (Q6 de la 2^{ème} partie du questionnaire) avec ceux mesurant la difficulté de quitter l'entreprise et le coût de quitter l'entreprise (Q11 et Q12 de la 3^{ème} partie du questionnaire respectivement).

Tableau N°25.03 : La relation entre la satisfaction envers l'intégration et la difficulté de quitter l'entreprise.

La satisfaction envers l'intégration	La difficulté de quitter l'entreprise					
	pas du tout d'accord	plutôt d'accord	plutôt pas d'accord	sans opinion	tout à fait d'accord	Total général
plutôt d'accord	0,00%	20,00%	26,67%	40,00%	13,33%	100,00%
plutôt pas d'accord	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100,00%
sans opinion	0,00%	40,00%	0,00%	20,00%	40,00%	100,00%
tout à fait d'accord	0,00%	50,00%	16,67%	16,67%	16,67%	100,00%
Total général	2,94%	32,35%	20,59%	26,47%	17,65%	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Commentaire :

Parmi les répondants qui ont répondu "plutôt d'accord" à la question sur la satisfaction de leur intégration, 20,00% ont également répondu "plutôt d'accord" à la question sur la difficulté de quitter l'entreprise et 13,00% ont répondu "tout à fait d'accord". En revanche 26,67% ont répondu "plutôt pas d'accord". Toutefois, une proportion importante des répondants a choisi l'option "sans opinion" (40%), Cela peut indiquer que leur satisfaction de leur intégration dans l'entreprise peut avoir un impact sur leur attachement à l'entreprise, ce qui peut rendre la décision de quitter plus difficile.

Enfin, les répondants qui ont répondu "tout à fait d'accord" à la question sur la satisfaction de leur intégration ont été plus susceptibles de répondre positivement à la question sur la difficulté de quitter l'entreprise, avec 50% qui ont indiqué être "plutôt d'accord". Cependant, il est important de noter que certains ont également répondu "tout à fait d'accord" (16,67%).

Tableau N°26.03 : La relation entre la satisfaction envers l'intégration et le coût de quitter l'entreprise.

La satisfaction envers l'intégration	Le coût de quitter l'entreprise					
	pas du tout d'accord	plutôt d'accord	plutôt pas d'accord	sans opinion	tout à fait d'accord	Total général
plutôt d'accord	6,67%	33,33%	26,67%	33,33%	0,00%	100,00%
plutôt pas d'accord	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
sans opinion	0,00%	0,00%	40,00%	40,00%	20,00%	100,00%
tout à fait d'accord	8,33%	25,00%	8,33%	33,33%	25,00%	100,00%
Total général	5,88%	23,53%	26,47%	32,35%	11,76%	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Le tableau suggère que la satisfaction de l'intégration peut être liée à la perception des coûts de quitter l'entreprise. Les répondants qui se sentent intégrés dans l'entreprise peuvent percevoir un coût plus élevé de quitter l'entreprise. Plus précisément, les répondants qui ont indiqué être "plutôt d'accord" ou "tout à fait d'accord" avec la satisfaction de leur intégration sont plus susceptibles de déclarer que beaucoup de choses dans leur vie seraient perturbées s'ils quittaient l'entreprise maintenant.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Il est également important de mentionner que ceux qui sont fortement satisfaits de leur intégration sont plus susceptibles d'estimer que quitter l'entreprise est coûteux. En effet, 50% ont répondu "plutôt d'accord" ou "tout à fait d'accord" sur le fait que beaucoup de choses seraient perturbées s'ils quittaient l'entreprise.

Selon les résultats présentés dans les deux tableaux croisés, il semble que la satisfaction de l'intégration des employés puisse être liée à leur engagement de continuité envers l'entreprise.

L'intégration des jeunes diplômés représente un investissement important pour les entreprises, tant en termes de temps que de ressources. Lorsque ces jeunes diplômés perçoivent que leur période d'intégration a été significative et qu'ils ont acquis des compétences et des connaissances précieuses, ils développent un sentiment d'attachement envers l'entreprise. Ils reconnaissent la valeur de leur investissement et sont moins enclins à abandonner ces acquis en quittant l'entreprise.

De plus, la génération Z est connue pour accorder une grande importance à l'apprentissage continu et au développement professionnel. Si les jeunes diplômés estiment avoir de nombreuses opportunités d'apprentissage au sein de l'entreprise durant leur période d'intégration, ils sont plus susceptibles de s'engager à long terme. Ils ont conscience que quitter l'entreprise signifierait perdre ces opportunités et retarder leur développement professionnel.

3.1.2.2.3. La relation entre la satisfaction envers l'intégration et l'engagement normatif :

Afin d'étudier l'impact de la satisfaction envers l'intégration sur l'engagement normatif des jeunes diplômés, nous avons croisé les résultats de la question évaluant la satisfaction envers l'intégration (Q6 de la 2^{ème} partie du questionnaire) avec ceux mesurant le sentiment de ne pas avoir le droit de quitter l'entreprise et le sentiment de culpabilité en cas de quitter. (Q15 et Q16 de la 3^{ème} partie du questionnaire respectivement).

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Tableau N°27.03 : La relation entre la satisfaction envers l'intégration et le sentiment de ne pas avoir le droit de quitter l'entreprise.

La satisfaction envers l'intégration	Le sentiment de ne pas avoir le droit de quitter l'entreprise					
	pas du tout d'accord	plutôt d'accord	plutôt pas d'accord	Sans opinion	tout à fait d'accord	Total général
plutôt d'accord	6,67%	26,67%	20,00%	46,67%	0,00%	100,00%
plutôt pas d'accord	50,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	100,00%
sans opinion	20,00%	20,00%	0,00%	40,00%	20,00%	100,00%
tout à fait d'accord	16,67%	33,33%	8,33%	25,00%	16,67%	100,00%
Total général	14,71%	26,47%	11,76%	38,24%	8,82%	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Les résultats indiquent que le sentiment de ne pas avoir le droit de quitter l'entreprise est lié à la satisfaction de l'intégration. Les employés qui se sentent intégrés dans l'entreprise sont plus susceptibles de ressentir une obligation morale de ne pas quitter l'entreprise, même si cela serait à leur avantage. Cela explique pourquoi 26,67% des répondants qui ont exprimé une satisfaction modérée envers leur intégration en répondant "plutôt d'accord" ont également indiqué une certaine réticence à quitter l'entreprise en répondant "plutôt d'accord" à la question sur le sentiment de ne pas avoir le droit de quitter l'entreprise. De plus, parmi les répondants très satisfaits de leur intégration, 33,33% ont également répondu "plutôt d'accord" à la question sur le sentiment de ne pas avoir le droit de quitter l'entreprise et 16,67% ont répondu "tout à fait d'accord".

Cependant, il est intéressant de noter que 46,67% des répondants qui se sentent "plutôt d'accord" sur leur intégration ont répondu "sans opinion" à la question sur le droit de quitter l'entreprise. Cela suggère que certains employés sont indécis quant à leur position sur cette question et ont besoin de davantage de réflexion. De même, 25% des répondants très satisfaits de leur intégration ont également répondu "sans opinion", ce qui révèle une certaine incertitude chez certains répondants.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Tableau N°28.03 : La relation entre la satisfaction envers l'intégration et le sentiment de culpabilité en cas de quitter l'entreprise.

La satisfaction envers l'intégration	Le sentiment de culpabilité en cas de quitter l'entreprise					
	pas du tout d'accord	plutôt d'accord	plutôt pas d'accord	sans opinion	tout à fait d'accord	Total général
plutôt d'accord	13,33%	46,67%	6,67%	26,67%	6,67%	100,00%
plutôt pas d'accord	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100,00%
sans opinion	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%
tout à fait d'accord	8,33%	41,67%	8,33%	41,67%	0,00%	100,00%
Total général	14,71%	38,24%	11,76%	29,41%	5,88%	100,00%

Source : élaboré par nous-même sur Excel

Commentaire :

Les résultats montrent que les répondants qui se sentent intégrés dans leur entreprise sont plus susceptibles de ressentir un sentiment de culpabilité en cas de quitter de l'entreprise. En effet, 46,67% des répondants qui se sentent "plutôt d'accord" sur leur intégration ont répondu "plutôt d'accord" à la question sur le sentiment de culpabilité en cas de départ. De même, 41,67% des répondants qui se sentent "tout à fait d'accord" sur leur intégration ont répondu "plutôt d'accord" à cette même question.

Lorsqu'un jeune diplômé est bien intégré dans une entreprise, il se sent souvent redevable à l'entreprise pour l'opportunité qui lui a été offerte et pour l'investissement en temps et en ressources qui ont été consacrés à son intégration. Ils peuvent se sentir coupables de partir, en pensant que l'entreprise a investi en eux et en leur développement et que leur départ pourrait être perçu comme une forme de trahison.

Il est intéressant de noter que de nombreux répondants ont répondu "sans opinion" à la question sur le sentiment de culpabilité en cas de départ, ce qui suggère qu'ils ne sont pas sûrs de leur position sur cette question.

Après avoir suivi toutes les étapes nécessaires pour vérifier notre deuxième hypothèse selon laquelle une intégration adéquate et réussie favorise l'engagement organisationnel des jeunes diplômés, nous pouvons conclure que notre hypothèse est confirmée.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

3.1.3. Vérification de la 3^{ème} hypothèse :

H3 : Les jeunes diplômés sont plus engagés affectivement que de façon calculée.

Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons mis en place une méthodologie en plusieurs étapes.

Tout d'abord, nous avons analysé les résultats du questionnaire pour déterminer le pourcentage de réponses de « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord » pour chaque item mesurant les différentes formes d'engagement organisationnel : l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif.

L'engagement affectif :

Nous avons sélectionné les éléments mesurant l'engagement affectif en nous appuyant sur l'intensité de l'envie de rester dans la banque (item 8) et le sentiment de signification personnelle de la banque (item 10). Les éléments retenus sont les suivants :

Item 8 : Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans Bank-ABC.

29,41% des participants ont répondu "plutôt d'accord" et 8,82% ont répondu "tout à fait d'accord"

Item 10 : Bank-ABC a pour moi beaucoup de signification personnelle.

35,29% des participants ont répondu "plutôt d'accord" et 14,71% ont répondu "tout à fait d'accord"

L'engagement de continuité :

Nous avons sélectionné les items suivants pour mesurer l'engagement de continuité, qui reflètent la difficulté (item 11) et le coût (item 12) de quitter la banque :

Item 11 : Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais.

32,53% des participants ont répondu "plutôt d'accord" et 17,65% ont répondu "tout à fait d'accord"

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Item 12 : Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant.

23.53% des participants ont répondu "plutôt d'accord" et 11.76% ont répondu "tout à fait d'accord"

L'engagement normatif :

Pour l'engagement normatif nous avons choisi les items qui représentent le sentiment de ne pas avoir le droit de quitter la banque et le sentiment de culpabilité en cas de quitter la banque respectivement :

Item 15 : Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant.

26.47% des participants ont répondu "plutôt d'accord" et 8.82% ont répondu "tout à fait d'accord"

Item 16 : J'éprouverai de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant.

38.24% des participants ont répondu "plutôt d'accord" et 5.88% ont répondu "tout à fait d'accord"

Ensuite, nous avons calculé la somme des pourcentages de « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord » pour chaque item mesurant chaque forme d'engagement organisationnel. Cela nous a permis d'obtenir un pourcentage global d'engagement pour chaque item.

Après avoir obtenu le pourcentage d'engagement pour chaque item, nous avons calculé la moyenne des réponses pour chaque forme d'engagement organisationnel. Ainsi, nous avons obtenu une moyenne pour l'engagement affectif (44,11%), une moyenne pour l'engagement de continuité (47,05%), et une moyenne pour l'engagement normatif (39,70%)

Finalement, nous avons comparé les résultats des moyennes pour chaque forme d'engagement afin de déterminer le type d'engagement le plus dominant chez les jeunes diplômés :

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Les résultats montrent que l'engagement de continuité a obtenu un score de 47,05%, suivi de près par l'engagement affectif avec un score d'environ 44,12%. En revanche, l'engagement normatif a obtenu un score légèrement inférieur de 39,70%.

À partir de ces résultats, notre 3^{ème} hypothèse selon laquelle les jeunes diplômés sont plus engagés affectivement que de façon calculée est infirmée.

Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel

Conclusion :

Notre étude a révélé que l'intégration des jeunes diplômés de la Gen Z a un impact significatif sur leur engagement organisationnel. Lorsqu'ils sont satisfaits de leur intégration, ces jeunes diplômés développent un fort lien émotionnel avec l'entreprise, exprimant ainsi un engagement affectif. Ils partagent les valeurs et les objectifs de l'entreprise, faisant preuve de loyauté et d'une motivation à contribuer activement à son succès.

De plus, une intégration perçue comme positive, où ils ont acquis des compétences précieuses, renforce leur attachement envers l'entreprise. Ils reconnaissent la valeur de leur investissement et sont moins enclins à abandonner ces acquis en quittant l'entreprise.

Enfin, ils peuvent ressentir un sentiment de redevabilité envers l'entreprise, se sentant obligés de rester pour ne pas trahir l'investissement en temps et en ressources consenti à leur intégration.

Conclusion générale

La réalisation de ce mémoire de recherche a été motivée par l'importance croissante de l'intégration des jeunes diplômés dans le contexte professionnel actuel, ainsi que par l'impact de cette intégration sur leur engagement organisationnel. L'attraction et l'engagement de la génération Z sont devenus des enjeux cruciaux pour les organisations soucieuses de rester compétitives sur le marché du travail. Notre objectif principal était d'explorer les pratiques d'intégration et d'évaluer leur influence sur l'engagement des jeunes diplômés de la génération Z.

Dans notre premier chapitre, nous avons examiné les pratiques d'intégration les plus courantes et les moyens de répondre aux besoins spécifiques des jeunes diplômés de la génération Z. Dans le deuxième chapitre, nous nous sommes penchés sur le concept d'engagement organisationnel, en mettant en évidence son importance et en abordant comment l'intégration peut influencer cet engagement.

Dans notre troisième chapitre, nous avons réalisé une étude concrète au sein de l'organisation Bank-ABC, il avait pour objectif de concrétisation des résultats des deux chapitres théoriques.

Les principaux résultats de notre recherche :

- Les pratiques d'intégration RH au sein de Bank-ABC sont similaires pour tous les nouveaux collaborateurs.
- En revanche, les pratiques d'intégration des managers pour les jeunes diplômés varient d'un manager à l'autre.
- Les perspectives des managers sur l'engagement organisationnel et les mesures utilisées pour l'évaluer diffèrent également d'un manager à l'autre.
- Il est ressorti que la période d'intégration des jeunes diplômés chez Bank-ABC a été un succès, avec une satisfaction élevée de la part des répondants (79,41%). De plus, les taux d'absentéisme et de départ des jeunes diplômés se sont avérés être faibles, témoignant ainsi de l'efficacité des pratiques d'intégration mises en place au sein de l'organisation.
- Les résultats suggèrent qu'une intégration réussie renforce l'engagement affectif envers l'entreprise.
- Les répondants qui se sentent bien intégrés peuvent percevoir un coût plus élevé de quitter l'entreprise.
- Les jeunes diplômés qui se sentent bien intégrés sont plus susceptibles de ressentir une obligation morale de ne pas quitter l'entreprise.
- Les résultats ont également mis en évidence que certains répondants étaient indécis ou n'avaient pas d'opinion claire sur les questions relatives à l'engagement organisationnel. (En répondant « sans opinion »)

Les résultats de notre étude ont permis de répondre à notre problématique de recherche et donc d'affirmer ou infirmer nos hypothèses comme suit :

Hypothèse 1 :

Après avoir examiné les pratiques d'intégration des RH et des managers, nous pouvons confirmer notre première hypothèse. Les pratiques d'intégration adoptées par BANK-ABC sont similaires, quelle que soit la tranche d'âge des nouvelles recrues.

Hypothèse 2 :

En suivant toutes les étapes nécessaires pour vérifier notre deuxième hypothèse, qui stipule qu'une intégration adéquate et réussie favorise l'engagement organisationnel des jeunes diplômés, nous pouvons conclure que cette hypothèse est confirmée. Les résultats de notre étude ont montré que la satisfaction de l'intégration des jeunes diplômés a un impact significatif sur leur engagement envers Bank-ABC.

Hypothèse 3 :

Les résultats indiquent que l'engagement de continuité a obtenu un score de 47,05%, suivi de près par l'engagement affectif avec un score d'environ 44,12%. En revanche, l'engagement normatif a obtenu un score légèrement inférieur de 39,70%. Par conséquent, notre troisième hypothèse selon laquelle les jeunes diplômés sont plus engagés affectivement que de façon calculée est infirmée.

Les difficultés confrontées :

Notre étude a été confrontée à plusieurs difficultés :

- Tout d'abord, le thème de notre recherche n'avait pas été traité auparavant. Cela signifie que nous n'avons pas beaucoup de références ou d'études antérieures sur lesquelles nous appuyer, ce qui a rendu notre travail plus complexe.
- Ensuite, il n'a pas été possible de mener des entretiens avec les jeunes diplômés pour obtenir des informations plus détaillées sur leur attachement à l'organisation. Cela était dû à la sensibilité des questions liées à l'engagement organisationnel.
- De plus, nous avons rencontré des difficultés pour collecter les réponses de notre population d'étude. Certains participants ont refusé de répondre à notre questionnaire.
- Enfin, le choix de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel pour notre questionnaire a été un défi en lui-même. Il existe différentes échelles et approches pour mesurer l'engagement organisationnel, et il était important de choisir celle qui correspondait le mieux à notre contexte et à nos objectifs de recherche.

Les perspectives de l'étude :

Il serait intéressant d'approfondir la compréhension de l'impact des différentes pratiques d'intégration, telles que les programmes de mentorat, les formations spécifiques, les activités de team-building, sur l'engagement organisationnel des jeunes diplômés. Une étude

approfondie permettrait de déterminer quelles pratiques sont les plus efficaces pour favoriser un engagement positif.

Un autre sujet de recherche pertinent est l'étude de l'engagement au travail et de l'engagement organisationnel des employés au sein de l'entreprise. Une étude approfondie pourrait également explorer la relation entre l'engagement au travail, l'engagement organisationnel et la performance globale de l'entreprise.

Bibliographie

1- Ouvrages :

- CADIN (L), GUERIN, (F) et PIGEYRE, (F) : Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2002.
- DELESTRE, (S) : Recruter ses premiers salariés, édition Dunod, Paris, 2014.
- DESPLATS, (M) et PINAUD, (F) : manager la génération Y, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2015.
- FAURE, (L) : Le recrutement éthique, édition Dunod, Paris, 2014.
- GENTINA, (E) et DELECLUSE, (M) : Génération Z Des Z consommateurs aux Z collaborateurs, édition Dunod, Malakoff, 2018.
- KOUSSOULOS, (A) : Onboarding Attirez, Intégrer et fidéliser vos collaborateurs, édition Afnor, Saint-Denis, 2015.
- LACAZE, (D) et PERROT, (S): Intégration des nouveaux collaborateurs, édition Dunod, Paris, 2010.
- LEWI, (G) : Génération Z : mode d'emploi, édition Vuibert, 1ère édition, Paris, 2018.
- MAUBANT (P) et BOISCLAIR (M): Les pratiques de formation, d'intervention et d'accompagnement dans les métiers des ressources humaines, édition Presses de l'université de Québec, Québec, 2013.
- SOLUS, (H) et ENGEL, (C) : Recrutement : un enjeu business, édition Dunod, Paris, 2017.
- VALLÉRY, (G), et autres : Psychologie de travail et des organisations : 110 notions clés, édition Dunod, 2ème éditions, Malakoff, 2019.
- VAYER, (E) : 20 grandes notions de psychologie du travail et des organisations, édition Dunod, ND, Malakoff, 2019.

2- Articles :

- BRILLET, (F), GARCIA, (J) et MONTARGOT, (N) : Condition de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation, revue Management & Avenir, N°88, Octobre 2016.
- CHARLES-PAUVERS, (B) et PEYRAT-GUILLARD, (D) : « L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ? », in Congrès de l'AGRH, ND, 2012.
- FERHAOU, (M) et Z.OUYAHIA, (Z) : « Employers' perceptions of young graduates' employability in Algeria: How do recruiters view young Algerian graduates? », Volume VIII, n°02, 2022.

- HALF, (R) : « Préparez-vous pour la génération Z », 2015.
- L'EDHEC NewGen Talent Centre : « La fibre entrepreneuriale des nouvelles générations, un potentiel pour le « new normal » », 2020.
- M. MEYER, (A) and K. BARTELS, (L) : The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction, Journal of Organizational Psychology, Vol. 17(5) 2017.
- Medaviz: « livre blanc " Générations X, Y et Z : comment la fonction RH s'adapte et métamorphose l'entreprise ? », (2019).
- Meyer, (J.P) et Allen, (N) : Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, journal of applied psychology, août 1993.
- SCHROTH, (H) : « Are you ready for Gen Z in the workplace? », revue California management, Vol.61(3), 2019.
- VANDENBERGHE, (C) : « Les liens entre le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen et le changement organisationnel par réduction de main-d'œuvre », in printemps, n°01, 1998.

3- Rapports :

- AYARI GHARBI, (S) : L'engagement organisationnel des enseignants universitaires expatriés, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Tunis, 2014.
- Bank-ABC Algérie, Ambition Adaptabilité Accélération, rapport annuel, 2021.
- Bank-ABC Algérie, Embrasser l'avenir, rapport annuel, 2019.
- Bank-ABC Algérie, Résilience propulsée par l'innovation, rapport annuel, 2020.
- D'Oliveira Pinto, (C) : Comment attirer et fidéliser les jeunes diplômés à travers la marque employeur, mémoire en Économie d'entreprise, Haute École de Gestion de Genève, 2021.
- LEMARIE-QUILLERIER, (S) : Implication organisationnelle rétrospective et actuelle: une explication de la relation par le fonctionnement de la mémoire, Thèse de doctorat en science de gestion, Université de Caen Normandie, 2021.

4- Travaux universitaires:

- Vahe-Hennequin, (C) : Implication organisationnelle et structure en réseaux, université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

5- Entretiens:

- Entretien avec : CHAOUCH Salim, direction de Retail Banking, Bank-ABC Algérie, 16/03/2023.
- Entretien avec : MESSAOUD Meriem, direction de contrôle financier et planification, Bank-ABC Algérie, 16/03/2023.
- Entretien avec : OUILEM Mohamed, direction de corporate Banking, Bank-ABC Algérie, 16/03/2023.
- Entretien avec : TAIEB-OUIS Hamza, direction de crédit et risque, Bank-ABC Algérie, 16/03/2023.

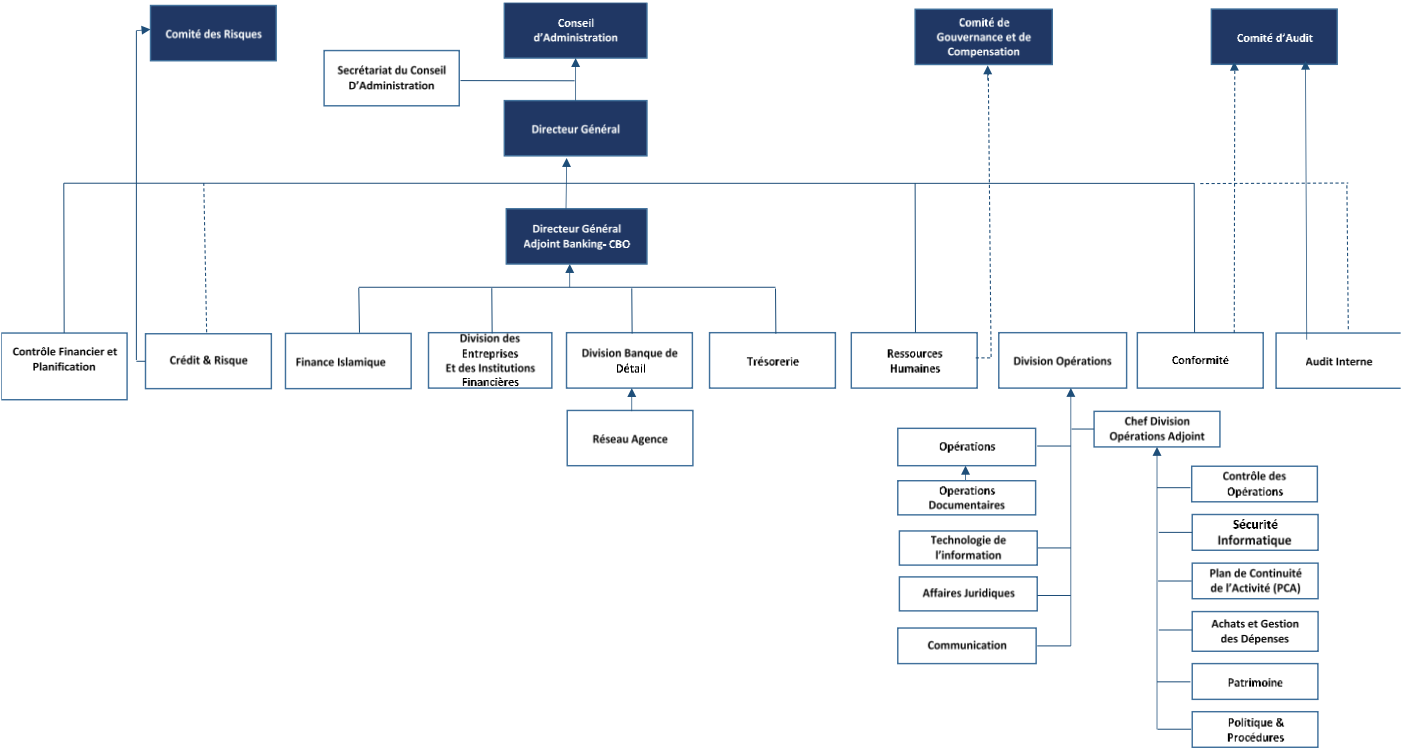
6- Webographie :

- <https://www.journaldunet.fr/management/guide.du.management/1200529.livret.daccueil.en.entreprise.exemple.et.objectifs/>, publié le 20/12/2022, consulté le 31/03/2023.
- <https://www.manager.go.com/ressources.humaines/le.rapport.d.etonnement.htm>, mis à jour le 06/02/2023, consulté le 30/03/2023.
- <https://procomservices.com/fr-ca/recruiting-gen-z-how-to-engage-younger-talent/>, consulté le 10/05/2023.
- <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/generation-infidele-vraiment-et-si-les-entreprises-nactivaient-pas-les-bons-leviers-pour-retenir-les-talents-1413829>, consulté le 10/05/2023.
- <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/generation-infidele-vraiment-et-si-les-entreprises-nactivaient-pas-les-bons-leviers-pour-retenir-les-talents-1413829>, consulté le 10/05/2023.
- <https://revue-europeenne-coaching.com/numeros/n11-novembre-2021/de-la-place-du-coaching-dans-les-pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines-des-entreprises/>, publié le 11/11/2021, consulté le 22/05/2023.
- <https://www.bank-abc.com/world/algeria/Fr/Pages/default.aspx>, consulté le 15 avril 2023.
- <https://www.bankabc.com/world/Algeria/Fr/AboutABCNew/Careers/Pages/default.aspx>, consulté le 16/04/2023.

Annexes

Annexe N° 01

L'organigramme de Bank-ABC Algérie :



Annexe N°02

Le questionnaire :

SALUT LES JEUNES BANQUIER(E)S!

Nous vous remercions d'avoir accepté de participer à notre étude. L'objectif de notre recherche est de mieux comprendre les pratiques d'intégration appliquées par Bank ABC et leur influence sur votre niveau d'engagement envers l'organisation.

1^{ère} partie :

1- Sexe:

- ☐ Homme
- ☐ Femme

2- Vous faites partie de quelle direction?

- ☐ D. Audit Interne
- ☐ Agence Bancaire
- ☐ D. Conformité
- ☐ D. Corporate Banking
- ☐ D. Crédits & Risques
- ☐ D. Finance Islamique
- ☐ D. Opérations
- ☐ D. Planification & Contrôle Financier
- ☐ D. Retail Banking
- ☐ D. Ressources Humaines
- ☐ D. Trésorerie

3- Quel est votre type de contrat de travail actuel ?

- ☐ CDD
- ☐ CDI

4- Depuis combien de temps travaillez-vous dans Bank-ABC ?

- ☐ Moins de 6 mois
- ☐ Entre 6 mois et un an
- ☐ Entre 1 et 2 ans
- ☐ Plus de 2 ans

5- Avez-vous déjà travaillé pour une autre entreprise avant Bank-ABC?

- ☐ Oui
- ☐ Non

La 2ème partie du questionnaire est axée sur votre période d'intégration dans Bank ABC et nous vous invitons à imaginer à nouveau cette période pour répondre aux questions de manière précise.

2ème partie:

1. J'ai eu l'opportunité de rencontrer des collègues de différents services et niveaux hiérarchiques pendant la période d'intégration.

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

2. J'ai reçu suffisamment d'assistance et de soutien de la part de mes collègues pour m'aider à accomplir mes tâches pendant la période d'intégration.

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

3. La période d'intégration m'a permis de bien comprendre mes responsabilités et mon rôle dans l'organisation.

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

4. Les pratiques d'intégration ont renforcé mon adhésion aux valeurs de la banque (client au centre, constance et esprit d'équipe)

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

5. J'aurais préféré avoir un encadrement plus soutenu de la part de mon manager pendant la période d'intégration.

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

6. Mon intégration a répondu à mes besoins et mes attentes

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

7. Avez-vous des commentaires ou des suggestions pour améliorer le processus d'intégration des jeunes diplômés dans la banque ?

--

3^{ème} partie:

EA :

8. Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans Bank-ABC.

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

9. Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" dans Bank-ABC.

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

10. Bank-ABC a pour moi beaucoup de signification personnelle.

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

EC :

11. Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais.

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

12. Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant.

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

13. En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

EN :

14. Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel.

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

15. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant.

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

16. J'éprouverai de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant.

- (En raison d'un sentiment de responsabilité envers l'entreprise, ses collègues ou ses responsabilités professionnelles...etc.)
- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Sans opinion
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

MERCI !

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à nous contacter.

Omayma

Compte LinkedIn - Compte Gmail

Sarra

Compte LinkedIn - Compte Gmail

Annexe N° 03

Le guide d'entretien :

Thème	Questions
L'intégration	1- Pouvez-vous décrire les pratiques d'intégration que vous utilisez pour les nouveaux embauchés chez Bank-ABC ? 2- Quelles sont les pratiques d'intégration que vous utilisez pour les jeunes diplômés?
L'engagement organisationnel	3- Comment mesurez-vous l'engagement organisationnel des jeunes diplômés dans votre entreprise ? 4- Avez-vous remarqué des différences dans l'engagement organisationnel des jeunes diplômés qui ont bénéficié des pratiques précédemment citées par rapport à ceux qui ne les ont pas eu ? 5- Selon vous, quelles sont les pratiques d'intégration qui ont le plus d'impact sur l'engagement organisationnel des jeunes diplômés ?

Table des matières

Résumé	
Remerciements	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Les pratiques d'accompagnement et d'intégration des jeunes diplômés dans le management des ressources humaines	5
Section 1 : L'intégration des nouvelles recrues au sein d'une entreprise	7
1.1. Définition	7
1.2. Les objectifs de l'intégration	8
1.3. La réussite d'une politique d'intégration	10
1.4. Les pratiques d'intégration	12
1.4.1. Quelques jours avant le jour J « Préparer l'arrivée »	12
1.4.1.2. "15" jours avant l'arrivée	13
1.4.2. La veille de l'arrivée	13
1.4.1.2.1. Le rappel de l'arrivée du nouveau collaborateur en interne	13
1.4.3. Le jour J « Accueillir »	14
1.4.3.1. L'accueil par le service RH	15
1.4.1.2. L'accueil par le manager	15
1.4.1.3. Le livret d'accueil	16
1.4.4. Du jour J à la fin de la période d'essai « informer, former et suivre »	17
1.4.4.1. Le programme d'accompagnement	17
1.4.4.2. La communication comme une pratique d'intégration	17
1.4.4.3. Le parrainage	17
1.4.4.4. Les rencontres	18
1.4.4.5. La formation	19
1.4.4.5.1. Les formations hors poste	19
1.4.4.5.2. La formation sur poste de travail	19
1.4.4.5.3. Le e-learning	20
1.4.4.6. Le coaching	20

1.4.4.7. Le mentorat	21
1.4.5. Après la période d'essai	21
1.4.5.1. Le rapport d'étonnement	21
1.4.5.2. Le bilan d'intégration	22
1.4.5.3. L'entretien de suivi	22
1.4.5.4. La « mesure » de l'intégration	23
Section 2 : L'intégration adéquate pour les jeunes diplômés	24
2.1. L'évolution générationnelle et les différents comportements professionnels.....	24
2.2. Le rapport de la génération Z avec l'emploi et leurs aspirations professionnelles	29
2.2.1. Une préférence pour le leadership et l'entrepreneuriat	29
2.2.2. Les priorités majeures de la Gen Z dans la recherche d'un poste à temps plein.....	29
2.2.3 L'équilibre vie privée/vie professionnelle.....	30
2.2.4. Une génération orienté vers la réalisation	30
2.2.5. Les autres préoccupations importantes pour la génération Z	30
2.3. La perception des recruteurs vis-à-vis des jeunes diplômés de la génération Z	31
2.4. Les attentes/besoins des jeunes diplômés vis-à-vis de l'intégration	31
Chapitre 2 : L'engagement organisationnel et sa place dans le management des ressources humaines	39
Section 1 : Généralités sur l'engagement organisationnel	41
1.1. Définition de l'engagement organisationnel	41
1.2. Les approches de l'engagement organisationnel	43
1.2.1. L'approche attitudinale	43
1.2.2. L'approche comportementale.....	45
1.3. L'engagement organisationnel selon Allen et Meyer (1991)	46
1.3.1. L'engagement normatif	46
1.3.2. L'engagement de continuité	46
1.3.3. L'engagement affectif	47
1.4. Les sources d'implication organisationnelle (les antécédents de l'engagement organisationnel)	47
1.4.1. Les antécédents de l'engagement affectif	47
1.4.1.1. Les caractéristiques personnelles	47
1.4.1.2. Les caractéristiques organisationnelles	48
1.4.1.3. Les caractéristiques liées au rôle de l'employé	48
1.4.1.4. Les expériences de travail	48

1.4.2. Les antécédents de l'engagement de continuation	49
1.4.3. Les antécédents de l'engagement normatif	49
1.4.3.1. Les facteurs liés à la socialisation pré-organisationnelle.....	50
1.4.3.2. Les facteurs liés à la socialisation organisationnelle	50
1.5. L'impact de l'engagement organisationnel.....	52
1.5.1. L'impact de l'engagement organisationnel affectif	52
1.5.1.1. Le départ volontaire	52
1.5.1.2. Le présentéisme	53
1.5.1.3. La performance au travail.....	53
1.5.1.4. Le bien-être des employés	54
1.5.2. L'impact de l'engagement organisationnel normatif	55
1.5.2.1. Le bien-être psychologique	55
1.5.2.2. La performance au travail	55
1.5.3. L'impact de l'engagement organisationnel calculé	56
1.5.3.1. La performance	56
1.5.3.2. Le départ volontaire	56
1.5.3.3. Le bien-être	56
1.6. Les critiques adressées au modèle d'Allen et Meyer.....	57
Section 2 : L'engagement de la nouvelle génération et l'impact de l'intégration sur	
l'engagement organisationnel	59
2.1. L'engagement organisationnel des Z	59
2.1.1. Les clés de l'engagement de la génération Z	60
2.1.1.1. L'intégration	60
2.1.1.2. La formation continue et les opportunités de développement professionnel ...	61
2.1.1.3. La motivation	62
2.1.1.4. Le bien-être	62
2.1.1.5. L'ultra-connexion et le partage entre les employés	62
2.1.1.6. Le développement des compétences	63
2.2. La dynamique de l'implication organisationnelle des nouveaux entrants	64
2.2.1. Le scénario d'intégration 1 : (Apprendre à aimer).....	64
2.2.2. Le scénario d'intégration 2 : (Lune de miel et gueule de bois).....	65
2.2.3. Le scénario d'intégration 3 : (Forte, moyenne et faible correspondance).....	65
2.2.3.1. Scénario de forte correspondance.....	66
2.2.3.2. Scénario de moyenne correspondance.....	66

2.2.3.3. Scénario de faible correspondance	66
2.3. L'impact de l'intégration des nouveaux collaborateurs sur leur engagement organisationnel.....	67
Chapitre 3 : L'apport des pratiques d'intégration des jeunes diplômés sur l'engagement organisationnel.....	70
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche	72
1.1. Présentation du groupe Bank-ABC	72
1.2. Présentation de Bank-ABC Algérie	72
1.3. L'organigramme de Bank-ABC Algérie.....	72
1.4. Les missions de Bank-ABC	73
1.5. Les Principaux actionnaires de la banque	73
1.6. La vision stratégique et les principaux objectifs de Bank-ABC	73
1.7. Présentation de la direction RH	74
1.7.1. L'organigramme de la direction RH	74
1.7.2. Le directeur des ressources humaines (DRH)	75
1.7.3. Développement des talents.....	75
1.7.3.1. Gestion des talents.....	75
1.7.3.2. Formation	76
1.7.4. Acquisition des talents	76
1.7.5. Compensation et analyse RH	77
1.7.6. Administration RH	77
1.8. La politique RH de Bank-ABC.....	78
1.9. Le choix de l'entreprise	78
1.10. Méthodologie de la recherche.....	79
1.10.1. L'étude quantitative	80
1.10.1.1. La décomposition du questionnaire.....	80
1.10.1.2. Les types de questions utilisées.....	80
1.10.1.2.1. Des questions fermées.....	80
1.10.1.2.2. Les questions ouvertes	81
1.10.1.2.3. Les questions avec échelles d'attitudes	81
1.10.1.2.3.1. L'échelle de l'intégration	81
1.10.1.2.3.2. L'échelle de l'engagement organisationnel	82
1.10.1.3. La population d'étude.....	82
1.10.1.4. Mode d'administration du questionnaire.....	83
1.10.1.5. L'outil d'analyse du questionnaire	83

1.10.1.6. Durée de l'enquête	84
1.10.1.7. Le test du questionnaire	84
1.10.2. L'étude qualitative	84
1.10.3. Les indicateurs RH	84
Section 02: Les pratiques d'intégration et l'engagement organisationnel des nouveaux diplômés chez Bank-ABC	86
2.1. Les pratiques d'intégration chez Bank-ABC.....	86
2.1.1. Les pratiques d'intégration RH	86
2.1.2. Les pratiques d'intégration des managers	88
2.1.2.1. Les pratiques d'intégration des managers pour les nouveaux embauchés	88
2.1.2.1.1. La présentation de la banque et explication de son fonctionnement	88
2.1.2.1.2. Explication du règlement intérieur de la banque	89
2.1.2.1.3. La présentation de la direction dans laquelle le nouveau collaborateur va travailler ainsi que ces processus et ces métiers	89
2.1.2.1.4. Présentation aux collaborateurs	90
2.1.2.1.5. Travail en shadow avec un expert.....	90
2.1.2.1.6. Apprentissage des techniques	90
2.1.2.1.7. La communication	91
2.1.2.2. Les pratiques d'intégration des managers pour les jeunes diplômés	91
2.2. L'engagement organisationnel des jeunes diplômés au sein de Bank-ABC	93
2.2.1. La mesure d'engagement organisationnel des jeunes diplômés chez Bank-ABC...	93
2.2.2. L'impact des pratiques d'intégration sur l'engagement organisationnel des jeunes diplômés chez Bank-ABC Selon les managers	94
Section 3 : Revue des résultats obtenus	96
3.1. Analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	96
3.1.1. Le tri à plat	96
3.1.2. Vérification de la 2ème hypothèse	120
3.1.2.1. Evaluation de la réussite d'intégration des jeunes diplômés	121
3.1.2.2. Le tri croisé	122
3.1.2.2.1. La relation entre la satisfaction envers l'intégration et l'engagement affectif	122
3.1.2.2.2. La relation entre la satisfaction envers l'intégration et l'engagement de continuité	124
3.1.2.2.3. La relation entre la satisfaction envers l'intégration et l'engagement normatif.....	126
3.1.3. Vérification de la 3ème hypothèse	129

Conclusion générale.....	133
Bibliographie.....	137
Annexes.....	141