

École des Hautes Études Commerciales

D'Alger

EHEC

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

Option : Management des Ressources Humaines

THEME

**L'ACCUEIL Et L'INTEGRATION COMME
ACTE D'ADHESION DES RESSOURCES
HUMAINES AUX PROJETS
D'ENTREPRISE :**

ETUDE DE CAS : L'EPE TONIC INDUSTRIE SPA

Elaboré et présenté par :

Amira KHAMER

Encadreur :

M. Mohamed Cherif MEDAGHE

Maitre de conférences à EHEC

Année universitaire

2014/2015

École des Hautes Études Commerciales
D'Alger
EHEC

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

Option : Management des Ressources Humaines

THEME

**L'ACCUEIL Et L'INTEGRATION
COMME ACTE D'ADHESION DES
RESSOURCES HUMAINES AUX
PROJETS D'ENTREPRISE :**

ETUDE DE CAS : L'EPE TONIC INDUSTRIE SPA

Elaboré et présenté par :

Amira KHAMER

Encadreur :

M. Mohamed Cherif MEDAGHE

Maitre de conférences à EHEC

Année universitaire

2014/2015

Résumé

La Gestion des Ressources Humaines constitue une fonction très importante dans l'entreprise, elle vise à planifier, organiser, diriger, contrôler et évaluer en amont afin de fournir de meilleures prestations en aval. Cette dernière assure une efficacité et une meilleure rigidité dans la qualité de la réalisation de toute action au sein de l'entreprise, afin d'éviter toute décomposition des liens horizontaux et verticaux existants au sein du personnel¹.

De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre connaissance de l'importance des ressources humaines dans leur réussite et elles ont finis par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière, en mettant en place un système de gestion des ressources humaines qui a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies. Parmi les fonctions de base de ce dernier, le recrutement paraît comme l'une des plus importantes, étant donné qu'il est le premier acte de GRH à permettre d'acquisition des ressources humaines.

La réussite d'un recrutement ne se limite pas au processus amont, elle se joue à 50% en amont, avec les phases de détection des besoins, de sourcing, de présélection et d'évaluation des candidatures et à 50% en aval lors de la période d'intégration, cette dernière est aujourd'hui reconnue comme une phase à part entière de la carrière des collaborateurs, elle vient compléter les efforts de recrutement, son importance justifiée par la nécessité de réussir chaque recrutement.

Donc le processus d'accueil et l'intégration des nouveaux apprentis constituent une véritable stratégie de management des ressources humaines qui repose sur un encadrement et un accompagnement du personnel, l'étape d'intégration doit être faite de façon spontanée et que le nouvel entrant doit se sentir attendu. Donc la formalisation des processus d'intégration est assez liée à la culture de l'entreprise et au secteur d'activité, d'où la nécessité des entreprises de la nouvelle génération de conserver leurs ressources humaines donc la fidélisation du personnel apparaît comme une nécessité ou un choix à long terme pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise, cette dernière représentant l'organisation aux yeux des clients pour assurer la qualité et l'efficacité du service et par conséquent à la satisfaction du client.

Les mots clés :

L'accueil, l'intégration, l'adhésion.

¹ CHARPENTIER P. : « Management et gestion des organisations ». Ed Armand Colin. Paris. 2007. p. 61.



Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers
parents qui non pas cessé de m'encourager
pendant tout le cursus.*

A ma très chères sœur Zineb, Ratiba

A mon très chère frère Mohamed

*Mes amies . Et à tous ceux qui ont pris
place dans
Mon cœur.*

Amira



Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord le bon dieu pour nous avoir donné le courage et la volonté de réaliser ce travail

J'exprime ma grande reconnaissance à mon promoteur Me MEDAGH Mohamed Cherif Pour avoir accepté de diriger mon travail, ainsi que pour ses conseils et ses orientations.

Je tiens également à remercier tout le corps enseignant et le personnel de l'école des hautes études commerciales en particulier les bibliothécaires.

Que toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de mon modeste travail. Mes profonds et sincères remerciements.

Liste des tableaux :

Nom des tableaux	Page
Tableau n°01 : Modèle de programme d'accueil et d'intégration	p.49
Tableau n° 02 : exemple d'un Grille d'entraînement à la tâche	p.53
Tableau n°03 : exemple d'un Formulaire d'évaluation de la période de probation	p.55
Tableau N°04 : Exemple d'une grille d'évaluation d'intégration	p.61
Tableau N°05 : la répartition d'effectifs par CSP	P.84
Tableau N°06 : la répartition d'effectifs par type de contrat	p.85
Tableau N°07 : L'évolution des effectifs par CSP	p.87
Tableau N° 08 : L'état des effectifs par tranche d'âge pour l'année 2014	P.88
Tableau N° 09 : La répartition des effectifs par sexe	P.89
Tableau N°10 : les départs par nature au sein de TONIC Industrie Pour les années 2012 /2013 et 2013/2014.	P.90

Liste des Figures :

Nom des Figures :	Page
N°1 : la répartition d'effectifs par CSP	p.84
N°2 : la répartition d'effectifs par type de contrat	p.85
N°3 : L'évolution des effectifs par CSP	p.86
N°4 : la répartition des effectifs par tranche d'âge et CSP	p.88
N°5 : La répartition des effectifs par sexe	p.89
N°6 : L'évolution du turn-over par natures pour 2012 ,2013 et 2014	p.91
N°7 : La nature du programme d'intégration	p.96
N°8 :L'intégralité du programme au sein d'entreprise	p.97
N°9 : le soin apporté à l'accueil initial	p.97
N°10 : la satisfaction d'accueil	p.98
N°11 : le choix de l'entreprise	p.99
N°12 : la préparation de l'arrivée en externe	p.99
N°13 : le parrainage après le recrutement	p.100
N°14 : les outils d'intégration	p.100
N° 15 : satisfaction de système d'information de l'entreprise	p.101
N°16 : degré de satisfaction de processus d'intégration d'entreprise	p.102
N° 17 : l'adéquation du profil au poste occupé	p.103
N °18 : L'apport de l'intégration sur la confiance.	p.104

N °19 : les difficultés de programme d'intégration	p.105
N ° 20 : le choix de changer l'entreprise s'il y a occasion	p.106
N ° 21 : l'existence des actions d'évaluation	p.107

Sommaire

Introduction générale.....p.02

Chapitre01 : Concept sur le management des ressources humaines et ses exigences.....P.06

Séction01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.....p.07

1. De la fonction personnelle à la fonction RH.....p.07

2. La stratégie Ressources Humaines.....p.12

3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....p.15

Séction02 : le processus de transfert et d'intégration des compétences de la RH.....p.16

1. La recherche et l'acquisition des compétences.....p.16

2. Le recrutement des ressources humaines et ses exigences.....p.19

3. Les meilleures techniques de sélection des ressources humaines.....p.25

Séction03 :L'accueil et l'intégration comme acte déterminant des processus managériaux de la RH et de la compétence.....p.29

1. Eléments de définition de processus.....p.29

2. Les enjeux de l'intégrationp.33

3. Les exigences et les conditions de mise en œuvre de ce processus.....p.35

Chapitre 02 : le programme d'accueil et d'intégration des nouveaux recrues.....p.37

Section 01 : Comment donner du sens au parcours d'intégration ?...P.38

1. Les différents outils spécifiques à l'intégration.....p.38
2. Les objectifs de programme.....p.41
3. Les écueils à éviter.....p.41

Section 02 : Les étapes de processus d'accueil et d'intégration.....p.46

1. Comment mettre l'apprentissage des nouveaux collaborateurs en pratique ?.p.46
2. Les quatre étapes de processus.....p.48

Section03 : Le travail attendu de la DRH moderne.....P.56

1. La culture d'entrepriseP.56
2. Grille d'évaluation des pratiques d'intégration.....P.60
3. Les nouveaux rôles des managers dans l'intégration et le partage et le développement des compétences.....P.62

Chapitre 03 : présentation de l'organisme d'accueil.....P.67

Section 01 : présentation de L'EPE TONIC Industrie.....P.67

1. L'historique.....P.68
2. Présentation de l'entreprise.....P.73

Section02 : La politique de gestion des RH au sein de TONIC

Industrie.....P.73

- 1.1'organigramme de la Direction de Ressources Humaines.....P.74
2. Les principales missions de la direction.....P.74
3. Politiques et système de gestion des ressources humaines.....P. 75

Section 03 : analyse du programme d'accueil et d'intégration au sein de TONIC Industrie.....	P.83
1. L'analyse des effectifs.....	P.84
2. Démarche de l'enquête.....	P.91
3. l'analyse et l'interprétation des résultats.....	P.95
 Conclusion générale.....	 p.115

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise de la nouvelle génération est devenue davantage un espace de développement et de dynamique des ressources humaines. Cette dernière prend de l'ampleur et devient le capital le plus précieux des projets de l'entreprise notamment devant les impératifs de ce nouveau siècle dominé par des nouvelles logiques à savoir celles de compétence, de performance et de l'excellence. L'entreprise pour pouvoir faire face à ce nouveau monde de plus en plus complexe et mondialisé où la concurrence et la compétition du marché nécessitent de prendre l'ampleur et de devenir un enjeu stratégique, le risque humain est aussi considéré comme un acte et un enjeu stratégique.

De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre connaissance de l'importance des ressources humaines dans leur réussite et ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière, en mettant en place un système de gestion des ressources humaines qui a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies. Parmi les fonctions de base de ce dernier, le recrutement paraît comme l'une des plus importantes, étant donné qu'il est le premier acte de la GRH qui permet l'acquisition des ressources humaines.

Notre travail de recherche s'articule autour d'un thème que nous pensons d'un grand intérêt capital car il porte dans son contenu une des préoccupations stratégiques de l'entreprise d'aujourd'hui.

L'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit ». Les ressources humaines jouent un rôle central dans la pérennité de TONIC Industrie et il est important de s'entourer des collaborateurs ayant les capacités, les compétences, requises par rapport au poste à promouvoir afin de maximiser l'efficacité du « capital humain » de l'organisation.

Préparer le personnel à la culture de l'entreprise est devenue la base de la réussite du projet de l'entreprise donc cette dernière considère l'accueil et de l'intégration comme un atout stratégique car il s'agit pour l'entreprise de savoir acquérir et intégrer ces nouvelles recrues appelées aujourd'hui les juniores. Dans ce cadre, le thème choisi pour ce travail de recherche s'intitule :

« L'accueil et l'intégration comme acte d'adhésion des ressources humaines aux projets d'entreprise »

En ce qui concerne notre problématique de départ nous tenterons de mettre en valeur ces éléments de réflexions à savoir :

Comment est perçut l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues au sein de l'entreprise ? (L'objet de notre cas)

A savoir l'entreprise TONIC dispose-t-elle d'une politique cohérente et adaptée en matière d'accueil et d'intégration ?

De cette problématique principale, découlent les questions secondaires suivantes :

Les outils et les programmes d'intégration au sein de TONIC industrie répondent ils aux besoins et aux exigences de la dynamique des ressources humaines dans l'entreprise ?

Les nouvelles recrues sont-elles satisfaites et adhèrent elles au projet de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique nous tenterons de proposer à des hypothèses de travail à savoir :

H1 : le processus d'accueil et d'intégration constitue un acte déterminant de l'adhésion des ressources humaines aux projets de l'entreprise

H2 : les ressources humaines nouvellement recrutés au sein de TONIC Industrie demeurent insatisfaites de l'effort d'intégration de la part de l'entreprise.

L'objectif de travail est de décrire et d'analyser le programme d'accueil et d'intégration au sein de TONIC Industrie.

Parmi les raisons qui ont motivé notre choix pour l'élaboration de ce thème de recherche :

-Nos principales préoccupations sur l'étude de cette problématique se justifient davantage par la nécessité d'intégrer le processus d'accueil et d'intégration dans les entreprises algériennes

-L'actualité et l'importance de ce thème sur les différents plans.

-Aujourd'hui Le processus d'accueil et d'intégration joue un rôle stratégique dans l'entreprise moderne.

- Notre intérêt à l'exploration et à la recherche dans ce domaine.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche nous nous sommes basés sur une approche descriptive et analytique en ayant recours aux principaux ouvrages théoriques traitant de sujet, en plus de la documentation fournie par l'entreprise en question. En effet, le recueil et l'analyse des données font largement appel à des outils statistiques quantitatifs.

Pour ce faire, on va décomposer notre travail en deux parties :

Le premier chapitre sera consacré à l'étude de ce qui nous semble important comme concept de MRH et ses exigences par rapport à notre thème de recherche.

Le deuxième chapitre consiste à présenter le processus d'accueil et d'intégration dans son approche managériale et universelle, et à expliquer les conditions de réussite de ce programme du côté de l'entreprise d'une part, et du côté du client interne qui constitue le vecteur d'image, voire la vitrine de l'entreprise d'autre part.

La partie pratique se compose d'un chapitre de présentation de l'organisme d'accueil, qui à son tour comporte trois sections :

-la première section sera consacrée à la présentation de L'EPE TONIC Industrie :

-la deuxième section, il s'agira de traiter de la politique de gestion des RH au sein de TONIC Industrie.

-la troisième section sera consacrée à la présentation et l'analyse du processus d'accueil et d'intégration des nouveaux recrutés au sein de TONIC Industrie suite aux résultats de l'enquête et l'observation effectuée sur le terrain.

Chapitre I: **CONCEPT** sur le management des
ressources humaines et ses exigences.

Chapitre 01 : Concept sur le management des ressources humaines et ses exigences

La fonction ressources humaines est devenue aujourd'hui un atout stratégique vu qu'elle permet de préparer le personnel au changement technologique et s'adapter aux nouvelles conditions du travail et de développer ses connaissances et ses compétences.

Donc identifier, gérer et mesurer le capital immatériel pour mieux valoriser les savoirs devient une préoccupation dans le monde entrepreneurial face aux rapides évolutions du contexte économique et social, les entreprises doivent être capables de s'adapter en anticipant les évolutions (le renouvellement des effectifs est nécessaire du fait du « papy-boom », les métiers du social se transforment...) et en répondant aux problèmes qu'elles rencontrent : le marché de la compétence manque d'attractivité, le recrutement est difficile, la pénurie de certains professionnels qualifiés est patente, la fidélisation du personnel est délicate, l'absentéisme et le turn-over augmentent...

Afin de traiter cette thématique, nous avons subdivisé ce premier chapitre en trois sections dans la première portera sur des généralités sur la gestion des ressources humaines : bref historique de la fonction personnel, définition de la gestion de la ressource humaine et ses objectifs, la deuxième section sera consacrée à la définition du processus du transfert et d'acquisition des compétences : la gestion prévisionnel des emplois et des compétences, le processus de recrutement et ses exigences et enfin la troisième section sera consacrée à la présentation d'accueil et l'intégration comme acte déterminant des processus managériaux de la ressource humaine et de la compétence : éléments de définitions du processus, les conditions de mise en œuvre et les enjeux de ce dernier.

Section 01 : Généralités sur la gestion de ressources humaines

La manière dont est conçue la gestion de la main d'œuvre est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Leur influence est visible au travers des intitulés attribués dans les organisations aux services spécialisés :

- le terme administration du personnel renvoie généralement à une conception bureaucratique et juridique de la main d'œuvre. Il met l'accent sur la formalisation (règles écrites), la hiérarchisation (structure pyramidale), la centralisation (processus décisionnaire concentré au sommet) et l'impersonnalité (règle valable pour tous) ;
- le terme Relations Humaines fait explicitement référence au courant initié dans les années 30 aux États-Unis par Elton Mayo à la suite de ses expériences conduites à Hawthorne et développé en Europe dans les années 1950. E. Mayo insiste sur la dimension affective de la vie dans les organisations et sur la manière de développer la motivation. Ce courant a contribué à favoriser des démarches de dialogue et d'expression, de communication et à faire évoluer les styles de commandement vers des formes plus « participatives » ;
- l'expression développement social puise ses sources dans les travaux du Tavistock Institute à l'origine du courant sociotechnique dont les idées ont été expérimentées par les entreprises scandinaves dans les années 1970. Critiquant le courant des relations humaines.

1. De la fonction personnelle à la fonction RH :

L'historique de la fonction gestion du personnel nous permet de montrer que sa création et son développement s'expliquent par le souci de répondre à des problèmes quantitatifs par des solutions elles aussi quantitatives. Nous pouvons dénombrer trois pratiques dominantes qui se sont inscrites chacune dans des contextes bien spécifiques et qui ont permis l'émergence de la fonction.

- ✓ **La fin 19^{ème} jusqu'en 1945** connaît une véritable émergence de la fonction, A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme.

Les premières activités du service du personnel sont :

- le recrutement ;
- l'affectation des personnes dans les ateliers.

Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :

- centralisation du recrutement ;
- harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
- prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

✓ **Pendant les trente glorieuses :**

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique. A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

✓ **Depuis les années 1970 :**

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

1.1. La lente évolution de la fonction personnelle¹ :

Certes, les appellations changent, « direction du personnel », « direction des affaires sociales », « direction des ressources humaines », « direction du développement social », pour souligner la nécessité d'anticiper les besoins de l'entreprise, mais aussi pour prendre en compte les nouvelles aspirations du personnel. Mais la reconnaissance de la ressource humaine comme rare, structurante et organisationnelle ne se traduit que très lentement au cœur même de la fonction : évolution lente et contrastée selon les entreprises et plus contradictoire que ne le laisserait croire le discours sur la fonction. L'ancrage exclusif dans le juridique et l'administratif est encore dominant. L'ouverture sur un management nouveau de la ressource humaine, répondant à l'approche novatrice indiquée plus haut, reste minoritaire.

¹ FRANCOISE KERLAN , op.cit., p14.

Les spécialistes de la fonction gestion des ressources humaines sont plus souvent les « gardiens du temple » que des « conseils en changement », hésitant face au risque d'une déspecialisation mettant en cause leur spécificité. L'articulation entre la GPE et la formation nécessite donc, de la part des entreprises, un abandon de la vision classique de la fonction personnel, en faveur d'une dimension politique de son action. Avant d'aborder la dimension politique de la fonction gestion des ressources humaines, décrivons de manière détaillée la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Au vingtième siècle, la fonction personnel prend une place de plus en plus importante dans l'organisation des entreprises et son contenu s'élargit : rémunérations, gestion des carrières, étude et qualification des postes de travail, évaluation des personnes, œuvres sociales, négociations, information, formation, organisation, planification des besoins, participation, etc. Ces pratiques s'appuient sur des connaissances plus ou moins validées par la recherche, elles reposent sur des principes ou des positions épistémologiques qui sont rarement évoqués et peuvent faire l'objet d'une réflexion critique

Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de fonction RH en distinguant une direction du personnel à « l'ancienne » et une direction des RH « moderne » :

Rôle et missions	Fonction	
	Directeur des personnes	Directeur des RH
Recrutement	-Prise en charge de certains recrutements -Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail)	-Définition de la politique de recrutement -Gestion de certains recrutements stratégiques -Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels -Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation
	-Définition du plan de formation et suivi de la réalisation	-Impulsion de la politique de formation

Formation	-Choix des prestataires	-Pilotage des processus de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation.
Gestion des carrières	-Peu d'actions dans ce domaine -Mise en place éventuelle d'entretiens annuels -Gestion des demandes de mutation	-Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières. -Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences
Paie et rémunérations	-Gestion administrative et supervision de la paie -Affectation des enveloppes d'augmentation	-Définition de la politique salariale -Mise en place de systèmes de participation d'intéressement ou de variable. -Supervision de la partie Compensation & Benefits
Relations sociales	-Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux Gestion des litiges individuels	-Supervision des négociations et de la mise en place d'accords - Prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple)
Etude RH	-Peu d'implication dans les études RH	-Définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale - Mise en place et analyse des études qualitatives et quantitatives

Source : réalisé par nous-mêmes

Donc La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratiques, celles de gestion de la main d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion,

tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. La discipline est elle-même plus récente que les pratiques.

1.2. Les politiques de ressources humaines :

Les principales politiques de personnel sont les suivantes¹ :

Les politiques d'emploi. Elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi (extériorisation de l'emploi, diversification des statuts, évolution des qualifications, gestion des âges, gestion de la diversité, intégration des jeunes, des étrangers, des handicapés).

Elles recouvrent les politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise, les politiques à l'égard de catégories spécifiques (Jeunes, handicapés, travailleurs âgés...) et la recherche de l'adéquation emploi-compétences.

Les politiques de rémunération. Elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération (évaluation et classification des fonctions, hiérarchies des rémunérations, part fixe et part variable, individualisation, intéressement, participation et actionnariat, garanties d'évolution, avantages sociaux et salaire indirect). Elles s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale et personnalisée alignée sur la stratégie de l'entreprise.

Les politiques de sécurité : d'amélioration des conditions de travail, de santé et de bien-être. Elles contribuent à la sauvegarde du capital humain, à réduire les coûts cachés et améliorer le climat social.

La politique de formation et de développements des compétences. Dans le cadre d'une gestion des compétences et de la mise en place du management des savoirs, elle contribue au renforcement du capital humain.

La politique d'information et de communication. Elle favorise la mise en œuvre des politiques RH et le partage des valeurs.

La politique d'implication et d'innovation participative.

¹ PERETTI J.M, « gestion des ressources humaines », édition : vuibert, 19ème édition, p17.

La politique des relations professionnelles. Elle repose sur la définition du champ de la négociation et de la concertation et sur la détermination des moyens à mettre en œuvre.

La politique de reconnaissance. Elle détermine l'objet sa reconnaître et les modalités de la reconnaissance.

La politique d'activités sociales et culturelles. Les politiques d'aménagements des temps. Elles contribuent au développement de l'adaptabilité et à rendre l'entreprise agile.

Les politiques de diversité .Elles répondent aux exigences de responsabilité sociale et visent à faire de la diversité une richesse.

2. La stratégie Ressources Humaines

Il convient de distinguer les stratégies générales des stratégies fonctionnelles. Celles-ci, comme les stratégies financières ou les stratégies Ressources Humaines sont plus spécialisées et relativement autonomes, même si elles doivent être compatibles et en cohérence avec les stratégies d'ensemble. Charles-Henri Beyssere des Horts définit¹ :dans son ouvrage intitulé « *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* » le lien entre stratégie d'entreprise et gestion des ressources humaines à la fois en aval, dans la mise en œuvre (par exemple lors des phases d'embauche, de licenciement, de formation ou de motivation du personnel), mais aussi en amont, dans la phase d'élaboration de cette stratégie. Pour lui, les choix stratégiques ne doivent plus être conditionnés La stratégie appliquée à ce domaine n'est que le reflet des valeurs et de la finalité que l'on assigne à l'entreprise. Certes, plus de neuf directeurs des Ressources Humaines sur dix sont membres d'instances de direction (comité de direction, comité exécutif) ou participent à des groupes de réflexion interne transversaux.

Stratégie RH en lien avec la stratégie d'entreprise :

Le schéma ci-après (voir page suivante) proposé par Jean-Marie Peretti ²synthétise la démarche qui permet de lier stratégie d'entreprise et stratégie RH :

¹ ALAIN Gavand « Recrutement les meilleures pratiques », éditions d'organisation, paris, 2005, p25-26.

² ALAIN Gavand , Ibid. ,p28.

Mission et culture et projet d'entreprise

DIAGNOSTIC EXTERNE

Analyse de l'environnement

Analyse des données sociales externes :
 - courants socioculturels ; - contexte socio-économique ; - réglementation ; - référentiel international.

DIAGNOSTIC INTERNE

Analyse des facteurs internes

Analyse des données sociales internes : - aspiration ; - potentiel qualitatif et quantitatif ; - projections ; - audit de la gestion des RH.

+

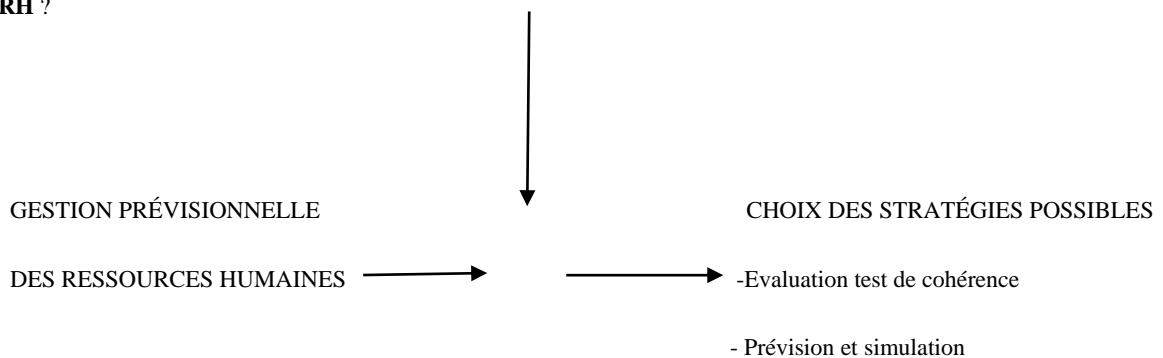
Analyse des données économiques externes : - conjoncture ; - concurrence nationale et internationale ; - réglementation ; - technologie.

Analyse des données technico-économiques internes :
 - produits, marchés ;
 - technologie ; - situation financière.



FORMULATION DES OBJECTIFS : Quels objectifs généraux spécifiques de gestion des RH ?

IDENTIFICATION DES OPTIONS STRATÉGIQUES : Quelles stratégies globales spécifiques dans le domaine des RH ?



EXÉCUTION DES PLANS D' ACTIONS
AUDIT SOCIAL Contrôle et évaluation des actions

SOURCE : (ALAIN Gavand « Recrutement les meilleures pratiques », éditions d'organisation, paris, 2005, p29).

2.1. Essai de La définition de la gestion de la ressource humaine

Pour de nombreux auteurs, la fonction ressource humaine ne constitue pas un système conceptuel organisé. En effet la gestion du personnel offre un ensemble disparate où chaque auteur donne sa propre définition de la fonction personnel. Ceci provient de la difficulté d'identifier le champ de ce qui relève de cette fonction qui varie d'une organisation à une autre.

MARCEL COTE définit la gestion du personnel comme suit : « *la fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent , à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre des objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace* »¹.

Alain(M) déclare que la gestion des ressources humaines est le faite de « *disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performance et de qualité dans le climat le plus favorable possible.* »²

Toutefois, on peut affirmer que la fonction du personnel est l'ensemble des opérations exercées par les services de la gestion de personnel relatives à l'administration et à la gestion du personnel.

Elle concerne principalement l'administration des personnes ; c'est-à-dire la meilleure adaptation possible des ressources aux besoins de la collectivité.

Donc, La GRH est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les

¹ SEKIOU, (Lakhdar) « *la gestion du personnel* », édition d'Organisation, Paris, 1986, P.11.

² MEIGNANT Alain « *manager la formation : quoi de neuf après la loi du 4 mai 2004 ?* », édition liaison, 2006, p21.

Compétences individuelle et collectives nécessaire pour réaliser ses objectifs. Naît avec la nécessité pour les organisations d'obtenir la meilleure adéquation possible à la fois sur le plan quantitatif (réduction des situations de déséquilibres des effectifs) que sur le plan qualitatif (recherche des compétences, motivation styles de gestion.) entre leurs besoins et leurs ressources humaines.

3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

Des objectifs servent plusieurs finalités. Ils influencent les activités des ressources humaines, et doivent être élaborées pour aider les gestionnaires à réaliser les finalités de l'organisation et des ressources humaines, les objectifs sont aussi standards par rapport auxquels le succès des décisions des gestionnaires est évalué.

3.1. L'objectif économique :

La fonction ressources humaines contribue à l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et les aptitudes de chacun de ses membres (division du travail entre les unités, analyse et description des postes, rationalisation des niveaux de décisions, meilleure sélection des candidats).

3.2. L'objectif humain :

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme ressource ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer les relations interpersonnelles et les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation, elle les amène à examiner leurs comportements, leurs façons de diriger, de participer, de communiquer et de contrôler.

3.3. L'objectif d'actualisation :

Elle doit favoriser le développement des habilités, aptitudes et attitudes des potentiels de chacun, afin de lui permettre de se préparer à faire face aux changements multiples

(Politiques, technologique, économique et socio) et de réaliser son plan de carrière et ses ambitions.

Les objectifs économique ont tendance à placer l'homme ressource sur le même pied que l'ensemble des autres ressources d'une organisation.

A l'opposé, les objectifs d'actualisation tendent à favoriser le développement de l'homme ressources sans trop se préoccuper de ce que l'entreprise peut en retirer. Ainsi ces deux objectifs divergeant s'équilibrent lorsqu'ils sont reliés par l'objectif humain qui vise à assumer la survie de l'organisation. De ce fait, l'organisation doit minimiser les contraintes et la standardisation des activités afin de permettre à chacun de ses membres de conserver une certaine autonomie d'action au travail. Mais, elle doit, au même temps, accepter d'intégrer ses efforts à ceux des autres, si elle veule que l'organisation atteigne efficacement ses objectifs.

Section 02 : Le processus de transfert et d'acquisitions des compétences de la ressource humaine

Malgré une évolution lente de la gestion des ressources humaines et les résistances au changement, deux évolutions majeures sont à noter :

- Prise en compte de la notion de compétence par les responsables.
- Passage de l'obéissance vers la responsabilisation.

1. Recherche et acquisition des compétences :

Dans toute organisation il y a accumulation latente d'un capital humain de compétences, cette accumulation ne peut être quantifiée, elle concerne un capital immatériel, ce capital est vital pour le développement et la performance des entreprises afin de maîtriser au mieux ce capital il est possible de mettre en place une démarche d'ingénierie des ressources humain qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire d'une façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences) c'est la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC qui s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise. Dans quelle structure ? Avec combien de personnes et avec quels types de compétences allons-nous travailler demain ? Sans rentrer dans les détails de la GPEC et de

manière plus simpliste on peut citer 3 approches pour dresser un « bilan des RH, elles sont importantes mais pas suffisantes :

- les organigrammes : état de l'organisation à un moment T
- les évaluations de postes : ne traduisent que le niveau du poste
- l'organisation du travail par l'analyse des tâches

Il manque à ces trois approches 2 types de connaissances indispensables¹ :

- ✓ Au niveau individuel : un état des compétences développées par chacun
 - Qu'est-ce que savent faire Mm X, Y, Z ?
 - Qu'auront-ils besoin de savoir-faire demain ?
 - Comment leurs compétences peuvent-elles évoluer ?

(Bilan individualisés des compétences)

- ✓ Au niveau collectif un recensement des profils d'emploi, des compétences.
 - Quels métiers pour demain ?
 - Quelle formation mettre en œuvre ?
 - Comment les compétences vont-elles évoluer à court et à moyen terme ?

Donc ce qui intéresse les entreprises c'est la traduction de la compétence en action pour une meilleure performance pour cela la mise en œuvre d'une GPEC se déroule en différentes phases :

- ✓ L'état de lieux :
 - Le diagnostic de fonctionnement de l'entreprise s'effectue avec le personnel de chaque entité et avec l'encadrement, la présentation à chaque service de ses propres dysfonctionnements favorise une prise de conscience, l'entreprise suit alors un processus continu d'apprentissage dans l'amélioration de son management.
- ✓ Identification des besoins :
 - La prise en compte de la stratégie de l'entreprise ainsi que des spécificités liées à son environnement et le diagnostic font apparaître des besoins, les réponses sont traduites en objectifs eux- même déclinés en plan d'actions.
- ✓ Elaboration des réponses aux besoins identifiées, mise en œuvre des solutions et évaluation de la mise en œuvre :
 - L'encadrement tient un rôle de premier plan dans la conduite des plans d'actions ainsi que dans la poursuite de la démarche, le principe de base consiste à alterner les sessions de

¹ CROZET Daniel et MARTORY Bernard « Gestion des RH pilotage social et performance », édition : DUNOD n°08, France, 2013, p16.

formation « l'encadrement » avec un coaching individuel et ensuite un assistance au groupe de projet .

1.1. La définition de la gestion prévisionnelle des compétences GPEC :

« C'est l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme »¹.

La gestion prévisionnelle des ressources humaines est ici définie comme : « l'introduction du temps, de façon consciente, dans la gestion, en amont du système de GRH en éclairant les décisions par les analyses appropriées, en aval en contribuant au pilotage de la performance RH. La gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction « dans la tête des décideurs » d'une réflexion sur le futur qui pèse réellement sur les décisions »².

Voici un modèle de définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences³ :

« La gestion prévisionnelle des effectifs correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, les âges...). »

« La gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs. »

« La gestion prévisionnelle des emplois correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois. »

« La gestion prévisionnelle des carrières correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise. »

Donc la nécessité d'anticiper constitue le dénominateur commun des entreprises qui se dotent d'une gestion prévisionnelle d'emploi et compétences. De ces définitions précédentes, on comprend que l'entreprise procède à la gestion prévisionnelle des ressources humaines pour garantir la satisfaction des besoins qualitatifs et quantitatifs en ressources humaines, en

¹SEKIOU, (L) et Autres « Gestion des ressources humaines », édition Deboeck Université, Bruxelles 2001, P.70.

²HULIN Annabelle et autres « la gestion des compétences à l'épreuve du E.RH : de l'adoption à l'appropriation des outils », in revue management et avenir, n°37, 2003, p247.

³FRANCOISE KERLAN « guide pour la GPEC », édition d'organisation, 3ème édit, paris, 2007, p17.

évitant les déséquilibres par des techniques de prévisions, en prenant en compte les ressources de l'entreprise. Afin d'éclairer les décisions concernant les RH.

1.2. Comment devenir un employeur attractif¹ :

- Connaitre les attentes des futurs collaborateurs de leurs diversités : les jeunes non qualifiés, les jeunes diplômés, les techniciens et les cadres expérimentés ont des aspirations diverses qu'il faut identifier et analyser.
- Développer des pratiques GRH adaptées aux attentes de ses cibles de recrutement et alignées sur la stratégie de l'entreprise.
- Communiquer aux futurs collaborateurs les points forts, les atouts RH de l'entreprise à travers une communication de recrutement adaptée : créer les messages, expliciter l'offre, carrière.
- Définir et animer une relation amont, pérenniser la relation, créer des événements mobiliser ses jeunes recrutés.
- Construire une image de l'employeur.

2. Le recrutement et ses exigences :

Recruter pour une entreprise n'est pas un acte banal. C'est un acte de gestion qui s'inscrit soit dans une situation d'urgence, soit dans situation planifiée donc la stratégie de recrutement doit être en cohérence avec celle de l'entreprise.

2.1. définition de recrutement :

Voici quelques définitions de recrutement :

Quant à Jean Marie PERETTI définit le recrutement comme² :

« Une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation .Cette activité entraine le rétablissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert ».

¹ PERETTI J .M, « RH, tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH réponses d'une spécialiste », édition DUNOD, Belgique, mai 2006, p74.

² PERETTI (Jean. M) « Ressource Humain » édition Vuibert, Paris, 1998, p16.

« Le recrutement consiste à remplir les besoins de l'organisation en hommes, à partir d'un segment de main d'œuvre identifiée. Sont prélevés, parmi ceux qui souhaitent, les individus les plus adéquats aux besoins pour placer aux endroits où il sont les plus utiles. Il convient préalablement de se souvenir qu'il s'agit d'un domaine où les contraintes sont nombreuses. »¹

*Le recrutement est : « un ensemble d'action entrepris par l'organisation pour attirer des Candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans L'avenir un poste vacant. »*²

Donc le recrutement c'est l'ensemble des actes définis par une entreprise au sens général pour choisir la personne la mieux adaptée aux exigences d'un poste et à ses perspectives d'évolution.

2.2. objectifs de recrutement :

Le recrutement est une activité très importante, dont l'organisation dépend pour attirer et acquérir et conserver les ressources humaines qui lui permettent d'atteindre ses objectifs.

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés comme suit :

- ✓ Mettre en place des moyens qui permettent à l'organisation de recruter des candidats.
- ✓ Assurer à l'entreprise les effectifs dont elle a et ou aura besoin, conformément à la planification des ressources humaines et à l'analyse des postes.
- ✓ Placer chaque candidat au poste qu'il le convient le mieux, de façon à utiliser ses aptitudes, ses expériences sa motivation de la meilleure façon possible.
- ✓ Réduire les risques de départs des candidats embauchés par l'organisation.
- ✓ Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.
- ✓ L'atteinte de ces objectifs aura pour effet de favoriser l'embauche des candidats qualifiés, de les garder au service de l'entreprise, et améliorer la qualité de vie au travail.

¹ Le DUFF, (Robert) Encyclopédie de la gestion et de management, édition DALLOZ 1999, p1038.

² SEKIOU(L), BLONDON(L), FABI(B), CHEVALIER(F) « Gestion des ressources humaines », les éditions INC Montréal, 1992, p228.

2.3. Recruter :

« Recruter pour entreprise n'est pas un acte banal, c'est un acte de gestion qui s'inscrit soit dans une situation d'urgence, soit dans une situation planifiée. Dans ce cas, il s'agit de mettre en place une stratégie de recrutement ... »¹.

« Recruter est également l'occasion de véhiculer des messages en interne et en externe. C'est alors un levier de Communication »² .

1. Recruter un acte de gestion stratégique

Généralement, l'acte de recrutement peut se réaliser dans deux contextes différents. Il peut être isolé et répondre à un besoin imprévisible de ressources. Ou être planifié et s'inscrire dans le cadre du déploiement de la stratégie de l'entreprise.

Recruter constitue alors une nécessité pour l'entreprise qui doit s'adapter à un environnement interne et externe mouvant.

Ces recrutements représentent des ajustements nécessaires qui peuvent se révéler stratégiques, à long terme. Aussi une stratégie de recrutement peut recouvrir des objectifs de recrutement complémentaire : mettre en concurrence les collaborateurs internes avec des candidats externes, favoriser les transferts d'apprentissage, l'acquisition des nouvelles compétences, développer la compétence collective, intégrer de nouveaux profils et développer de nouveaux métiers.

2. Recruter un levier de communication

Le domaine du recrutement constitue un levier de communication en interne et en externe et un élément de l'attractivité sociale de l'entreprise qui repose sur les messages institutionnels, les valeurs d'éthiques et la prise en compte des évolutions des attentes des candidat ainsi que les moyens mise en place pour les attirer ,la tonalité des messages véhiculés ,les personnes qui font passer les tests de recrutement et les Fed- back donnés aux candidats font partie des facteurs d'attractivité de l'organisation .d'autre part le recrutement s'inscrit comme un facteur déterminant d'une nouvelle tendance qu'affichent les RH à se définit non plus comme simplement une fonction statique de l'entreprise mais comme un domaine adaptatif .il est considéré comme l'un des piliers du marketing social.

¹ SILVA François et autre « FONCTION RH » Pearson éducation, 3 éme édition, 2013, p340.

²SILVA François et autres, Ibid., p340.

2.4. Le processus de recrutement ¹:

Dans l'idéal, les besoins de recrutement devraient être identifiés tous les ans au travers d'un plan de recrutement, dans la réalité le responsable de recrutement est obligé de faire face aux urgences, aux imprévus ou au manque de candidats. L'anticipation dans le cadre d'une GPEC n'est pas toujours possible.

2.4.1. définition du poste :

Cette étape permettra d'élaborer le contexte de la définition et l'analyse du poste établit les missions, les tâches, les contacts, les caractéristiques de l'environnement concurrentiel

La fiche de poste :

Exemple (voir annexe)

2.4.2. définition du profil :

Cette phase met en relation le poste et les différents profils de compétences permettant d'y accéder .dans la pratique, le profil renvoie le plus souvent aux référentielles compétences qui définit les métiers, les niveaux et le contexte de travail ainsi que les différentes compétences qui composent un métier

Pour définir les dimensions d'un profil de poste, il faudra :

- Les compétences métiers
- Les compétences comportementales
- Le niveau et le type de poste.
- Les étapes de l'expérience professionnelle.
- Le potentiel.

2.4.3. sources de recrutement :

1. Les sources de recrutement interne :

Les sources de recrutement internes visent à pourvoir un poste par un des employés de l'organisation qui a les compétences attendus c'est-à-dire faire glisser l'employé d'une

¹ SILVA François et autres, op.cit., p340.

fonction qu'il occupe vers une autre. Lors de la recherche des candidatures, une attention particulière sera portée aux ressources internes. Pour Jean-Marie Peretti ; la prospection interne repose sur :

- L'existence d'une information sur les postes à pourvoir (affichages, intranet, journaux d'entreprise, la promotion, la mutation ou le transfert, la rotation)
- La recherche à partir des fichiers existants (entretiens annuels informatisés, cartographie des compétences d'un service, etc.)
- L'optimisation des plans de carrières en proposant aux collaborateurs les postes vers lesquels ils peuvent évoluer.

Les sources internes présentent un certain nombre d'avantages et d'inconvénients, les avantages sont énumérés comme suit :

- ✓ Une intégration plus facile.
- ✓ Un candidat est opérationnel immédiatement.
- ✓ Le gain de temps et d'argent.
- ✓ Dérouler, développer de la gestion de carrière de l'organisation et renforcer la culture d'entreprise.

Et en termes d'inconvénient il convient de citer :

- ✓ Source de conflit
- ✓ Un choix limité de candidats
- ✓ Créent une compétition interne pour un même poste.

Les nouvelles technologies et le déploiement d'internet ont permis l'accélération et l'optimisation de la recherche du candidat interne ou externe il ne s'agit plus pour le salarié d'attendre les offres sur les panneaux d'affichage : il peut grâce à internet, mettre en œuvre son employabilité et rechercher par lui-même les opportunités sur lesquelles il peut faire valoir sa valeur ajoutée.

2. Les sources de recrutement externe :

- ✓ Les moyens de prospection classiques existent toujours mais avec l'e-recrutement, ils sont devenus minoritaires. Parmi eux, l'entreprise peut faire appel à un cabinet de recrutement pour la définition d'un profil peu standard mais si l'on adresse un

panorama des sources de recrutement on trouve dans les trois premiers de la liste, le recrutement via des réseaux, et le recrutement par internet, l'entretien d'un réseau professionnel.

✓ La recommandation de candidats (la cooptation); il s'agit d'indications apportées par des agents sur des personnes qui sont susceptibles de correspondre au poste vacants.

✓ Les candidatures spontanées; les candidats spontanés sont ceux qui prennent l'initiative de capter l'intérêt des employeurs, et de faire savoir à l'organisation l'existence de nouveaux candidats potentiels qui sont disposés à combler les postes vacants.

✓ Les agences de recrutement; les agences jouent un rôle important, elles permettent aux employeurs d'identifier les ressources humaines qui correspondent à leurs besoins, surtout lorsqu'il s'agit de travailleurs spécialisés.

✓ Les bureaux ou agences de placement temporaires; à l'inverse des agences de recrutement, ces bureaux proposent des candidats qui vont occuper un poste que pour une période bien déterminée.

✓ Les foires d'emplois; c'est un endroit où se rencontrent des sociétés offrant de l'emploi avec des candidats demandant de l'emploi.

✓ Les médias;

L'internet: c'est les annonces en ligne placées dans des sites spécialisés. Le réseau internet est devenu un axe stratégique de recrutement, les entreprises reçoivent des demandes de candidatures du monde entier en un temps rapide, cela permet d'identifier rapidement les personnes qui répondent aux exigences.

3. Les autres sources de recrutement¹:

De nouvelles méthodes de recrutement adoptées par les entreprises, parmi les Méthodes modernes utilisés par les recruteurs on trouve de plus en plus fréquemment:

Les associations professionnelles, le partenariat avec les institutions universitaires, les journées portes ouvertes (JPO), les cabinets d'intérim, les forums d'emploi (job convention), des techniques spécifiques existent comme la participation à des speed net working

¹ SILVA François et autres, op.cit., p351.

(rencontres minutées de moins de dix minutes entre les recruteurs et le recrutés dans une soirée thématique), dans des salons virtuels ou dans des clubs d'affaires.

2.4.4. moyens de recrutement :

Deux visions complémentaires existent pour choisir les moyens de recrutement :

- ✓ Une vision analytique ; qui privilégiera l'accumulation des tests et d'entretiens afin de vérifier des informations.
- ✓ Une vision systémique fondée sur l'observation de la pratique en situation fictive de travail avec les entretiens de groupe.

2.4.5. Décision d'embauche ¹:

Durant cette étape le recruteur doit choisir qu'un seul candidat pour le poste à pourvoir et si ce dernier affirme pour ce poste, les modalités de contrat de travail seront à définir « la décision finale est prise sur l'ensemble des informations au sujet de chaque candidat, après l'évaluation des entretiens, les résultats des tests ainsi que sur des impressions subjectives, la décision finale revient généralement au responsable hiérarchique.

3. les meilleures techniques de sélection de la RH :

Cette sous-section porte sur les instruments de sélections les plus utilisés dans les organisations. Ces instruments servent à recueillir l'information nécessaire à la validation des critères et aux choix des meilleures candidatures.

3.1. La sélection des candidats :

Après avoir procédé à une recherche de candidats, il faut alors commencer à éliminer peu à peu afin de parvenir à trouver la personne adéquate au poste. la sélection est une étape déterminante dans la vie de l'organisation, elle permet un choix adapté et cohérent à la culture de cette dernière. Sélectionner un candidat devrait s'effectuer après une analyse des résultats obtenus à différentes épreuves utilisant plusieurs instruments (cv, test, entretien,.....) conçues directement à partir de critères prédéterminés liés au poste à pourvoir.

¹ PERRETI (Jean-Marie), op.cit. p206.

On peut alors définir la sélection comme :

« Un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi des candidatures celle qui satisfait le mieux aux exigences du Poste à combler et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat) compte tenu des conditions de l'environnement »¹.

3.2. le processus de sélection des ressources humaines :

L'environnement économique se caractérise aujourd'hui par une concurrence internationale forte, un niveau élevé d'exigence des consommateurs ce qui entraîne la recherche d'une souplesse d'adaptation de la main d'œuvre qui est obtenue par la flexibilité des effectifs et des horaires, l'individualisation des carrières et des rémunérations, le développement de la négociation d'entreprise donc la GRH apparaît comme un facteur clé de succès des entreprises. L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise. Le processus de sélection consiste à recueillir et à évaluer l'information sur chaque candidat à un poste donné afin de déterminer le meilleur possible pour l'embauche, ce processus vise à assortir les caractéristiques du poste et de l'organisation aux connaissances, aux habiletés et aux aptitudes de l'individu.

➤ les objectifs du processus de sélection :

- Embaucher les meilleurs candidats possibles.
- Contribuer à la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation et à l'atteinte de ses objectifs.
- Renforcer la culture organisationnelle.
- Concilier les besoins organisationnels et les intérêts individuels.
- Favoriser à l'interne la mobilité des employés et à la réalisation de plan de carrières
- Respecter les programmes d'équité en emploi.
- Se conformer aux lois notamment en matière de non-discrimination.

¹ SEKIOU (Iakhder) « Gestion du personnel », les éditions d'organisation, Paris, 1991, p23.

3.2.1. Le premier tri :

L'analyse des lettres des candidats permettra à l'entreprise d'éliminer environ 90% des demandes. Après cette première élimination l'entreprise se focalise sur des critères de sélection simples donc l'entreprise se met alors au tri des CV par la suite un questionnaire et remis aux candidats ce dernier va permettre à l'entreprise de procéder à l'identification de la personnalité des candidats.

3.2.2. L'entretien téléphonique :

C'est une étape importante dans la procédure de recrutement. Il permet de faire une sélection des candidats avant de les convoquer à un entretien de recrutement. De nombreux avantages sont liés à l'utilisation de cet outil. Cela permet davantage la sélection et de dépasser le sacrosaint « mauvais CV= mauvais candidat ». L'entretien téléphonique permet de confirmer ou d'infirmer les doutes ou interrogations à la lecture du CV. C'est donc une chance en plus pour les candidats (qui se sentent plus à l'aise qu'en face à face) de passer par cette étape. Cet entretien donne l'occasion également d'accélérer la procédure de recrutement (contact rapide d'une dizaine de minutes environ) et de valider des points importants (le niveau de discours, la motivation, la disponibilité, la mobilité etc.).

3.2.3. Les entretiens de recrutement :

L'entretien peut se dérouler en face à face individuel ou collectif .dans lequel le candidat se trouvera en présence Plusieurs collaborateurs de l'entreprise. Différents types d'entretiens peuvent être menés en fonction de l'objectifs recherché.il peut s'agir d'un entretien d'information sur les activités de l'entreprise, la présentation des caractéristiques du poste et l'expression des motivations du candidat. L'entretien a pour but de donner au candidat l'occasion d'exprimer ses points de vue, de présenter ses expériences, de défendre et argumenter afin de convaincre le recruteur généralement un entretien d'embauche se déroule en cinq étapes :

- L'accueil du candidat : sert à établir la relation entre le recruteur et le candidat
- La présentation de l'entreprise et le poste à pourvoir qui sert à informer et mettre à l'aise le candidat
- La présentation faite par le candidat.
- Le développement : c'est la phase où le recruteur pose des questions pour connaître au mieux les compétences et les motivations du candidat.
- La conclusion : c'est une phase de synthèse de réponses qui ont été apportées par le candidat.

3.2.4. Les tests :

Une technique de sélection classique concerne les tests qui sont souvent réalisés à la suite d'un premier entretien ou en amont ils ont pour but :

- De faire apparaître des contre-performances
- De hiérarchiser les candidats à partir d'une liste des critères.
- De vérifier des traits de personnalité perçus à l'entretien

Deux catégories de tests coexistent : les tests psychométriques, qui mesurent les aptitudes par rapport à un objectif déterminé (capacité visuelle), test d'intelligence test de connaissances linguistique.

Donc le recrutement est stratégique pour l'entreprise, car c'est le premier moment des salaires, et il conditionne le début des autres processus des ressources humaines, tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation...etc.

Enfin on peut dire que la réussite de recrutement ne se joue pas uniquement lors des étapes de définition de besoin, de sélection.... « Une fois le contrat de travail signé, les choses ne sont pas finies ...elles commencent véritablement. la réussite d'un recrutement se joue autant en amont qu'en aval, c'est-à-dire lorsque la personne recrutée est en entreprise. »¹.

¹ Affirme PERROT (serge), professeur en gestion des ressources humaines et l'auteur de l'ouvrage « l'intégration des nouveaux collaborateurs » édition, Dunod, Paris, 2010, p05.

Séction03 :l'accueil et l'intégration comme acte déterminant des processus managériaux de la RH et de la compétence

A travers cette troisième section nous allons mettre l'accent sur l'importance de ce processus qui permet à l'organisation d'établir une relation durable et stable avec ses futurs collaborateurs. En premier lieu nous allons aborder la phase d'accueil, en présentant le dispositif d'accueil et ses outils, ensuite nous présenterons la notion d'intégration de point de vue de la socialisation et des procédures organisationnelles puis nous verrons quelles sont les étapes clés pour intégrer une nouvelle recrue. En analysant les enjeux et les objectifs pour les nouvelles recrues et ainsi pour les entreprises, pour comprendre l'intégration et construire une politique efficace en la matière.

1. élément de définition de processus :

« Accueillir un nouveau salarié dans l'entreprise, c'est un peu procéder à une greffe .pour que la greffe prenne il faut mettre en place un processus d'accompagnement et d'adaptation »¹.

1.1.L'accueil :

La phase d'accueil débute dès l'instant où le candidat aura postulé.au moment de son recrutement le candidat se fera une image de l'entreprise ; une fois le contrat signé le nouveau recrue rentrera au sein de l'organisation où il sera confronté à la réalité humaine et à la communauté des personnes qui constituent son service auquel il sera affecté.

L'objectif de cette étape :

- donner au nouvel arrivant une vision globale de l'entreprise, de ses objectifs et de ses valeurs pour favoriser une intégration rapide dans le domaine de travail.
- Présenter l'environnement de travail : (le service, les métiers, le poste, les collègues de travail...).
- Créer un sentiment d'appartenance

¹ ETIENE S. «*le marketing des RH : Communication des recrutements* », édition : MAXIMA, paris, 1998, p114.

1.1.1. Le processus d'accueil :

- a. **Le dispositif d'accueil :** la socialisation organisationnelle commence par l'étape d'accueil du nouveau recrue dès son arrivée dans l'entreprise donc la mise en place d'un dispositif d'accueil devient nécessaire pour faciliter la socialisation organisationnelle, ce dispositif permet de clarifier les étapes du processus d'accueil, en définissant les actions, les procédures, les méthodes et ses outils. Sa mise en place se base sur le réseau relationnel et la communication interpersonnelle entre les différents membres de l'organisation.
- b. **Check-list ¹ :** est l'outil utilisé dans cette étape afin d'éviter d'improviser ou de mal gérer l'accueil de le nouveau recrue le jour de son arrivée.il permettra aux différents acteurs (responsable de l'entreprise) de ne rien oublier dans la procédure d'intégration du nouveau arrivant. Cette fiche réunit les principales opérations à effectuer avant le jour d'arrivée elle sera créé en amont mais utilisée tout au long du processus d'intégration.

b.1.préparer

Préparer le parcours en amont de l'arrivée du nouveau recrue :

L'intégration démarre avant l'arrivée de la personne recrutée .pour la nouvelle recrue les contacts avec l'entreprise commencent avant l'embauche donc l'enjeu de l'entreprise est de se situer dans une tonalité à la fois positif et réaliste.et de préparer ainsi l'arrivée à la fois en externe (avec la personne recrutée) et en interne (avec le futur manager et les futurs collègues).

b.2. Accueillir :

« Accueil des salariés : procédures organisant les débuts professionnels du salariés dans l'entreprise afin de lui apporter toutes les informations et l'assistance nécessaire à son intégration »².

¹ Caroline Cordier. « Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs ». **Master Management Parcours Ressources Humaines**, Business administration school, 2013.

² PERETTI(Jean-Marie), « Dictionnaire des ressources Humaines », édition VUIBERT, paris, 1999, p.03.

Donc Le premier jour est marquant l'accueil est un moment clé, qui cristallise une grande partie de la qualité de l'intégration donc le nouvel recrue doit trouver dès le premier jour de son accueil ses outils de travail en état de fonctionnement.

Une fois l'accueil réussi, il faut veiller à ce qu'il n'y ait pas de flottement et, pour éviter que le nouveau ne se sente perdu dans son nouvel environnement, il faut bien l'intégrer et l'accompagner. L'entreprise va procéder à son intégration en ce que suit nous allons aborder la phase d'intégration. Accompagner le nouveau recrue ; c'est lui fournir conseil, assurer le bon déroulement de la phase d'intégration et d'adaptation, et le guider dans ses premiers pas dans l'entreprise. Il s'agit aussi de faciliter son installation dans une fonction au sein de l'entreprise.

1.2. Définition de l'intégration :

1.2.1. Définition étymologique :

« Intégration ; philos, établissement d'une interdépendance plus étroite entre les parties d'un être vivant ou les membres d'une société (lalande). Psycho, incorporation (de nouveaux éléments) à un système d'intégration mentale psychologique. Coordination des activités de plusieurs organes, nécessite un fonctionnement harmonieux. Action d'adjoindre à l'activité propre d'une entreprise les activités qui s'y rattachent dans le cycle de la fabrication des produits »¹

« Opération par laquelle un individu ou un groupe s'incorpore à une collectivité, à un milieu, intégration politique, sociale, radicale, culturelle »²

1.2.2. Définition managériale :

« Insertion : une procédure plus longue que la phase d'accueil, elle se fonde principalement sur des actions de formation »³

« L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects technique de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans

¹ Dictionnaire le petit Robert. Édition le Robert, Paris, 2006, p21

² Dictionnaire le petit Robert, op.cit., p1334

³ Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, PARIS, 1999, p498.

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 de courte durée. »¹

1.2.3. Dispositif d'intégration :

« Le dispositif d'intégration insère le salarié dans un collectif de travail. il s'agit alors pour le tuteur de présenter, de placer et de positionner le nouveau salarié dans l'activité de l'organisation »².

Donc l'étape d'intégration correspond à la problématique de la fidélisation du salarié c.à.d. à un lien entre l'individu et le collectif de travail, celui-ci constituera pour le salarié une identité sociale aussi qu'une identité professionnelle ; pour l'inciter à rester dans l'organisation il convient de l'intéresser aux politiques déployées. Cette étape est assurée par des actions de suivi, d'accompagnement, de tutorat, ou de coaching.

1.3. Définition de la socialisation organisationnelle :

A chaque étape de sa vie, l'individu se socialise et s'adapte à un nouvel environnement, un nouvel emploi, une promotion, une mutation, sont autant des moments décisifs dans le processus de socialisation organisationnelle.

Selon Feldmen (1976) « le processus par lequel individus étrangers à l'organisation, est transformer en membre participatif et efficace » la socialisation permet d' « ...apprécier les valeurs, les capacités, les attentes comportementales, et le savoir social essentiels pour assumer un rôle organisationnel et pour participer comme un membre de l'organisation. »³

¹ PERROT (serge), « l'intégration des nouveaux collaborateurs » édition, Dunod , paris, 2010, p02.

² HLLIN(Annabelle) « le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise » article CERMAT-IAE de l'université de Tours, France.2011.p.

³ PERROT (serge), « l'intégration des nouveaux collaborateurs » édition, Dunod , paris, 2010 ,p 02.

Notamment par Delphine Lacaze (2010) qui a beaucoup étudié le sujet selon elle¹ « *la socialisation organisationnelle est un processus double de transmission et d'acquisition entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues c'est donc le Processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel celui-ci apprend son rôle dans l'organisation, il doit assimiler la culture d'entreprise, apprendre à tenir son rôle, acquérir Les compétences de son emploi et s'intégrer à une équipe, il appartient à l'entreprise pour mettre en place des outils pour accompagner les nouvelles recrues dans leurs efforts d'intégration* ».

Avec cette approche l'auteur aborde l'idée que l'individu est acteur de son intégration et donc de sa socialisation dans le nouvel environnement. Donc chaque salarié participe à la performance collective dans la cadre de son poste.

L'intégration dans la politique des relations sociales dans la mesure où elle se réalise dans un collectif de travail .ainsi convient-il de s'intéresser aux mondes sociaux et culturels de l'organisation dans lequel va entrer un nouvel arrivant.

La vie de l'organisation est une interaction constante entre la structure, la culture, et la responsabilité. Les méthodes de travail sont différentes d'une entité à une autre.la culture de corps sera donc différentes, l'acquisition de cette culture par l'entrant est un moyen important, on peut donc dire que l'intégration s'apparente à un processus de socialisation par lequel s'effectue un partage de normes ,de valeurs, de références ,conduisant au développement du sentiment d'appartenance ,et à des attitudes d'identifications.

2. les enjeux de l'intégration :

Lors d'un recrutement l'intégration fait partie du processus Et cette dernière étape permet de finaliser le recrutement de la nouvelle recrue. Alors quels sont les réels enjeux de l'entreprise à consacrer du temps à son intégration. Plusieurs enjeux peuvent être observés.

2.1.Le domaine du travail :

2.1.1. L'accompagnement :

¹ LACAZE Delphine « la gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle »Management &Avenir ,2007 (n 14) .p.9-24.

La prise de poste correspond à un période de découverte et d'apprentissage intense une aide précieuse pour faciliter ce moment est de fonctionner en binôme pendant un certain temps ; il ne s'agit pas de transmettre toutes les compétences techniques du poste, mais de permettre l'apprentissage, d'un fonctionnement, des habitudes, des attentes de clients,....etc.

2.1.2. L'apprentissage et la reconnaissance au travail :

La période d'intégration en entreprise comporte deux enjeux clés : l'apprentissage et les reconnaissances

Concernant l'apprentissage il ya des moments difficiles, mais ces difficultés peuvent être surmontée de deux façons complémentaires, qu'ils s'agissent des dispositifs d'accompagnement que l'entreprise met en place donc l'important est de connaître les règles de jeu. L'apprentissage du travail est donc un enjeu qui suscite beaucoup d'appréhensions du moins selon les perceptions des nouveaux embauchés, deux sources de tensions sont cependant évoquées. Elles concernent d'une part la difficulté parfois d'accéder à l'information donc l'arrivée d'un nouvel employé peut constituer un risque, non par manque de professionnalisme mais par méconnaissance des règles de travail.

Et d'autre part la question de la charge et des horaires de travail ces deux éléments constituent des sources de tensions dans le processus d'ajustement entre l'individu et l'organisation, donc il faudra tâcher de diminuer la charge de travail des tuteurs pour qu'ils puissent se consacrer pleinement au nouvel arrivant.

Concernant la reconnaissance et l'utilisation des compétences .il ne s'agit pas pour cette période d'intégration, de reconnaissances financière, ou matérielles. C'est plutôt une reconnaissance liée à la nature de travail confié à son intérêt et à sa valorisation, les personnes sont sensibles à la possibilité qui leur est donnée d'utiliser leurs compétences, il est possible que la perception par les nouvelles recrues de leurs propres compétences ne correspondent pas à l'évaluation faite par le manager, qui pourrait leur rapprocher un manque d'humilité ,donc le rôle de manager doit consister à expliquer ce décalage, à mettre en évidence l'intérêt du travail confié, à montrer le rôle de la personne dans le fonctionnement de l'entreprise.

2.2. L'entreprise :

C'est un domaine de socialisation important il concerne la transmission d'une culture d'entreprise, qui permet à chacun de fonctionner selon des valeurs, des normes et références communes.la personne recrutée doit connaître et comprendre sa nouvelle entreprise et s'ajuster à sa culture portant, ce domaine est très peu évoqué par les nouvelles recrues. Les nouvelles recrues font référence à l'ambiance générale au sein de l'entreprise, au mode relationnel qu'ils découvrent, qui

constitue des indicateurs d'une culture. La réussite d'un recrutement se joue à 50% en amont et à 50% en aval, la question de l'intégration est donc également importante pour les entreprises l'enjeu essentiel des recrutements est de ne pas se tromper car le cout d'un échec est très significatif il ya donc de toute évidence des enjeux importants autour de l'intégration

Les entreprises font état de 4 objectifs essentiels assignés aux politique d'intégration : communiquer, fidéliser, créer un réseau interne, faciliter la prise de poste ces objectifs se déclinent pour chaque entreprise mais ces objectifs ne répondent que aux besoins et aux tensions perçus par les nouveaux embauchés.

3. les exigences et les conditions de mise en œuvre de ce processus :

L'intégration est donc un processus dynamique et continu qui demande une volonté commune d'échange dans le but de progresser collectivement et d'une façon durable, le processus d'intégration diffère d'une entreprise à une autre, chaque entreprise met en place un processus d'intégration propre à son intégration, sa culture et sa stratégie, c'est pourquoi nous présentons les procédures d'intégration : bien intégrer est une affaire de méthodes mais surtout de comportement. L'entreprise distingue cinq domaines dans lesquels la nouvelle recrue va devoir s'intégrer :

- ✚ L'histoire et la culture : chaque entreprise possède ses coutumes, son langage et aussi ses valeurs, le nouvel entrant va donc devoir rapidement les connaître, les comprendre et les intégrer.
- ✚ La politique globale de l'organisme, de ses projets et objectifs : le nouveau salarié devra connaître les directions stratégiques de l'entreprise afin de pouvoir s'impliquer pleinement dans l'organisation.
- ✚ L'humain : le nouveau collaborateur va devoir travailler dans une nouvelle sphère relationnelle et être au quotidien avec de nouvelles personnes ; c'est pourquoi il devra s'adapter à cet environnement pour être intégré.
- ✚ Les lieux et matériels : pour son intégration, la nouvelle recrue Devra avoir des points de repères, identifier son territoire, ses Interlocuteurs et situer les moyens mis à sa disposition.
- ✚ La dimension juridique : l'organisme d'accueil devra mettre à disposition du nouveau collaborateur les documents juridiques tels que : la convention collective, le règlement intérieur, les « habitudes orales » aux procédures qualité, les règles d'hygiène et de sécurité de travail.

Conclusion.

L'accueil détermine la qualité de la réussite de l'intégration qui s'instaure entre celui qui reçoit et celui qui reçoit, L'étape d'intégration est primordiale elle conditionne largement la réussite de recrutement qu'il repose sur une procédure d'accueil de qualité ; donc la réussite de l'intégration est une concrétisation de la réussite de recrutement.

Cette étape est assurée par des actions de suivi, d'accompagnement, de tutorat, ou de coaching .les managers en place doivent faire un grand travail de communication avec les nouveaux recrues et veiller sur la compatibilité entre le sang neuf et l'entreprise, dans une seconde phase les managers doivent évaluer les nouveaux recrues et apprécier le niveau d'intégration de chacun .

Chapitre II : Le programme d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues.

Chapitre 02 : le programme d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues.

Pour communiquer et donner du sens à ce programme. Des outils ont été élaborés et seront déployés, Le but de ces outils est de faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs et d'harmoniser les procédures au sein de l'organisation. Le déploiement d'un parcours d'intégration présente des enjeux mutuels car les objectifs de l'entreprise permettent de répondre aux besoins des nouveaux arrivants, notamment en matière d'accompagnement et de performance.

Nous avons subdivisé le deuxième chapitre en trois sections, dans la première on donnera une définition des outils au processus d'intégration, la deuxième sera consacrée aux étapes du processus d'accueil et d'intégration, et la troisième un entour sur les pratiques de la GRH moderne liées au processus.

Section 01 : Comment donner du sens au parcours d'intégration ?

Une réflexion est menée sur l'accompagnement des RH, l'entreprise devra structurer ses démarches d'intégration et les réussiras celle-ci « repose sur la qualité des procédures d'accueil et de suivi de l'intégration ».

1. Les différents outils spécifiques à l'intégration :

L'accueil et l'intégration des nouveaux apprentis constituent une véritable stratégie de management de ressources humaines qui repose sur un encadrement et un accompagnement du personnel, cet accompagnement par un collègue de travail peut prendre plusieurs formes comme le tutorat, le parrainage, le coaching.

Rôle d'accompagnateur :

"Ce besoin relationnel est construit sur le principe de l'altérité vécue dans un espace réservé, intime, fait d'écoute, de confiance et de reformulation. Ce moment où l'appel à un autre permet de se désaltérer de soi-même. Que ce soit une opportunité de perversion n'a rien d'exclusif ni d'original en matière de relations humaine¹ ».

1.1. Le tutorat :

Les organisations mettent actuellement en place des outils tels que le tutorat d'entreprise. Le ROBERT donne deux définitions du tuteur qui sont :

1-personne chargée de veiller sur un mineur ou un capable majeur, de gérer ses biens et de le représenter dans les actes juridiques.

2-Tige, armature de bois ou de métal fixée dans le sol pour soutenir ou redresser des plantes. Nous retenant pour notre part, la définition suivante qui considère le tutorat comme « un ensemble des moyens, en particulier humains, mobilisés par une entreprise pour intégrer et former à partir de la situation de travail. »²

¹ BACHY Bruno et HARACHE Christine « toute la fonction management », édition dunod, paris, 2010, p249.

² HULLIN Annabelle « le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés de l'entreprise » article CERMAT –IAE de l'université de Tours, France, 2011, p03.

Le tuteur peut être considéré comme un véritable agent de socialisation « *les systèmes de parrainage permettent aux nouveaux de se sentir épaulés durant toute leur phase d'intégration. Plus une recrue bénéficie de contacts fréquents avec un tuteur, plus elle perçoit la culture de l'entreprise comme étant marquée par des normes d'entraide et d'implication, et orientée vers l'innovation et la productivité ainsi vers les règles* ».¹

Donc le tuteur sera le référent professionnel du nouveau collaborateur tout au long de sa période d'intégration. Le tuteur accompagne la démarche d'intégration. Il participe activement à l'accueil et à l'intégration de la personne qui peut s'appuyer sur lui pour prendre ses marques et résoudre ses difficultés.

1.2.Le parrainage :

« *Le parrainage est un outil séduisant pour tous les avantages qu'il présente il assure un accompagnement personnalisé du nouveau arrivant favorisant la transmission à la fois des savoir-faire et de la culture organisationnelle. Le parrainage facilite les contacts du nouveau salarié avec les autres membres de l'organisation, par l'intermédiaire du parrain.il favorise l'attachement à l'organisation et la fidélisation de la nouvelle recrue.* »²

Les types de programme de parrainage :

- ✓ Transmission de la culture organisationnelle.
- ✓ Transmission des compétences.
- ✓ Accompagnement dans l'évolution de la carrière et l'insertion dans les réseaux professionnels.
- ✓ Parrainage d'équipe (team-mentoring).

1.3.Le Coaching :

« *Le coaching est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire.* »³.

¹ HULIN (Annabelle), op.cit.P15

² PERROT (serge), « l'intégration des nouveaux collaborateurs », édition Dunod, paris, 2010, p194.

³ Chantal HIGY-LANG et Charles GELLMAN, « LE COACHING », Éditions : d'Organisation, paris, 2000, p07.

« Le coaching consiste en une série d'entretiens individuels entre le client « coaché » et son coach, dans un contexte défini sous forme de contrat avec l'entreprise. Même si cette situation de tête-à-tête peut sembler trop intimiste voire intrusive en amont de la démarche, elle n'en est pas moins et rapidement d'une redoutable efficacité. »¹.

1.3.1. L'intérêt du coaching :

Le coaching pour :

- savoir dire non pour rester efficace.
- développer sa confiance et son estime de soi.
- prendre du recul ; être plus à l'aise pour assumer ses responsabilités.
- régler des problèmes de communication.
- Gérer et résoudre un conflit particulier
- Améliorer la qualité de sa communication.

1.4. L'accompagnement par la formation continue ²:

L'intégration d'un nouveau professionnel passe également par l'accompagnement à travers la formation continue, cette technique peut lui permettre de mieux connaître l'entreprise, l'acquisition des techniques professionnelles est un élément fort de l'intégration ce programme permet aux nouveaux arrivants d'avoir des connaissances précises des compétences qu'ils devront acquérir, mettre en place un passeport individuel de formation de chaque apprenti ou le contenu et le nom des intervenants tout au long de la période d'apprentissage seront indiqués.

1.5. Les objectifs de l'accompagnement³ :

- ✓ Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail.
- ✓ Lui démontrer la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation.
- ✓ Lui permettre d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à toute l'information pertinente.

¹ Chantal HIGY-LANG et Charles GELLMAN, op.cit., p08.

² DECHAMPS(Olivia) « le parcours d'intégration des nouveaux professionnels à l'hôpital : un enjeu majeur des RH » Mémoire à l'école nationale de santé publique, 2006.

³ TESSIER. (Marie Jossée), « guide de GRH », édition : carole pageau techno compétence, Québec, 2013, p41.

- ✓ Le soutenir afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible.
- ✓ Vérifier s'il comprend bien les attentes relatives à ses tâches, à son rôle et à ses responsabilités.
- ✓ Vous assurez qu'il connaît les normes et les politiques de l'entreprise.
- ✓ Le familiariser avec la culture et les valeurs de l'organisation.
- ✓ Lui faire connaître l'entreprise afin qu'il puisse contribuer au développement de son image.

2. Les conditions de réussites de l'intégration :

2.1. Des outils à développer :

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

2.1.1. La création d'un « kit d'intégration »

Un des premiers outils qui va être développé est un « Kit d'intégration » à destination des managers. Ce kit se présentera sous forme de plaquette papier à distribuer aux managers, et contiendra le détail du parcours d'intégration. Le kit d'intégration a pour objectif principal de communiquer sur les enjeux de l'intégration et l'importance de réussir cette dernière étape du recrutement. L'idée est d'aborder le sujet de façon simple et claire, sans trop charger le document d'information. Il comprendra donc :

- ✓ Un mot d'accueil pour replacer le contexte et souligner l'importance d'une bonne intégration.
- ✓ Les enjeux de l'entreprise à mettre en place un parcours d'intégration et à soigner l'intégration des nouveaux collaborateurs.
- ✓ Le détail des étapes du parcours d'intégration.
- ✓ A qui est destiné ce parcours.
- ✓ Les règles d'or à respecter et suivre.
- ✓ Le rôle et profil du parrain, Des témoignages issus des managers et nouveaux collaborateurs qui ont la chance de tester ce parcours d'intégration.

Le Kit d'intégration doit être considéré par les managers comme une aide et un guide à suivre afin de faciliter le processus d'intégration de leur nouvelle recrue. D'un point de vue plus stratégique, il permet aussi d'harmoniser les pratiques au sein de l'entreprise.

2.1.2. La création d'un carnet de route pour les collaborateurs :

Le carnet de route pourrait aider le collaborateur à s'exprimer sur son arrivée dans l'entreprise et l'accompagner tout au long de son intégration.

Ce carnet de bord sera personnel et permettra au nouveau salarié de parler de son premier jour, de son ressenti, il pourra y écrire ses rapports d'étonnement et préparer ses entretiens de suivi. Les questions qui pourront lui être posées par son manager, et il pourra y inscrire les retours réalisés Par son manager, les axes d'amélioration établis.

2.1.3. Rassembler les informations

Un des enjeux de cette mission est de transmettre les informations. Il est donc important de créer un endroit où l'ensemble du personnel pourra avoir accès aux différentes informations concernant l'intégration. Pour ce faire, un espace pourra être créé sous *Planète*, l'intranet du Groupe. Tous les collaborateurs du Groupe ont accès à cette plateforme où est concentré une multitude d'information, elle est donc l'endroit idéal pour rassembler l'ensemble des documents utiles lors de l'arrivée d'une nouvelle recrue. Cet espace pourra en effet regrouper les documents tels que le parcours d'intégration et les divers documents à transmettre lors de l'arrivée du collaborateur (règlement intérieur, livret d'accueil...) afin de faciliter la préparation du jour j pour les managers. Ces nouveaux moyens de communication et d'accompagnement vont permettre de formaliser l'intégration et de s'assurer que chaque nouvelle recrue sera reçue de la même façon.

2.2. Des tactiques d'intégration propres à l'individu :

Parallèlement aux pratiques déployées par les entreprises pour intégrer leurs nouvelles recrues, ces derniers adoptent également des tactiques d'intégration lorsqu'ils arrivent dans une nouvelle entreprise.

Lacaze et Perrot (2010) expliquent ces tactiques d'intégration grâce à une approche comportementale en quatre parties :

- **La recherche d'information** : avec soit la recherche active lorsque la personne demande, ou bien la recherche passive via l'écoute et l'observation.

- **L'auto-management** : le nouveau collaborateur se fixe des objectifs pour diriger son apprentissage, s'autoévalue, se récompense et se sanctionne.

- **L'expérimentation** : avec les tests essais et erreur ou les tests de limites l'intégration sociale avec pour objectif le soutien social.

2.3. Réussir l'intégration :

De nombreux facteurs vont intervenir pour la réussite de l'intégration lorsqu'un nouveau salarié entre dans l'entreprise. Cependant, certains écueils sont à éviter afin de ne pas tomber dans quelques limites et erreurs fréquentes qui peuvent intervenir.

2.3.1. L'implication des salariés, un gage de réussite

Afin de garantir la réussite de l'intégration de la nouvelle recrue, l'implication de l'ensemble des salariés de l'entreprise est nécessaire. Effectivement l'implication de chacun va être un des facteurs clé de succès et une condition de réussite à l'intégration du nouveau collaborateur. Cette implication peut être faite à plusieurs échelles :

✓ L'implication du top management :

Nous avons pu voir que la journée Connaissance de l'entreprise est une journée dédiée à l'accueil de nouveau collaborateur et au cours de laquelle le « top Management » intervient. Ces rencontres sont indispensables concernant l'intégration de cibles stratégiques (hauts potentiels, futurs directeurs ...). Au-delà même du processus d'intégration, les entreprises prêtent une attention croissante à la mise en place d'échanges au sein de la sphère managériale, que ce soit sous forme d'universités du management ou de l'animation de réseaux managériaux avec la mise à disposition de plateformes en ligne dédiées.

✓ **L'implication du manager**

Lorsqu'une nouvelle recrue arrive dans une équipe, elle doit être accueillie par son manager direct. Ce tuteur hiérarchique va être le référent du nouveau salarié et son rôle va être d'instaurer une relation de confiance et d'engagement autour des valeurs internes de l'entreprise. De plus, le manager va avoir pour rôle de fixer des objectifs avec le collaborateur et de réaliser son suivi sur les rendez-vous établis dans le parcours d'intégration.

La mobilisation du manager va permettre de s'assurer que le recrutement est un succès et validera la période d'essai du collaborateur. De plus, le manager va jouer un rôle très important au niveau de la communication et la transmission d'information.

✓ **L'implication d'un parrain**

L'entreprise fait du parrain un acteur stratégique dans l'intégration du nouveau collaborateur ; c'est pourquoi toute partie a été dédiée à l'importance du rôle de celui-ci en décrivant ses missions et le profil idéal.

La volonté de devenir parrain doit être basée sur une démarche volontaire mais pour affiner le besoin, un « profil type » a été établi :

- Pas de lien hiérarchique entre les deux collaborateurs.
- Dans l'idéal, le parrain exerce le même métier.
- Envie de transmettre.
- Reconnu par son professionnalisme.
- Sens relationnel, disponibilité, écoute, Organisé et rigoureux.

L'enjeu est donc de trouver la personne qui va correspondre à ce profil et sera prête à endosser ce rôle. Après avoir émis le souhait d'être parrain et participer à l'intégration d'un collaborateur, la demande doit être approuvée par le tuteur hiérarchique du nouvel entrant et le rôle de l'accompagnant est stratégique pour le développement du nouveau salarié au sein de sa nouvelle structure, c'est pourquoi choisir le bon parrain est un choix déterminant. Cette mission de parrainage (ou de tutorat) est de plus en plus répandue dans les entreprises et devient même un « outil d'accueil et d'intégration » selon Annabelle Hulin, alors la mise en place d'une formation de tuteur est un véritable facteur clé de succès.

3. Les écueils à éviter :

Après avoir évoqué les conditions de réussite, il est également important de souligner les écueils à éviter en abordant les erreurs fréquentes de l'intégration. Comme cela a été présenté dans le contexte, l'intégration représente de nombreux enjeux et n'est pas encore un processus bien maîtrisé et peu formalisé dans les entreprises, une des erreurs les plus fréquentes en termes d'intégration est de sombrer dans l'urgence de l'opérationnel. Effectivement, beaucoup d'entreprises ne consacrent pas assez de temps à l'accueil des nouveaux collaborateurs et si le recrutement se fait dans l'urgence alors très peu de temps peut être dédié à l'intégration. La majorité des entreprises veulent aller trop vite et réduisent la durée ou suppriment certaines phases de l'intégration. L'objectif des entreprises est de rendre les salariés opérationnels rapidement mais pour cela une bonne intégration est nécessaire. Lors de retours recueillis de la journée connaissance de l'entreprise. L'importance du rôle du parrain a été évoquée car le nouveau salarié a également besoin d'être accompagné par une personne autre que son manager direct. Cependant, une des erreurs qui est faite dans les entreprises est de mélanger les rôles entre le parrain et le manager. Chacun a des missions différentes dans l'intégration du collaborateur et chacun doit tenir son rôle. D'où l'importance de bien définir au préalable les missions de chaque intervenant. En plus des erreurs à éviter, il faut également porter attention aux limites de l'intégration. En effet, nous avons exposé les points positifs de la formalisation de l'intégration, Lacaze et Perrot (2010) développent l'idée que la formalisation des processus d'intégration est assez liée à la culture de l'entreprise et au secteur. Les entreprises doivent faire attention à ne pas tomber dans des processus extrêmement formalisés car cela peut induire des effets négatifs. Si la procédure est trop formalisée et que celle-ci doit être strictement suivie alors le côté humain de l'intégration pourra en pâtir. Effectivement, il ne faut pas oublier que l'intégration doit être faite de façon spontanée et que le nouvel entrant doit se sentir attendu. De plus, des événements non prévus peuvent venir « déranger » le parcours d'intégration comme par exemple un changement de tuteur, ou un changement de parrain ; si le processus est trop formalisé, alors ces imprévus pourront avoir des impacts déstabilisateurs et venir entraver l'intégration du collaborateur parallèlement à cela, dans le cas où l'intégration se fait de façon collective, si les dates d'arrivées d'un nouveau collaborateur ne coïncident pas avec les dates des processus d'intégrations prévus alors cette personne ne pourra pas être intégrée comme les autres.

Toutes ces variables sont donc à prendre en compte pour faire en sorte que le parcours d'intégration soit connu de tous, et que chaque personne s'implique lorsqu'un nouveau collaborateur entre dans l'entreprise.

Section 02 : Les étapes de processus d'accueil et d'intégration

Le processus d'intégration suppose d'agir sur trois dimensions complémentaires :

- Connaissance de la structure : valeurs, culture, histoires, règles, usages.
- Compréhensions des missions du poste, principales activités.
- L'intégration dans l'équipe et le collectif de travail.

1. Comment mettre l'apprentissage du nouveau collaborateur en pratique ?

1.1. Des tactiques d'intégration propres aux nouveaux collaborateurs :

De nombreuses actions sont déjà développées au sein de l'entreprise pour l'intégration des nouveaux collaborateurs. Des moyens étaient déjà mis en œuvre pour accueillir les nouveaux entrants comme par exemple :

La journée « Connaissance de l'entreprise ». Elle rassemble tous les collaborateurs de l'entreprise issus des différents départements et se découpe en plusieurs parties. La journée commence avec un petit déjeuner d'accueil puis une présentation de l'histoire de l'entreprise par les dirigeants. Chaque directeur de département vient alors présenter son service et les missions qu'ils réalisent tout au long de l'année. Cette journée est basée sur la diffusion d'information.

Un site de recrutement très animé et bien construit facilite la candidature des postulants et de leur offrir une vision globale sur l'entreprise. Il regroupe l'ensemble des offres d'emploi du Groupe et permet au candidat de connaître l'entreprise, ses valeurs, ses métiers, sa politiques RH. Nous avons vu que la communication est un facteur clé de succès pour le déploiement du

Processus d'intégration ; une communication indispensable en interne, mais également en externe. Pour cela, après avoir défini un contenu en commun avec le service des RH de l'entreprise, il serait intéressant de développer un paragraphe dédié à l'intégration dans la rubrique « Notre politique RH » sur le site du groupe. Sous forme de schéma ou de texte

l'objectif serait de communiquer suffisamment d'information pour susciter l'attention, la curiosité et l'intérêt du candidat, mais également de l'informer sur le processus en interne.

1.2. Construire une identité professionnelle :

Une fois la période d'adaptation terminée, il faudra s'assurer que l'employé est satisfait de son accueil. Une rencontre doit donc être prévue avec celui-ci afin de vérifier s'il a besoin de soutien d'une part et si d'autre part, il y aurait certaines mises au point à faire. C'est l'occasion idéale pour lui demander s'il est satisfait de son intégration, de son entraînement, de son parrain et ainsi de suite. Il y a également possibilité de lui demander de compléter le questionnaire d'évaluation de l'accueil. Et vérifier si le plan d'entraînement à la tâche a été efficace et se demander où en est rendu l'employé dans son apprentissage. Trop souvent oubliée, cette étape est aussi importante que l'apprentissage en tant que tel. Il sera très important par la suite, de revenir sur les points non maîtrisés dans le travail pour compléter la formation déjà entamée.

1.3. Les outils de suivi des RH :

➤ **L'entretien annuel d'appréciation :**

« L'entretien annuel d'appréciation est réalisé entre le salarié et son supérieur direct cet entretien est préparé par les deux parties »¹.

Quatre grandes phases structurent l'entretien d'appréciation :

- ✓ La première partie est consacrée à la préparation et l'accueil. c'est une phase importante qui conditionne la qualité des échanges ;
- ✓ La deuxième est totalement consacrée au passé .le manager et le collaborateur font le point sur l'atteinte des objectifs ;
- ✓ La troisième partie est quant à elle, orienté vers la fixation de nouveaux objectifs : rechercher des pistes de solution pour réduire les écarts de performance et de compétence ;
- ✓ La conclusion fait la synthèse de l'ensemble de l'entretien et le manager encourage son collaborateur et lui fait part de sa confiance.

¹ COHEIN Annick, « toute la fonction ressources humaines », édition DUNOD, paris, 2006, p228.

2. Les quatre étapes de processus ¹:

2.1. La préparation à l'accueil

La préparation à l'accueil consiste à organiser l'environnement de travail du nouvel employé. Cette étape, préalable à l'accueil, est importante car l'employé constatera qu'il était attendu et que son arrivée a été planifiée. Il doit disposer dès son premier jour de travail de tous les documents et les outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche. Une formation technique soutenue est souvent nécessaire afin de parfaire les connaissances et les compétences du nouvel employé. Tout doit alors être mis en œuvre pour permettre une intégration harmonieuse. Le fait de jumeler l'arrivant à un parrain facilite la transition dans le contexte spécifique du travail.

Le système de parrainage permet la création d'un lien de confiance entre l'employé et le parrain, augmente l'efficacité et la qualité de l'apprentissage et diminue l'anxiété du nouvel employé. Le manager doit préparer le contenu de l'étape d'intégration avec la personne désignée comme parrain. Ensemble, ils détermineront les renseignements essentiels à transmettre au nouvel arrivant en répondant aux trois questions suivantes :

- 1 .Que devrait contenir l'intégration à l'emploi ?
- 2 .Quels sont les objectifs poursuivis ?
- 3 .Que doit connaître le nouvel employé concernant ses tâches ?

¹ TESSIER. (Marie Jossée), op.cit., p42-47.

Tableau n°01=Modèle de programme d'accueil et d'intégration :

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date d'entrée en fonction :
Titre de l'employé(e) : Analyste de base de données	Secteur: Données informatiques
Supérieur immédiat :	Période couverte :
Nom du parrain :	

-CONNAISSANCES GÉNÉRALES	Parrain	Date planifiée
<ul style="list-style-type: none"> • S'initier aux caractéristiques de base du poste d'analyste de base de données. • Saisir les principales interactions entre les divers services connexes. • Rencontrer les différents employés et s'initier au travail exécuté par chacun d'eux. • Connaître les règles de fonctionnement et de sécurité. • S'initier aux outils, à l'équipement et aux logiciels utilisés. <p>CONNAISSANCES SPÉCIFIQUES AU POSTE</p>		

<ul style="list-style-type: none"> • Savoir comment récupérer et extraire les données. • Acquérir un savoir-faire dans les bases de données et la modélisation des données. • Comprendre comment mettre à jour un environnement de base de données sécurisé. • S'initier au traitement des demandes des utilisateurs. • Exploiter les outils ou les techniques des systèmes de gestion de base de données. • Comprendre comment produire des composantes de base de données. • Apprendre à connaître les tendances commerciales et le système d'information. • Connaître les bases de données. • Comprendre les outils et les techniques de développement des systèmes Etc. • CONNAISSANCES SPÉCIFIQUES À L'ORGANISATION • Connaître les règles de fonctionnement internes. • S'initier aux valeurs et à la mission de l'organisation. • Connaître les produits et les services. • Connaître les personnes ressources. 		
---	--	--

Source : TESSIER. (Marie Jossée), « guide de GRH », op.cit., p138.

2.2. Accueil (la première journée)

Le premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail physique et humain est très important, car il conditionne son rapport avec l'entreprise. L'employé doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontrera d'abord son supérieur immédiat. Ce dernier lui dressera le profil de l'entreprise et lui transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les services offerts, les membres du personnel et les

comportements souhaités. Puis, il lui précisera son nouveau rôle. Il lui présentera finalement son parrain.

2.3. Intégration (les premières semaines)

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

2.3.1. Le parrain vecteur et facilitateur de l'intégration :

Dans la mesure où le rôle du parrain est d'apporter une contribution qui assure la réussite de l'accueil, il doit vérifier que le travail est accompli de façon structurée durant tout le parrainage. Voici quelques conseils qui permettent de faciliter l'action :

-Réussir le premier contact :

Le parrain est une personne expérimentée qui exerce le métier du nouvel recrue il est reconnu pour son professionnalisme en terme d'expertise technique de sens relationnel et de connaissance de l'organisme, il est missionné par son manager pour accueillir, guider, et renseigner le nouvel recrue dans le service.

-Préparer l'accueil :

Obtenir des informations sur la personne à accueillir sur les objectifs, sur les dispositifs de formation éventuelle.

-Préparer les documents nécessaires.

-Planifier le temps d'accueil pour se rendre disponible.

-informer l'équipe de travail de la nouvel recru.

-Faire connaissance :

-Demander au nouvel recru de se présenter sa formation initiale, son parcours professionnel ses attentes par apport au parrain.

-Faciliter la prise de contact du nouvel recru avec l'équipe, se présenter les règles de fonctionnements

-Présenter l'environnement de travail quotidien

-S'assurer que les missions du service, son organisation, et son organigramme bien compris.

-Rappeler ou expliquer les règles de travail.

2.3.2. Rôle et responsabilités du parrain :

• Faire une présentation générale du poste et des outils de travail ainsi que des tâches à accomplir. Si c'est nécessaire, le parrain fait ensuite l'exposé ou la démonstration du processus ou de l'activité à réaliser. Pour chacune des tâches, il est important qu'il explique comment elles s'inscrivent dans la coordination et la séquence des opérations.

- Superviser la mise en pratique. Le parrain observe le nouvel employé en situation réelle et s'assure qu'il utilise les bonnes méthodes de travail et les bonnes façons de faire. Il doit lui donner une rétroaction continue.
- S'assurer du transfert des apprentissages. Afin de mieux intégrer les apprentissages, il est utile de faire répéter plusieurs fois l'activité pratique. Le parrain se retirera progressivement, mais devra demeurer disponible pour répondre à toutes les questions. Il agit à titre de soutien tout au long de l'intégration de l'employé.

Tableau n° 02 : exemple d'un Grille d'entraînement à la tâche :

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date d'entrée en fonction :
Titre de l'employé(e) : Analyste de base de données	Secteur : Données informatiques
Supérieur immédiat :	Période couverte :
Nom du parrain :	

	Explication	Démonstration	Mise en pratique	Transfert des apprentissages	Habilité acquise	Habilité à travailler	Commentaires
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							

Source : TESSIER. (Marie Jossée), « guide de GRH », op.cit., p139.

2.4. Suivre et Évaluation :

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

2.4.1. Rôle et responsabilités du supérieur immédiat

- Évaluation de la satisfaction de l'employé et du supérieur immédiat (attentes, préoccupations)
- Identification des besoins en intégration de la recrue.
- Évaluation des apprentissages.
- Identification des besoins de formation reliés à l'emploi.
- Explication des assurances, des bénéfices et des avantages sociaux.
- Signature du contrat de travail.

2.4.2. Rôle et responsabilités du parrain

- Rétroaction sur l'intégration du nouvel employé.
- Évaluation de la satisfaction de l'employé (attentes, préoccupations).
- Évaluation des apprentissages.
- Identification des besoins de formation reliés à l'emploi.

Tableau n°03 : exemple d'un formulaire d'évaluation de la période de probation :

Identification de l'employé(e)					
Nom et prénom de l'employé(e) :			Date d'entrée en fonction :		
Titre de l'employé(e) :			Secteur :		
Supérieur immédiat :			Période couverte :		
Fiche remplie par :					
FORCES DE L'EMPLOYÉ			ASPECTS À AMÉLIORER		
ATTEINTE DES OBJECTIFS DE L'INTÉGRATION					
CRITÈRES SOMMAIRES D'ÉVALUATION				Commentaires	
Atteinte des résultats Qualité et	1	2	3	4	
quantité de travail					
Sens de l'organisation					
Capacité d'adaptation					
Engagement/travail d'équipe					
Autonomie et initiative					
NOTES COMPLÉMENTAIRES					

Section03 : Le travail attendu de la DRH moderne

La pénurie de main d'œuvres compétentes dans de nombreux secteurs proposant du travail réputé difficile, va s'aggraver avec le départ à la retraite de personnes qui ne seront pas remplacées à cause du « papy-boom ». Il s'avère donc aujourd'hui nécessaire de fidéliser ses équipes.

Depuis longtemps les entreprises ont compris qu'il était aussi important de fidéliser leur client que d'en conquérir de nouveaux il est vrais que conquérir un nouveau client coute cher et d'autant plus aléatoire que le pouvoir d'achat de celui-ci se restreint ,mais les entreprises cherchent à diminuer leur charge ,donc fidéliser ses salariés devient vital au moment où l'exercice devient plus difficile donc parler d'attractivité interne c.à.d. de la capacité à retenir le collaborateur en lui montrant et lui démontrant pourquoi il a l'intérêt à rester .

1. La culture d'entreprise :

La culture de votre entreprise¹ : *« est un avantage que la concurrence ne peut limiter.la technologie peut être copiée, les connaissances acquises, mais la capacité de votre entreprise à collaborer efficacement, à se consacrer aux activités de cadre, à accorder la priorité aux priorités, est un plus qui ne peut être ni acheté, ni transféré, ni installé. Une culture au sein de laquelle règne la confiance ou sont stimulées les forces latentes est forcément une culture « maison ».Il en est de même pour les familles, ou pour tout groupement d'individus. Une culture de qualité s'enrichit au fil du temps .agir conformément à des principes justes, faire preuve de patience, d'humilité, de courage et user de votre cercle d'influence peuvent vous transformer et laisser une trace positive dans votre entreprise. Seule la stimulation des forces intérieures permet d'agir sur l'extérieur ».*

La culture d'entreprise présente une particularité² : *« Elle est en effet un bien commun de l'ensemble de ses membres : ce n'est pas un actif tangible que l'on peut modifier ou remplacer à volonté....., Car la culture d'entreprise, largement façonnée par les fondateurs puis par les refondateurs, appartient ensuite avant tout au corps social de l'entreprise, qui l'endosse, la pratique, l'entretient, et la fait vivre».*

¹ MERRILL. A . Roger et MERRILL Rebecca « priorité aux priorités », éditions : First, p338.

² DEVILLARD Olivier et REY Dominique «Culture d'entreprise : un actif stratégique », édition : Dunod , Paris, 2008.p231.

Donc Savoir attirer des gens compatibles avec la culture d'entreprise permet d'économiser beaucoup en rapidité et en facilité dans le processus d'adaptation et d'intégration de la personne. On réduit du même coup l'une des raisons du turnover, et l'on donne les meilleures garanties de performance au sein de l'entreprise.

Enfin on peut dire que la culture d'entreprise présente le bien commun que constitue la performance de l'entreprise.

1.1. Les cinq grands organisateurs de l'infra-culture :

1.1.1. Les croyances¹ :

« Les croyances collectives sont des préjugés partagés par les membres de l'entreprise. Certitude subjective, peu fondée rationnellement, affirmative et généralisant la « croyance » développe ses propres justifications. Elle produit une forme d'adhérence affective sur une façon d'envisager le monde « Nous sommes les meilleurs »... ».

1.1.2. Les valeurs² :

« Une valeur, au sens humain du terme, est une préférence entre deux qualités. Elle est l'expression de ce qui doit être. Aspiration philosophique, morale, sociale ou politique, plus haut niveau de l'état désiré, une valeur présente un fort potentiel d'investissement dans la mesure où sa mise en œuvre produit une profonde satisfaction ; l'individu a un sentiment de réalisation lorsqu'une telle aspiration se fait réalité. »

1.1.3. Les empreintes³ :

L'histoire est, avec l'empreinte nationale, le troisième organisateur de la culture. *« Contexte historique de la création ou de la recréation d'une entreprise, traces laissées par les réussites et les échecs, personnalité et politique menée par les fondateurs et refondateurs sont autant d'aspects qui structurent la culture comme la nature de la fibre du bois structure le noyau de l'arbre. »*

¹ DEVILLARD Olivier et REY Dominique, op.cit., p47.

² DEVILLARD Olivier et REY Dominique, op.cit., p49.

³ DEVILLARD Olivier et REY Dominique, op.cit. , p54.

1.1.4. Le cœur de métier :

Les cultures d'entreprises naissent et se développent au sein d'autres cultures préexistantes, familiales, nationales ou régionales mais aussi socioprofessionnelles, voire même de grandes écoles. Un des grands organisateurs des logiques de base est ainsi la culture de métier. Dans cette catégorie, nous plaçons les spécificités professionnelles mais aussi le savoir-faire de l'entreprise, son cœur de métier.

« Valeurs et modes d'action spécifiques formalisés ou non, partagés avec ces partenaires obligés. Il est d'ailleurs bon qu'ils puissent présenter des appartenances et des identités communes, des connivences intellectuelles, capables de partager une cohérence dans leurs négociations. »¹.

1.1.5. Le lien social² :

Le cinquième et dernier élément organisateur de la culture est le lien social. Il se constitue de tout ce qui contribue à unir (ou désunir) les collaborateurs entre eux et avec l'entreprise. Le sentiment d'appartenance, l'identification à l'entreprise, le désir d'être un acteur de son projet, la fierté, la reconnaissance entre pairs, les rites et les modes de communication sont autant d'aspects qui « font lien ».

1.2. La fidélisation des salariés³ :

La fidélisation est un ensemble de mesures pour réduire les départs volontaires, pour pérenniser leurs postes et leur donner accès à la formation. Cette fidélisation donnerait la possibilité à l'entreprise de :

- Rentabiliser la formation initiale
- Conserver leurs savoirs faire dans l'entreprise et les rendre plus polyvalents
- Pallier au manque récurrent de personnel et donc de réduire les coûts de recrutement
- Se constituer une gestion quotidienne plus facile, une plus grande qualité de service et la création d'un sentiment d'appartenance. Jusqu'à présent, en effet, l'absence d'un recruteur

¹ DEVILLARD Olivier et REY Dominique, op.cit., p60.

² DEVILLARD Olivier et REY Dominique, op.cit. , p61.

³ LIGER Philippe « le marketing des ressources humaines, attirer, intégrer et fidéliser les salariés », édition dunod, paris, 2004, p126.

paralyse l'activité et induit une Réorganisation immédiate du fonctionnement de l'entreprise. Cette dernière est souvent menacée d'une situation de crise.

1.2.1. La fidélisation pourquoi ?

Le cout risque :

Plusieurs éléments en faveur de la fidélisation des individus compétents, loyaux, impliqués dans une entreprise ou une organisation, les compétences sont du moins interchangeables, trouver un remplaçant à une personne ayant volontairement ou non, quitté l'entreprise conduit seulement à recruter un profil équivalent ce qui déjà un cout puisque l'intégration de ce dernier nécessite une formation spécifique

Pour cela certaines entreprises réalisent un entretien de départ pour pointer les dysfonctionnements, un questionnaire en ligne adaptés aux salariés après son départ pour comprendre les raisons de démissions pour anticiper les problèmes et mieux gérer leurs équipes.

1.2.2. Les pratiques de fidélisation du salarié :

✓ Le rôle des entretiens de suivi et de l'entretien annuel.

Cette pratique favorise un dialogue avec le manager direct afin d'évaluer les résultats, les attentes (salariales, progression de carrière...), les axes d'amélioration et la redéfinition des objectifs annuels du salarié. C'est également un moment où le salarié fait remonter de façon formelle son sentiment sur sa vie dans l'entreprise.

✓ La structuration d'une politique de rémunération attractive.

L'information sur la politique salariale de l'entreprise constitue un des principaux leviers de fidélisation du cadre. Les responsables RH de la mobilité indexent généralement l'évolution de la rémunération des cadres sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs (volume de chiffre d'affaires, etc.) et qualitatifs (investissement personnel, participation à la vie de l'entreprise).

✓ Le développement des compétences.

Acquérir des compétences (techniques ou fonctionnelles) est également un levier important de motivation. Sentir que l'on peut évoluer, diversifier ses compétences, renforcer son expertise, évoluer vers du management permet au salarié de se projeter dans le futur et dans son entreprise.

Le développement des compétences peut se faire de façon structurée, comme c'est le cas dans la plupart des grands groupes via la conclusion d'accords de GPEC. Plus largement, les entreprises, quelle que soit leur taille, doivent se conformer au droit Individuel à la formation mesure mise en œuvre afin de maintenir l'employabilité du salarié tout au long de sa vie professionnelle.

✓ **L'animation d'une politique de mobilité.**

Le développement des compétences permet de donner de la visibilité sur les possibilités d'évolution du salarié : verticale par l'accès à des postes de management hiérarchique, fonctionnelle (d'une fonction à une autre au sein de l'entreprise) ou transversale vers des postes de direction de projet.

Les pratiques de mobilité sont déjà bien implantées au sein des grandes entreprises avec parfois des services dédiés. Dans des structures type PME/PMI, les processus de mobilité peuvent être moins formalisés mais sont compensés par des possibilités plus aisées d'accès à la polyvalence.

2. Grille d'évaluation des pratiques d'intégration¹ :

Sur le fond les pratiques d'intégration se conçoivent de plus en plus comme des parcours des package cohérent, couplés avec d'autres aspects de la politique RH (rémunération, compétences, évaluation, carrière....)

Six grandes familles d'intégration peuvent être distinguées :

- l'accueil
- les présentations d'entreprise
- l'organisation des rencontres avec des dirigeants, managers, salariés travaillant dans l'entreprise
- les formations
- les parrainages
- l'information (livret d'accueil)

La vraie question reste d'évaluer l'impact de ses pratiques, s'agit-il d'un effet de mode, ou d'une action de RH à valeur ajoutée ? deux axes de recherches permettent de répondre à cette question : il évoque le lien entre les tactiques et les conséquences d'intégration.

¹ BARABEL .Michel et OLIVIER Meier, « Manageor » ; édition Dunod, paris, 2006, P622.

1. Le premier axe :

Il concerne le processus d'intégration

Van Maanen et Schein suggèrent six dimensions pour caractériser ces processus :

- leur caractère collectif, versus individuel formel, versus informel, hasard (plusieurs étapes identifiées), séquentiel (succession d'étapes identifiées), variables, fixe, disjoint, versus en série.

2. Le deuxième axe de recherche :

S'intéresse aux contenus de l'intégration et montre l'ensemble des domaines d'apprentissage que le nouveau recrue doit effectuer. Il s'agit non seulement de faciliter les apprentissages mais également de susciter l'appropriation des apprentissages.

Tableau N°04 : Exemple d'une grille d'évaluation d'intégration d'après Boyer et Equilbey, 2003.

Nom :					Emploi occupé			
Comportement, personnalité					Savoir-faire			observation
	Potentiel intellectuel	Ouverture Curiosité	Autonomie	Organisation	Sens Commercial	Anglais	Logiciels informatiques	
M1	++	+	+	+	+	+	++	
M2	++	+	-	+	0	+	++	

M : manager ou pairs, grille à 5 niveaux (--à++)

Source : BARABEL. Michel et MEIER Olivier « Manager », édition DUNOD, Paris, 2006, p627.

2.1.La phase de diagnostic

Comme toute activité managériale il est indispensable de réaliser un diagnostic à la fin de chaque processus de recrutement, comme tout investissement, il faut mesurer sa rentabilité en générale le diagnostic est réalisé au bout d'un an.en effet la plupart des entreprises estiment qu'un recrutement n'est rentable pour l'entreprise que si le salarié est conforme aux attentes placés en lui placées en lui et reste au moins un an voire 2 ans dans l'entreprise. Donc si le salarié a démissionnée au cours de ses 24 premiers mois, le recrutement s'avère catastrophique c'est pourquoi, le service RH se doit d'auditer tous les départs.

Listes de raisons de départs évitables :

- Mauvaise relation avec la hiérarchie.
- Mauvaise ambiance de travail.
- Mauvaise condition de travail.
- Absence de reconnaissance des performances ou d'implication.
- Absence de feed-back dans le travail réalisé.
- Objectifs impossible à atteindre.
- Routine professionnelle.
- Absences d'opportunités d'évolution clairement définies.
- Description du poste qui ne correspond pas à la réalité.
- Salaire inférieur à la moyenne de secteur.
- Absence de formation permettant de développer ses compétences.
- Stress, travail, sous pression.
- Culture de l'entreprise en opposition avec celle de salarié.

3. Le rôle des managers comme accompagnateurs et intégrateurs des hommes sur le terrain :

Les managers ont de multiples rôles à jouer au sein de l'organisation de l'entreprise parmi ces rôles et qui ont un lien important avec notre problématique de recherche à savoir la problématique relative au management d'intégration des ressources humaines et de la capacité à transférer

3.1. Les qualités et les compétences clés des managers :

Comme nous le savons bien, parlé du manager de l'entreprise moderne c'est de mettre en relief ce qu'on attend de lui comme acteur, animateur, et catalyseur des ressources humaines de l'entreprise le manager d'aujourd'hui n'est pas le gestionnaire d'hier, il s'agit de nouveaux rôles qui lui sont assignés

MICHEL Crozier montre dans ce même sens que le management est l'art de la pratique .le manager aujourd'hui n'est pas là pour donner des ordres mais plutôt de faire participer la ressource humaine en la considérant comme un partenaire et un contributeur à la création de richesse de l'entreprise. Le manager doit disposer d'un certains nombres de compétences et de savoir comme :

- savoir comprendre l'entreprise
- avoir analysé les postes de travail
- savoir développer et gérer les compétences
- savoir animer l'équipe
- savoir motiver la théorie de l'adéquation
- savoir analyser l'information et communiquer
- savoir décider
- savoir résoudre les problèmes
- savoir gérer les conflits
- savoir gérer le changement.
- le manager est d'avantage un homme d'écoute
- un donneur d'exemple, car il symbolise les valeurs et les normes de conduite
- il informe et il s'informe il fait participer la ressource humaine au cadre de travail
- il communique en permanence le manager d'aujourd'hui n'est pas d'hier ,car il ne cesse d'investir dans ce qu'on appelle le développement des compétences ,des savoirs, des connaissances de ses collaborateurs ,comme nous le savons l'entreprise n'est plus un espace de production du feed-back et d'acquisition des valeurs allant dans le sens de l'excellence et des compétences, et ce pour permettre de répondre efficacement aux besoins et aux exigences de nouvel environnement.

La procédure d'intégration doit donc répondre à ces contraintes, et un plan d'intégration devra alors comporter les activités suivantes ¹

- rédiger le contrat de travail du salarié.
- remettre au salarié le livret d'accueil qui comprend différents documents présentant l'entreprise.
- remplir la déclaration unique d'embauche.
- inscrire le salarié dans le registre du personnel.
- établir une fiche d'intégration qui répertorie les différents besoins du salarié et sa liste de contacts dans l'entreprise.
- adresser un mail en précisant ses coordonnées et ses listes des contacts dans l'entreprise.
- adresser un mail en précisant ses coordonnées et sa socialisation à l'ensemble du personnel afin de présenter le nouveau salarié et de lui souhaiter la bienvenue.

¹ BARABEL .Michel et OLIVIER Meier, Op.cit., P628.

Conclusion

L'intégration du collaborateur ne se limite pas à la phase d'accueil, investir dans un parcours d'intégration c'est familiariser le nouveau collaborateur avec les valeurs de l'entreprise qui donnent sens à l'exercice du métier au quotidien donc la réussite de l'intégration des nouveaux embauchés repose sur les épaules de la fonction ressources humaines ou l'intervention d'un accompagnateur devra être indispensable pendant le parcours d'intégration.

*Chapitre III : présentation de
l'organisme d'accueil*

Chapitre03 : présentation d'organisme d'accueil**Section 01 : présentation de L'EPE TONIC Industrie :****1. Historique :**

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, parmi ces entreprises TONIC EMBALLAGE., a été créé en 1996, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage et transférées par le trésor public. Son statut juridique est celui d'une EPE/SPA(2011) avec un capital social de 30.000.000.000 DA, dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat, par la société de gestion des participations "SGP-GHEPHAC". L'entreprise est située à Bou Ismail (Wilaya de Tipaza) et est implantée sur deux sites, abritant chacun plusieurs unités. C'est le plus grand fabricant d'emballage en Afrique. Sa production couvre 60 % du marché national dans le secteur de la papeterie. L'entreprise compte 14 unités de production indépendantes l'une de l'autre. Tonic a opté pour la multiplication des investissements orientée essentiellement vers la production du carton ondule grâce aux succès engrangés de cette expérience industrielle, Tonic s'est lancée sans délai dans la diversification de sa gamme en s'attaquant aux emballages de plus en plus complexes et innovants.

Les années 2000 seront particulièrement déterminantes pour le devenir de l'entreprise qui prend désormais un envol irréversible. Tonic s'équipe en outils de production de la dernière génération.

En 2004, Tonic a investi avec succès le marché de l'exportation. En 2005, elle escompte réaliser un chiffre de 36 millions d'euros.

En 2007 l'entreprise a connu un déficit budgétaire, à cause d'une mauvaise gestion (absence d'un organigramme qui détermine les emplois et les postes de travail, absence d'un système de gestion des personnels, les moyens de production traditionnels...)

En 2011, l'Etat intervenait en dernière minute pour l'aider. Tonic est aujourd'hui un véritable complexe d'emballage et des arts graphiques.

Source ; document interne de l'entreprise.

2. Présentation de l'entreprise :

L'entreprise TONIC INDUSTRIE est créé le 14/04/2011 suite à la résolution^o6/109 du 06/01/2011, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage. Elle est organisée en la forme d'une EPE/SPA avec un capital social de 30.000.000.000 DA, dont la totalité est détenue pour le compte de l'État par la Société de gestion des Participations « SGP- GHEPHAC ».

TONIC INDISTRIE spa a deux zones de production la première (zone d'activité de Bou-Ismail (wilaya de Tipaza)).contienne les unités de production des produits finaux qui sont : l'unité carton ondulé, l'unité sacherie, l'unité impression héliogravure, flexographie et numérique, l'unité de production façonnage (ramette, pots et gobelets), et la deuxième zone (zone de Chaiba (wilaya de TIPAZA)).

Pour la récupération et le recyclage de papiers : Unité récupération du papier, unité liner, unité mandrin, unité converting, Unité de fabrication et de transformation des papiers ouate, de plus un parc très important des moyens logistiques et transportation entre les unités.

2.1. Les Domaines de compétences sont :

➤ L'activité de production :

- Fabrication de papiers ouate (tissu)
- Fabrication de papiers pour carton ondulé (liner)
- Fabrication de cellulose moulée (Alvéoles)

➤ L'activité de Transformation :

- Fabrication de caisses en carton ondulé
- Fabrication de sacs de petite et moyenne contenance standards et personnalisés
- Fabrication de mandrins en carton gris -gris
- Fabrication de boites en carton compact (emballage pour pâtisserie, fromage, étuis pharmaceutiques, pochettes à CD etc.)
- Fabrication de gobelets (pour café et autres boissons)

- Fabrication de pots en plastique
- Fabrication d'enveloppes et de rames et de ramettes en papier
- Fabrication d'emballage souple de conditionnement de produits alimentaires

- Transformation papier tissu (serviettes en papier, papier Hygiénique....).

➤ l'activité récupération de papier et carton.

L'entreprise assure une activité de récupération de papiers et cartons pour les besoins de ses unités de production.

➤ L'activité prestations de service :

- Impression numérique grand format sur tout support (habillage, véhicule, support
- Location de moyens de transport, de levage et de manutention.

2.2.L'organisation de l'entreprise

Nous allons présenter dans cette partie l'organigramme de chaque direction et ses missions et ses objectifs.

2.2.1. L'organigramme se présente comme suit : voir annexe

2.2.2. L'organisation de l'entreprise :

Les principales directions au sein de TONIC Industrie :

❖ La direction générale :

La direction générale est responsable de conduire la politique générale de l'entreprise à court, moyen et long terme.

Les missions :

- Elle doit mettre en charge à l'entreprise de définir les objectifs avec une rentabilité croissante et durable.
- De plus l'amélioration et la protection de son image et son positionnement sur le marché.
- Elle doit garantir aux ressources humaines des conditions de travail satisfaisantes avec la possibilité d'évolution des carrières, et le plus important la rémunération au moins conforme aux pratiques de la profession.
- une satisfaction durable des besoins de ses clients par la bonne qualité des produits et services.

❖ Direction commercial :**Les missions :**

Elle est responsable de l'ensemble des activités de ventes, marketing, de communication et de publicité. Elle a comme missions :

- Assurer l'image de la société sur le marché par le lancement d'opération de marketing pour redorer l'image de l'entreprise
- Diversifier la clientèle.
- La récupération de l'ancien client perdu (par TONIC Emballage). Participer au choix des axes de développement et de la stratégie commerciale de l'entreprise concernant les activités. Produits et marchés.
- L'Augmentation de la part de marché
- Augmenter la satisfaction des produits Ouate de 30 à 70% par une meilleure disponibilité de la matière première (vieux papier et pate de papier).
- Mise en place d'une veille commerciale à même de permettre une réactivité immédiate et efficace face à la concurrence.
- Mise en place d'une politique de prix adaptée au contexte concurrentiel, notamment pour les produits spécifiques dont le niveau de commercialisation est très faible (Goblet, enveloppe, ramettes etc...)
- Amélioration de la disponibilité et de la qualité de production de L'EPE TONIC par le renforcement du système de contrôle qualité.
- Superviser l'administration des ventes au niveau des sociétés de groupe.

❖ Direction d'exploitation :

Ses missions consistent à :

- Diriger et coordonner les activités de production et développement technique de l'entreprise.
- Optimiser le rapport (délais-qualité)/cout de fabrication des produits.
- Suivre l'évolution technologique des équipements et des processus de fabrication.

❖ Direction étude et développement :

C'est la direction qui étudie tous les projets de l'entreprise, veille sur le suivi de plan de développement de l'entreprise et son exécution et les maintenances des machines et la réalisation des petits travaux d'aménagements.

Sa mission consiste à permettre à l'entreprise d'adapter en permanence ses produits et d'en créer de nouveaux pour répondre aux besoins du marché. Elle est la mécanique de la politique d'innovation, clé de la compétitivité de l'entreprise.

❖ Direction management de qualité et l'environnement :

Elle a pour les missions :

- Garantir la politique qualité et l'environnement de l'organisation.
- Animer la démarche de management qualité et environnement au sein de l'organisme.
- Être interlocuteur des organismes de certification et d'accréditation.
- Assurer l'application du système de qualité intégrée et conduire les audits internes.
- Cherche à concilier les impératif de qualité, la maîtrise des couts de revient et l'amélioration des performances environnementales.
- contribuer l'esprit de «Qualité» et «Développement durable» à l'ensemble des personnels de l'organisme.

❖ La direction contrôle de gestion et organisation :**Les missions :**

Elle a pour missions :

- Projeter, pour chaque étape, le développement de l'entreprise et en contrôler l'activité pour prévenir les déséquilibres.
- Étudier l'organisation de l'entreprise et son fonctionnement pour mettre en adéquation permanente, les structures et les objectifs.

- Diriger l'élaboration des systèmes et procédures de gestion et veiller à leur mise en œuvre une fois adoptés (pour les systèmes) et validés (pour les procédures).

❖ La direction Approvisionnement :

Les missions :

Les missions principales c'est de reconstituer les stocks de matières premières de bonne qualité à fin de permettre à la société d'atteindre ses objectifs, 60 à 65% du chiffre d'affaire de l'entreprise provient de la fonction achat. La direction a comme missions :

- Veiller à la fiabilité des sources d'approvisionnement sur le plan des délais, de la qualité, des quantités et des prix.
- Mise en place d'un programme de consommation des stocks dormants accumulés antérieurement.
- Assurer la couverture des besoins en approvisionnement de l'entreprise (matière première, pièces de rechange...), régulier et moindre cout.
- Optimiser le rapport Qualité/Cout des produits et équipements achetés compte rendu des normes de qualité, des procédures de fabrication et mise en œuvre et des quantités nécessaire
- Poursuite des actions d'harmonisation des relations avec les fournisseurs de pièce de rechange, en litige avec l'entreprise suite au processus de faillite des ex SARL TONIC.
- Mise en place d'une stratégie de mobilisation maximum des fibres recyclées.

❖ Direction finance et comptabilité :

Les missions :

❶ département finances & budget :

- Analyser tous les mouvements financiers avec synthèse.
- Centraliser tous les besoins budgétaires et objectifs des structures.
- Suivi le plan de la trésorerie et les écarts budgétaires.

- Vérification des conformités de la constitution du dossier de paiement suivant les procédures de gestion interne de l'entreprise.
- Étudier les relations bancaires et suivi tous les mouvements de débit et crédit.
- Le chargé de la gestion des engagements.
- Le chargé d'étude de la caisse, enregistrer les recettes et les dépenses.
- Contrôler les caisses.

② **Département comptabilité :**

La comptabilité est tenue selon les normes du nouveau système comptable et financier SCF applicable dans l'entreprise TONIC INDUSTRIE spa. Elle est tenue d'un logiciel comptable appelé «PC-COMPTA» la mission et les attributions de responsable de la structure.

- Réception des pièces justificatives : Le comptable reçoit les pièces justificatives après son enregistrement dans un registre particulier.
- Imputation comptable des pièces : Le comptable traite les pièces justificatives selon le journal comptable ouvert, elles sont imputées, traitées et classées.
- Saisie des pièces justificatives : Les pièces imputées(Annexe) sont saisies au jour le jour par le comptable dans le logiciel existant.
- Edition des états : à la fin des traitements, tous les états sont imprimables. Arrêter les états financiers de l'exercice considère ; Bilan Actif/ Passif, Compte de résultat, Tableau de flux de trésorerie, Tableau de variation des capitaux propres....

Section02 : La politique de gestion de RH au sein de TONIC Industrie :

Dans l'environnement actuel, on constate que la main-d'œuvre est sensible aux influences externes, telles que les tendances du marché et la concurrence entre les entreprises.

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratiques, celles de gestion de la main d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. La discipline est elle-même plus récente que les pratiques. Donc dans cette partie nous essayons de présenter les activités de base de la direction

De la RH de Tonic liée à notre sujet de recherche et ses principaux objectifs, ainsi que l'organigramme de la direction de ressources humaines et les différentes missions de la direction.

1. L'organigramme de la Direction de Ressources Humaines : (voir annexes)

2. Les principales missions de la direction :

L'effectif de l'entreprise TONIC industrie dépasse 2620 employés ce qui rend la mission de direction des ressources humaines complexe

- ❖ . Elaborer la politique sociale de l'entreprise et veiller à son application une fois adoptée.
- ❖ Effectuer les analyses qualitatives et quantitatives nécessaires à une gestion adaptée à l'entreprise des ressources humaines ;
- ❖ Elaborer et mettre en œuvre tous les systèmes de management des ressources humaines ;
- ❖ Gérer l'évolution des ressources humaines notamment par des politiques appropriées en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation étant le moyen privilégié pour assurer la promotion et la gestion de carrière.
- ❖ Rechercher la motivation du personnel

- ❖ Veiller au respect de la législation sociale, de la convention de l'entreprise, du règlement intérieur et des procédures internes.
- ❖ Etude constante du milieu de travail et la recherche de solution correspondantes aux conditions et relation de travail (c'est-à-dire ; veiller à ce que les conditions de travail soient réunies pour permettre le déroulement normal du travail
- ❖ l'élévation du niveau de participation des travailleurs aux activités de l'entreprise.

Source : EPE TONIC INDUSTRIE. Spa logigramme des manuels de gestion des ressources humaines.

3. Politiques et système de gestion des ressources humaines ;**En matière d'acquisition des ressources humaines :**

- ✓ Identifier les objectifs généraux de l'entreprise.
- ✓ Planifier les besoins (qualité-qualification-temps)
- ✓ Elaborer les organigrammes prévisionnels et études de poste.
- ✓ Tenir à jour les données statistiques sur le personnel en poste ; définir les modes d'acquisition du déficit constaté (recrutement externe- transfert- promotion-formation) et établir les différents plans des organigrammes prévisionnels et des exigences requises par le travail.
- ✓ Mise en œuvre des plans d'acquisition du déficit constaté.

En matière de conservation et d'utilisation des ressources humaines ;

- ✓ Arrêter la procédure d'intégration aux postes de travail (training, formation)
- ✓ Fixer la condition de rémunération
- ✓ Arrêter les systèmes de travail en relation avec les responsables des fonctions, Surveiller l'assiduité (causes par nature),
- ✓ Etudier les aspects du comportement en liaison avec le suivi :

Analyse des activités de base de la direction des ressources humaines

EPE TONIC Industrie dispose d'une politique RH qui permette de mieux gérer son capital humain d'une manière plus efficace et organisationnelle en même temps, cette politique se résume comme suit :

- Politique de formation
- Politique de rémunération
- Politique de recrutement.

3.1. Le processus de recrutement au sein TONIC industrie**1. Modalités de recrutement****1.1. Objet :**

La présente procédure a pour objet de définir les modalités pratiques de recrutement externe et interne au sein du Tonic Industrie.

1.2. Référentiels :

- Loi n°90-11 du 25 avril 1990 relative aux relations de travail notamment les articles 15 et 21.
- Conventions collectives en vigueur.

Source :

1.3. Recrutement externe :**a. Conditions générales :**

Tout recrutement est subordonné aux conditions suivantes :

- être de nationalité Algérienne ;
- être âgé de 16 ans au minimum sauf dans le cas du contrat d'apprentissage ;
- Satisfaire aux conditions physiques et professionnelles requises ;
- libre de tout engagement.

b. Conditions particulières :

Les personnes handicapées bénéficient conformément à la loi d'emplois adaptés. La priorité au recrutement est accordée à un ayant droit (conjoint ou enfant) d'un travailleur décédé. Le recrutement de personnel étranger obéit à la réglementation en vigueur.

1.4. Identification des besoins de recrutement :**a. Expression des besoins de recrutement :**

Toute action de recrutement s'inscrit dans un plan de recrutement annuel/pluriannuel (programme prévisionnel). Ce plan de recrutement doit découler impérativement de

l'organigramme existant, en prenant en considération les départs de personnel et les besoins induits par l'extension des activités.

L'expression de besoin de recrutement émane des différentes structures et doit s'inscrire dans les motifs suivants :

- + vacance d'un poste de travail ;
- + surcroît de travail ;
- + plan de relève du personnel partant dont la vacance peut nuire au bon fonctionnement de la structure ;
- + plan d'investissement : acquisition d'une nouvelle technologie nécessitant le recours à un recrutement de personnel spécifique ;

Elle est transmise au Directeur des Ressources Humaines pour suite à donner après validation de la direction générale de l'entreprise ;

b. Analyse des besoins de recrutement :

Les modalités diffèrent qu'il s'agisse d'un recrutement interne ou externe. Toutefois, la priorité est donnée au recrutement interne.

c. Recherche de candidatures :

Le Directeur des Ressources Humaines vérifie l'opportunité du besoin et fait recours :

- ✓ à l'agence locale ou régionale de l'emploi (ANEM) ; au fichier de candidatures classées à son niveau ;
 - ✓ à la voie de presse dans les quotidiens nationaux ;

L'annonce par voie de presse doit comporter le visa obligatoire de l'ANEM territorialement compétente.

d. Exploitation des candidatures internes :

Le Directeur des Ressources Humaines procède à l'affichage du bulletin des postes vacants et d'une note d'information portant recrutement, fixant les exigences requises du /ou des postes à pourvoir. La note est affichée pendant une période de (15jours) dans les lieux de travail distincts. La structure RH recueille et traite les candidatures des postulants dans un délai n'excédant pas 30 jours. Lorsque le besoin exprimé n'est pas satisfait par le recrutement interne, il sera procédé au recrutement par voie externe.

e. Recueil des candidatures externes :

La structure Ressources Humaines tient à jour un fichier de candidatures reçues sur la base du bulletin de présentation transmis par l'ANEM pour chaque candidat, le Directeur des Ressources Humaines opère à une présélection de candidatures proposées, en tenant compte des exigences requises pour le recrutement du/ou des postes à pourvoir.

3.2. Modalités de sélection.**2.1. Objet :**

La présente procédure a pour objet de définir les modalités de sélection pour tous les cas de pourvoi d'un poste de travail (recrutement externe).

2.2. Principes de la sélection :

La sélection est une étape du processus de recrutement, elle a pour but d'apprécier la qualité, les connaissances et la personnalité des candidats internes et/ou externes.

Elle consiste également à choisir le ou les meilleurs candidats aptes à occuper des postes de travail déclarés vacants.

2.3. Sélection des candidatures externes :

Le Directeur des Ressources Humaines reçoit les candidatures adressées par l'ANEM et font l'objet d'un tri, d'étude individuelle et de présélection.

2.4. Choix des candidats :

Cette opération concerne les candidats présélectionnés ;

Sur la base de la liste des candidatures potentielles arrêtées, la Direction des Ressources Humaines procède à la convocation des candidats retenus pour subir un entretien et/ou un test d'embauche.

L'entretien d'embauche encadré par la Direction des Ressources Humaines se fera en présence du responsable de la structure qui a exprimé le besoin de recruter.

Le Directeur des Ressources Humaines informe l'ANEM des suites réservées à l'ensemble des candidatures adressées.

2.5. Etablissement et signature du contrat de travail :

Un contrat de travail écrit est signé conjointement entre l'employeur et le travailleur.

Une copie du contrat de travail est remise au travailleur au moment de la signature de son procès-verbal d'installation.

3.3. Type de contrat :

Le travailleur peut être recruté par contrat à durée déterminée ou indéterminée et pour chacun de ces deux types de contrats, soit à temps plein ou à temps partiel.

3.1. Contrat à durée indéterminée (CDI) :

Le contrat de travail est réputé conclu pour une durée indéterminée sauf s'il en est disposé autrement par écrit ;

Tout recrutement doit être sanctionné par un contrat de travail dûment signé par les deux parties.

3.2. Contrat à durée déterminée (CDD) :

Le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée à temps plein ou partiel dans les cas suivants :

- ✓ Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un contrat lié à des contrats de travaux non renouvelables.
- ✓ Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail.
- ✓ Lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques ou à caractère discontinu.
- ✓ Lorsqu'il s'agit d'un surcroît de travail ou de motifs saisonniers, le justifiant.
- ✓ Lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emploi à durée limitée ou qui sont par nature temporaires.

3.4. Modalités d'installation du nouveau recruté :**4.1. Objet :**

La présente procédure a pour objet de définir les modalités d'installation du travailleur nouvellement recruté dans le cadre d'un **recrutement externe**.

4.2. Modalités d'installation du nouveau recruté :

Le Procès-verbal d'installation a pour objet de confirmer la prise de fonction du nouveau recruté. Il est établi par la structure du personnel. La relation de travail prend naissance, au moment de la signature des documents d'engagement désignés ci-après :

- le contrat de travail ;
- le procès-verbal d'installation.

4.3. Modalités de diffusion et d'archivages des documents d'engagement.

Le procès-verbal d'installation et le contrat de travail est établi en deux exemplaires :

- exemplaire pour le candidat nouvellement installé ;
- L'exemplaire pour la structure du personnel.

4.4. Mise en situation professionnelle (MSP) :

Le nouveau recruté est mis en situation professionnelle pour une durée qui ne peut excéder trois (03) mois, notamment pour les cadres et agents de maîtrise.

Une fiche de suivi selon imprimé est communiquée aux structures d'accueil pour apprécier le candidat (voir annexes)

3.5. La période d'essai

La période d'essai est une phase du processus de recrutement qui permet l'appréciation du candidat nouvellement installé.

La période d'essai permet à l'employeur de tester d'une part, sur le terrain les capacités et aptitudes professionnelles du salarié à l'emploi, et d'autre part, au salarié d'apprécier si les conditions d'emploi lui sont favorables.

5.1. Objet :

La présente procédure a pour objet de définir les modalités d'encadrement de la période d'essai à laquelle est soumis tout travailleur nouvellement recruté par recrutement externe au sein de TONIC Industrie.

5.2. Modalités d'encadrement de la période d'essai :

Tout candidat retenu par l'employeur est soumis obligatoirement à une période d'essai conformément à la convention collective de l'entreprise. la période d'essai est spécifiquement signifiée dans le contrat de recrutement.

La structure qui a exprimé le besoin de recruter est chargée d'élaborer pour le nouveau recruté un programme de travail en vue de faciliter son intégration. la structure d'affectation assure le suivi pour valider les exigences du poste à occuper. Au moment de l'installation, la structure chargée du personnel remet à la hiérarchie

A l'issue de la période d'essai, le responsable du nouveau recruté doit retourner la fiche d'appréciation visée et portant son avis dûment motivé, dans le cas où les résultats escomptés ne sont pas satisfaisants à la fin de la période d'essai, la hiérarchie concernée et habilitée peut se prononcer en portant l'avis de rejet de confirmation pour essai non concluant avant la date d'expiration de la période d'essai.

3.6. La confirmation :

Il s'agit de l'engagement définitif de tout travailleur nouvellement recruté (par recrutement externe).

6.1. Modalités de confirmation :

La structure Ressources Humaines établit et transmet à la hiérarchie concernée la décision portant soit :

- Rejet de confirmation pour essai non concluant ;
- Confirmation au poste de travail.

A l'issue de la période d'essai, dans le cas où la décision de rejet ou de confirmation n'a pas été notifiée au travailleur concerné,

3.7. L'Accueil :

L'intégration du candidat nouvellement recruté est une phase de mise au courant ou d'information sur la base d'un programme d'accueil élaboré au préalable par la Société.

7.1. L'accueil administratif :

Il se fait au niveau du service Ressources Humaines, à la réception du candidat nouvellement recruté :

- ✓ Réalisation des formalités administratives, remise des documents d'engagement ;
- ✓ Remise du livret d'accueil ;
- ✓ Remise d'une copie du règlement intérieur.

7.2. L'accueil professionnel :

Le supérieur hiérarchique prend en charge le candidat nouvellement recruté :

- ✓ Présentation de la structure d'affectation : EPE TONIC Industrie.
- ✓ Description du poste de travail du nouveau candidat : missions, attributions responsabilités, liaisons hiérarchiques et fonctionnelles ;
- ✓ Présentation du travail à accomplir, de l'outillage et des équipements et des règlements de sécurité et l'équipe de travail ;
Informations utiles au candidat sur les règles générales de fonctionnement : horaires de travail, pauses, documents à utiliser, procédures de travail.
- ✓ Prise de connaissance du plan de travail élaboré pour la période d'intégration et désigner un parrain chargé d'assister le nouveau salarié durant cette période.

3.8. Le Livret d'accueil :

Le livret d'accueil est un document interne que la EPE TONIC doit remettre à tout travailleur nouvellement recruté lui permettant de prendre connaissance sur La présentation générale de l'entreprise, différentes activités, objectifs structures.

3.9. Evaluation du recruté :

Le recruté dans le nouveau poste, qu'il soit dans un cadre de remplacement en interne ou de recrutement externe, est soumis à une période d'essai au terme de laquelle il est apprécié par sa hiérarchie selon la fiche d'évaluation de la période d'essai (voir annexes). Lorsque les résultats sont jugés satisfaisants le travailleur est confirmé à la date de son recrutement par décision au poste de travail

Donc au terme de l'analyse de la politique de gestion des ressources humaines au sein de site d'activité de TONIC Industrie, nous avons constaté l'existence d'un potentiel humain important mais qui demeure malheureusement mal exploité.

Le projet de la décentralisation est une grande initiative encourageante, faisant d'une unité de production une entité de gestion autonome. Cette décentralisation permettra à la EPE TONIC de devenir d'une manière effective un maître d'ouvrage et un maître d'œuvre, lui ouvrant la voie à une meilleure maîtrise des programmes en amont mais aussi en aval, notamment en terme de suivi de réalisations et de gestion des travaux qui ne peuvent à notre avis que garantir une meilleure cadence d'avancement. Dès lors, la gestion des ressources humaines sera la clé du succès de l'EPE TONIC.

Section 03 : Analyse de programme d'accueil et d'intégration au sein de TONIC Industrie

C'est ainsi que dans cette troisième et dernière section, nous essayerons d'analyser le processus d'accueil et d'intégration au sein de l'EPE Industrie en procédant à :

- L'analyse des effectifs.
- Démarche de l'enquête.
- L'analyse et l'interprétation des résultats.

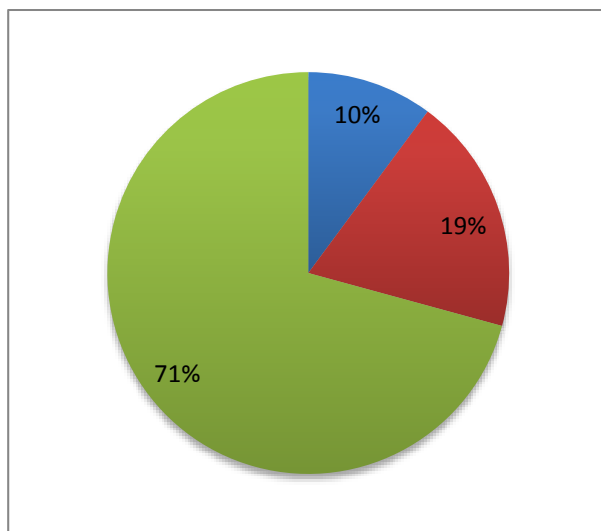
1. Analyse des effectifs :**1.1. L'effectif global pour l'année 2014 :**

Le site de Bou-Ismaïl compte aujourd'hui plus de 1600 employés (en fin de l'année 2014 l'effectif était de 1638 agents).

-Tableau n°05 : la répartition d'effectifs par CSP.

Effectifs statutaires actifs	Nombre	Taux
Cadre	166	10%
Maitrise	313	19%
Exécution	1159	71%
Total	1638	100%

Figure n°01 : la répartition de l'effectifs par CSP



Parmi les 1638 travailleurs 71% relèvent des personnels liés à l'exécution ceci s'explique essentiellement par la nature de l'activité de l'entreprise suivis de 19% qui font partie de la maîtrise et le reste 10% représentent les cadres.

1.2. La répartition de l'effectif par type de contrat :

Tableau n°06 : la répartition de l'effectif par type de contrat

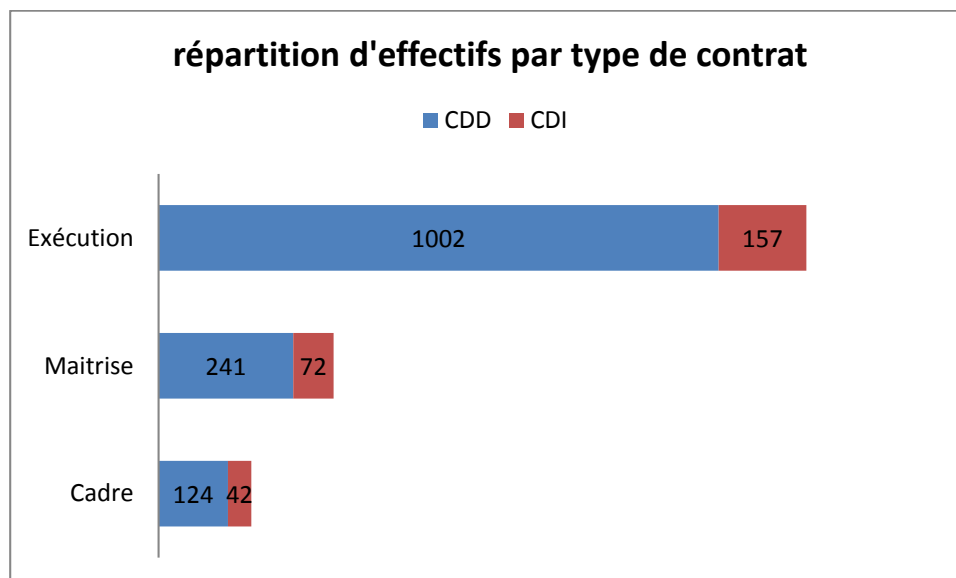
U : agent

Catégorie	2014		Total	%
	CDD	CDI		
Cadre	124	42	166	10 %
Maitrise	241	72	313	19%
Exécution	1002	157	1159	70.7%
Total	1367	271	1638	100%
%	84%	16%	100%	

Source : réalisé par nous-même.

Figure n°02 : la répartition d'effectifs par type de contrat

U : agent



Source : réalisé par nous-même.

84% des employés sont recrutés sous forme de contrat à durée déterminée contre 16% sous forme de contrat à durée indéterminée.

1.3. L'évolution des effectifs de Tonic Industrie :

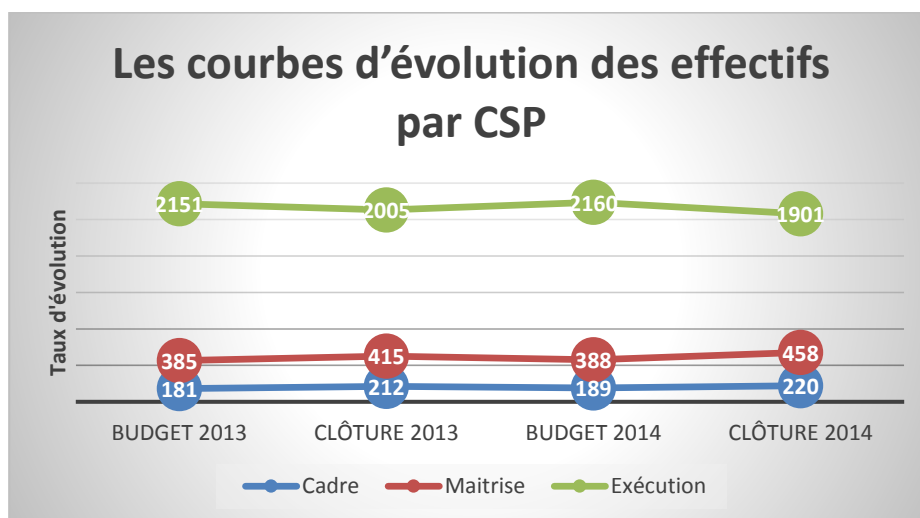
Le tableau ci-dessous représente l'évolution des effectifs de l'entreprise par catégorie socioprofessionnelle durant 2013 et 2014.

Tableau n° 07 :L'évolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Budget 2013	Clôture 2013	Budget 2014	Clôture 2014
Cadre	181	212	189	220
Maitrise	385	415	388	458
Exécution	2151	2005	2160	1901
total	2717	2632	2737	2579

Source : document interne à la DRH.

Figure n° 03 : les courbes d'évolution d'effectifs par CSP :



La situation des effectifs du TONIC Industrie, au cours de l'exercice 2013, n'a pas connu une variation significative, en décroissement par rapport à l'année 2012 qui s'évalue à 2717 agents, au cours de l'année 2014, l'entreprise a connu une décroissance en matière d'effectifs.

La catégorie des cadres a enregistré durant l'année 2014 une augmentation de (8 cadres) par rapport à 2013, Par ailleurs, la catégorie de la maîtrise a connu le même sort que la catégorie des cadres, en effet, elle est passé de 415 à 458, soit une augmentation de 43 (agents de maîtrise), Contrairement aux catégories des cadres et maîtrises, la catégorie des exécutions a enregistré en 2014 une baisse de 259 agents(2160 à 1905) cela est toujours dû à les procédures de recrutement qui ont eu lieu durant cette période.

1.4. L'état des effectifs :

Pour mieux cerner l'état des effectifs de l'année 2014, nous nous sommes basés principalement sur les trois paramètres suivants : l'âge, l'ancienneté et le sexe.

4.1. l'état des effectifs par tranche d'âge :

Le tableau suivant résume l'état des effectifs par tranche d'âge pour chaque catégorie socioprofessionnelle.

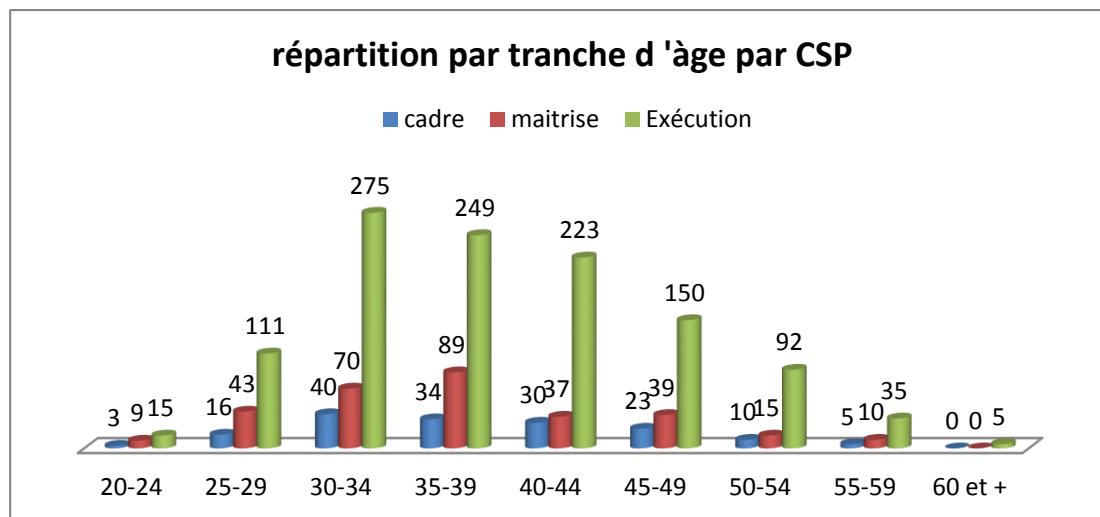
Tableau N°08 : L'état des effectifs par tranche d'âge pour l'année 2014

Catégorie	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
20-24	3	9	15	27
25-29	16	43	111	170
30-34	40	70	275	389
35-39	34	89	249	372
40-44	30	37	223	290
45-49	23	39	150	212
50-54	10	15	92	117
55-59	5	10	35	60
60 et +	0	0	5	5
	166	313	1159	1638

Source : réalisé par nous-même

U : agent

Figure n° 04 : la répartition des effectifs par tranche d'âge et CSP



Une concentration des effectifs a été enregistrée dans les trois tranches d'âge (30-34), (35-39) et (40-44) soit 64.4 % de l'effectif global ; par ailleurs la plus faible concentration a été enregistrée dans la tranche d'âge 0.003% (60 et+).

Ceci ne reflète que l'entreprise dispose d'une population jeune et dynamique.

4.2. L'état des effectifs par sexe :

Il représente également un intérêt certain du fait de la réglementation relative au travail féminin d'une part et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes d'autre part.

Le tableau ci-dessous représente la répartition des effectifs par sexe pour l'année 2014 :

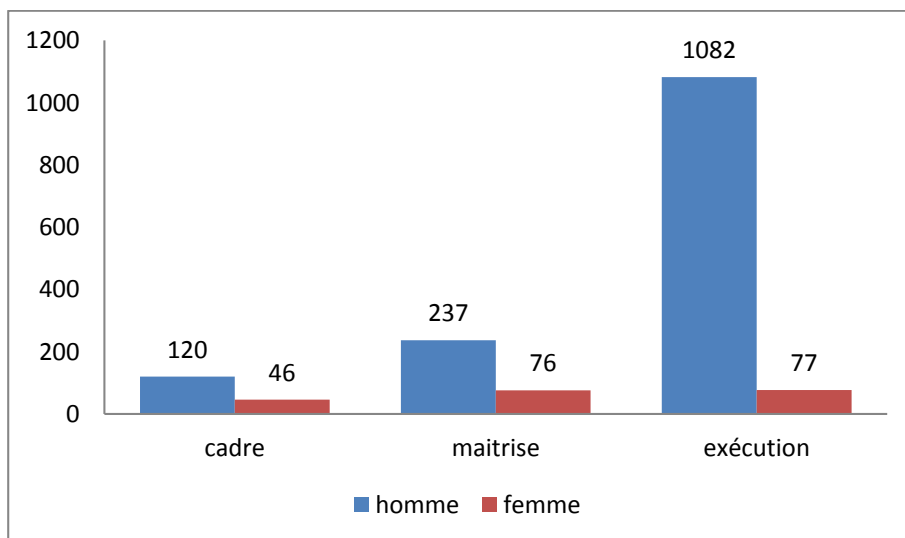
Tableau N°09 : La répartition des effectifs par sexe :

CSP	SEXE	Homme	Femme	Total
Cadre	Nombre	120	46	166
	%	7%	3%	10%
Maitrise	Nombre	237	76	313
	%	15 %	5%	19%
Exécution	Nombre	1082	77	1159
	%	66 %	5 %	71%
Total	Nombre	1439	199	1638
	%	88%	12%	100%

Source : DRH

U : Agent

Figure n° 05 : la répartition des effectifs par sexe



Source : réalisé par nous même

On remarque la présence prédominante des hommes par rapport aux femmes 88% contre 13% au total avec toutes catégories confondues.

4.3. Le turn-over :

Le turn-over est la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur. Il est à noter toutefois que les entreprises de grande taille étudient les départs de leurs salariés vers l'extérieur, ainsi que la rotation interne des collaborateurs d'un poste à un autre ; le turn-over global étant alors la somme de ces deux phénomènes.

Turn-over : Entrées + Sorties / Effectifs

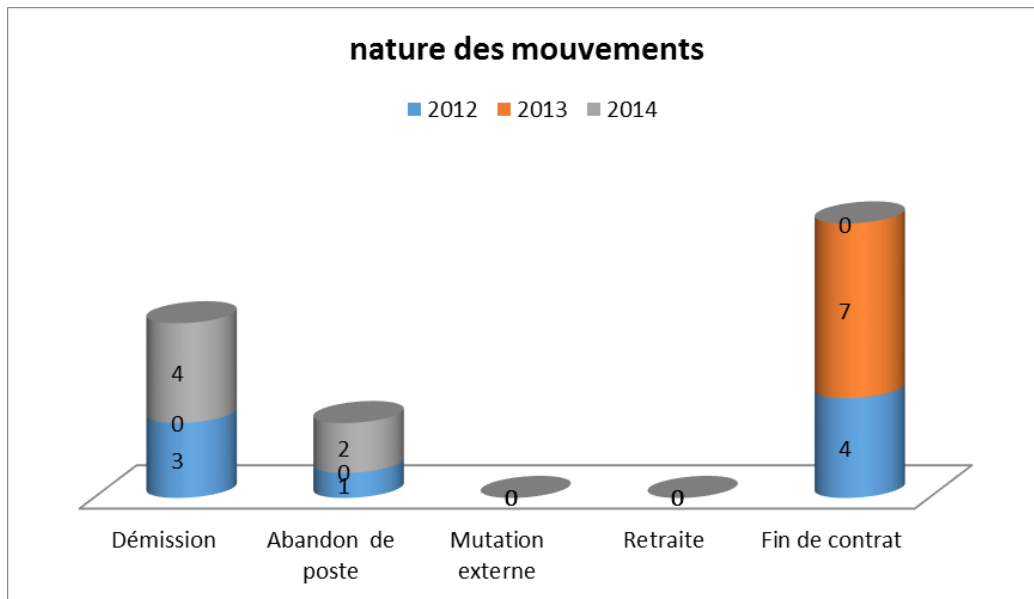
Tableau N°10 : représente les départs par nature au sein de TONIC Industrie Pour les années 2012 /2013 et 2013/2014.

Nature des mouvements	2012	2013	2014	Taux d'évolution	Taux d'évolution
				2012/2013	2013/2014
Démission	03	02	04	-33 %	+33%
Abandon de poste	01	00	02	-100%	+100%
Mutation externe	00	00	00	00 %	00%
Retraite	00	00	00	00 %	00%
Fin de contrat	04	07	00	+75 %	-100%
Total	08	09	06	+12.5%	-33.3 %

Source ; réalisé par nous-même

U : agent

Schéma N° 06 : L'évolution du turn-over par nature pour 2012 ,2013 et 2014 :



Source ; réalisé par nous-même

U : agent

En lisant le tableau et le schéma précédents, on constate que les départs en 2013 ont connus une augmentation de l'ordre de 12% par rapport à l'année précédente, soit 09 contre 08 départs. En 2012 et 2013, les fins de contrats ont été la principale cause des départs, par contre, en 2014 une baisse de l'ordre de 33% par rapport à l'année précédente, soit 06 contre 09 départs les démissions ont été la principale cause des départs.

2. démarche de l'enquête :

Toute recherche scientifique nécessite l'application des méthodes et techniques pour aboutir au résultat exact et efficace conforme à la recherche. Celles-ci aident le chercheur dans l'analyse et le traitement des données pour les besoins de son étude .C'est dans ce cadre que nous allons définir les différentes techniques et méthodes pour arriver au résultat concernant notre étude. Dans cette partie, nous présenterons en premier lieu les techniques que nous avons utilisées pour recueillir les informations nécessaires et utiles et présenter les résultats de notre enquête sur le terrain.

2.1. Présentation et explication de la Méthodologie de l'enquête :**Méthodologie de l'enquête :**

La technique est définie comme l'ensemble des moyens et procédés qui permettent au chercheur de rassembler des données et des informations sur son sujet de recherche.

Les techniques de recueils des données :

« Il est recommandé de diversifier les origines des données : Entretiens, documentation, archives, observation participante ou non participante....., l'utilisation de multiples méthodes ou la triangulation reflète une tentative de garantir une compréhension approfondie du phénomène étudié. »

Dans le cadre de notre recherche, les méthodes que nous avons choisies d'utiliser sont :

- la consultation et l'analyse des documents internes de l'entreprise TONIC Industrie (données secondaires)
- la réalisation d'un questionnaire au près des nouvelles recrues de l'entreprise.
- l'observation sur le terrain.

Le plan de sondage :

La définition d'un plan de sondage consiste à identifier précisément la population étudiée, afin de déterminer les caractéristiques requises pour l'échantillon de l'étude. La qualité de l'étude quantitative repose en grande partie sur la qualité de l'échantillon étudié

Concernant le choix de l'administration du questionnaire, nous avons opté pour le questionnaire écrit et administré par la méthode probabiliste (aléatoire). Qui veut dire que *«toute unité de la population doit avoir la même chance que les autres de figurer dans l'échantillon»*¹, Cette méthode repose sur un tirage au sort donnant à chaque membre de la population la même chance d'être sélectionné.

Le but de cette démarche est d'interroger une population hétérogène de façon à ce que l'échantillon soit le plus représentatif possible de la population en générale

¹ FOURNIS (Y) : «les études de marché», Paris, édition DUNOD, 2000, P.64.

Présentation du questionnaire :

Cette enquête a eu lieu au siège de TONIC Industrie (Bou-Ismaïl) elle s'est déroulée sur une période de 3 jours de 3 Mai à 6 Mai 2015.

2.2. Objectifs de l'enquête :

Cette enquête comporte plusieurs objectifs aussi importants, Nous avons établi quelques indicateurs de recherche par le biais de ce questionnaire afin de confirmer ou infirmer les hypothèses émises au début de notre travail et savoir si :

- l'entreprise dispose d'une politique cohérente et adaptée en matière d'accueil et d'intégration de ses ressources humaines nouvellement recrutées.
- le processus d'accueil et d'intégration au sein de TONIC Industrie constitue un acte déterminant d'adhésion de ressources humaines aux projets de l'entreprise.
- L'impact de la politique d'accueil et d'intégration sur la stabilité des RH.

- Le degré de satisfaction des ressources humaines nouvellement recrutées au sein de TONIC Industrie en matière d'accueil et l'intégration de la part de l'entreprise.

2.3. L'échantillon de notre étude :

Pour la nature de notre thème qui porte sur la politique d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues, et pour une meilleure représentativité ; le choix de l'échantillonnage a porté sur l'ensemble des nouvelles recrues de moins de 3 ans au sein de TONIC Industrie.

La taille de notre échantillon étant de 30 individus appartenant aux trois CSP.

2.4. Les étapes de l'enquête :

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons suivi les étapes suivantes :

- distribution des questionnaires
- récupération

-analyse de résultats.

Structure du questionnaire :

Concernant notre questionnaire, il regroupe 17 questions (voir annexe) réparties comme suit :

- Dichotomique : les questions 2, 3, 7, 8,12
- A plusieurs réponses permises : les questions 9.
- A une seule réponse permise : 1, 4,6, 14,16.
- Questions fermées à échelle : les questions 5 ,10 ,11.
- Questions ouvertes : les questions 13, 15,17.

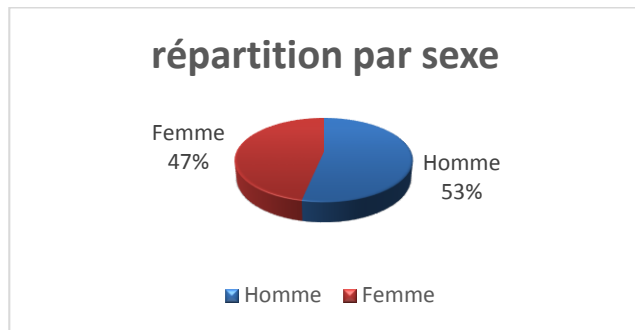
Après la collecte d'informations les questionnaires remplis feront l'objet de traitement pour aboutir à la présentation des résultats sous forme des données chiffrées. Le questionnaire a été distribué dans différentes unités de production de l'entreprise.

3. L'analyse des résultats de l'enquête :

3.1. Interprétation des résultats du questionnaire

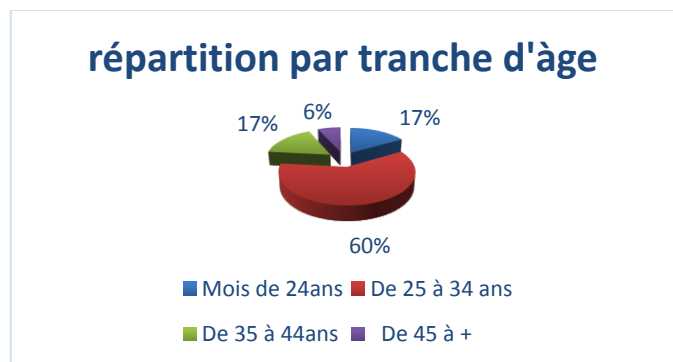
1) **Identification des répondants** : Cette fiche explicite les caractéristiques de notre échantillon à savoir : le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle et l'ancienneté

1.1) Sexe.		
Propositions	Fréquence	%
Homme	16	53%
Femme	14	47%
Total	30	100%



53% des personnes interrogées représentent les individus de sexe masculin.

1.2) Age.		
Propositions	Fréquence	%
Mois de 24ans	5	17%
De 25 à 34 ans	18	60%
De 35 à 44ans	5	17%
De 45 à +	2	06%
Total		



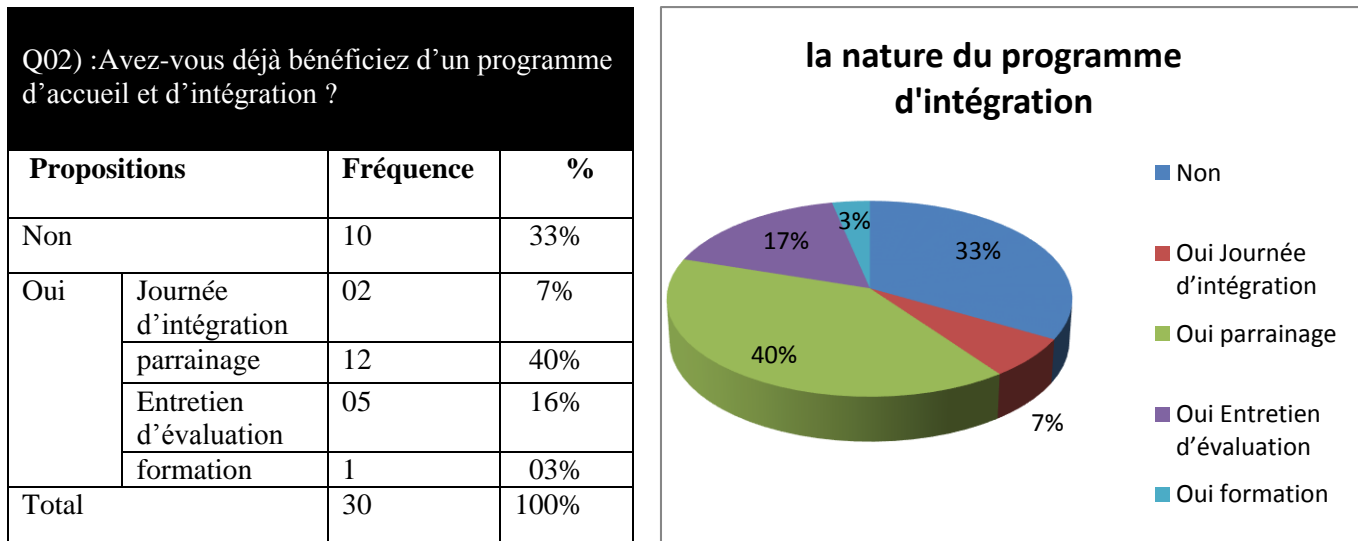
La majeure partie d'échantillon (60% et 17% est relativement jeune), 6% seulement représentent la catégorie des seniors (+ de 45 ans).

1.3) Catégorie socioprofessionnelle.		
Propositions	Fréquence	%
Cadre	11	37%
Maîtrise	12	40%
Exécution	7	23%
Total	30	100%



40% de l'échantillon relèvent de la catégorie maitrise, suivis des cadres 37%, enfin 23% représentent la catégorie liée à l'exécution.

Figure n° 09 : La nature du programme d'intégration



Objectif : Cette question nous permet de savoir d'une part si l'entreprise dispose véritablement d'un programme d'intégration des nouveaux recrues et de situer le type de programme qu'a offre TONIC Industrie à ses jeunes recrues d'autre part.

Selon les résultats obtenus, 67% de l'échantillon ont répondu qu'ils ont bénéficié d'un programme d'accueil et d'intégration dont 40% ont fait l'objet de parrainage, 17% ont subi un entretien d'évaluation et respectivement 7% ont bénéficié des avantages d'une journée d'intégration et 3% d'une formation.

En revanche 33% de l'échantillon ont répondu qu'il n'existe pas de programme d'accueil et d'intégration au niveau de l'entreprise, effectivement les nouveaux arrivants bénéficient d'un programme d'accueil et d'intégration classique. La plus part du temps, ce programme se traduit par des actions de parrainage.

Figure n°07 :L'intégralité de programme au sein d'entreprise.

Q03) : La direction de ressources humaine au sein du Tonic Industrie assure-t-elle l'intégralité du processus d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants ?

Propositions	Fréquence	%
OUI	15	50%
Non	15	50%
Total	30	100%



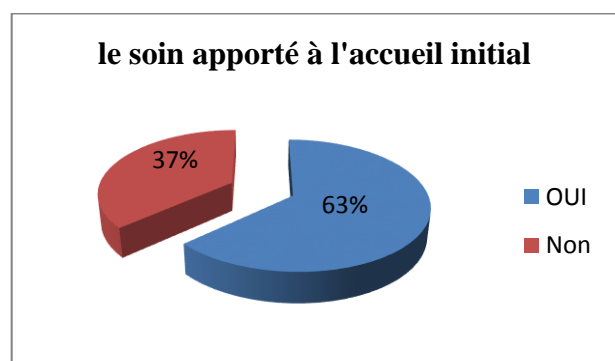
Objectif : Cette question consiste à savoir si EPE TONIC suit un programme d'accueil et d'intégration adapté aux exigences actuelle ?

Selon les résultats, la moitié de l'échantillon (50%) confirme que l'entreprise assure l'intégralité du programme d'accueil et d'intégration. Donc globalement, on peut dire que l'entreprise en question investit des efforts dans ce sens mais il reste beaucoup à faire car le processus d'accueil e d'intégration des RH comme il se présente aujourd'hui doit faire l'objet d'une modernisation.

Figure n° 08 : Le soin apporté à l'accueil initial

Q04) :Avez-vous eu les informations nécessaires concernant votre première journée d'embauche ?

Propositions	Fréquence	%
OUI	19	63%
Non	11	37%
Total	30	100%



Objectif : cette question a pour but de déterminer la qualité de l'intégration du premier jour d'embauche, qui cristallise une grande partie du programme d'accueil et d'intégration.

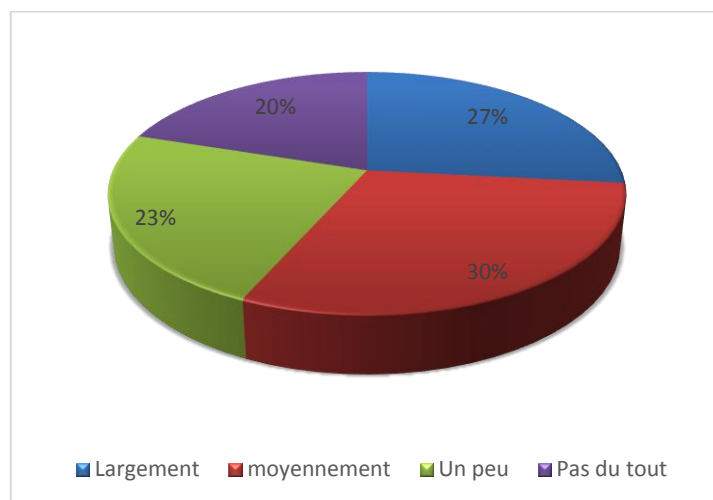
On remarque, que 63% des personnes interrogées eut les informations nécessaires, lors de leur première journée d'embauche, contre 37% qui pensent le contraire, ce déficit en matière d'accueil, s'explique par l'absence d'utilisation des outils d'accueil et d'intégration

des nouveaux recrues signalons que la première journée demeure déterminante et marquante vis à vis de la personne embauchée.

Figure n° 10 : La satisfaction d'accueil.

Objectif : qui vise à savoir si les attentes du nouveau recrue ont été atteints lors de l'intégration au sein de l'entreprise.

Q05) pensez-vous que le système d'accueil et d'intégration a répondu à vos attentes ?		
Propositions	Fréquence	%
Largement	08	27%
Moyennement	09	30%
Un peu	07	23%
Pas du tout	06	20%
Total	30	100%



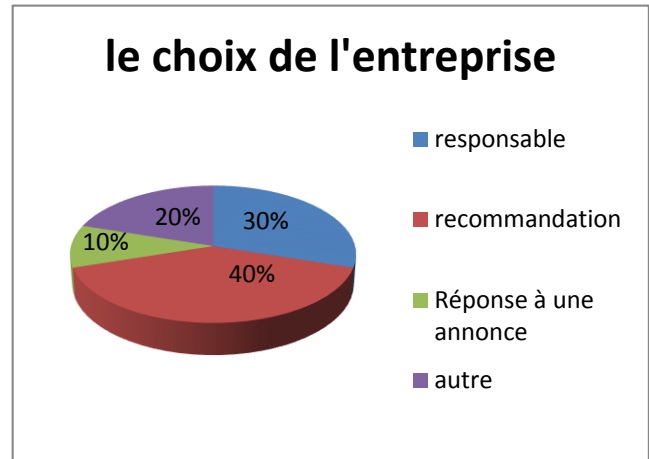
On remarque, que la majorité (23% ,20 %,30%) n'est pas tellement satisfaite du poste de travail occupé.

Ces résultats montrent que le programme d'accueil et d'intégration qu'emploie l'entreprise n'a pas répondu à leurs attentes.

Figure n°11 : Le choix de l'entreprise

L'objectif de cette question est de situer les raisons ayant conduits le personnel à choisir cette entreprise.

Q06) Le choix de cette entreprise a-t-il été ?		
Proposition	Fréquence	%
responsable	09	30%
recommandation	12	40%
Réponse à une annonce	03	10%
autre	06	20%
Total	30	100%



D'après les résultats nous notons que plus la moitié : sont 30% et 40% qui signalent la voie informelle voire les recommandations des amis pour s'intégrer dans cette entreprise. À l'exception de 10% de notre échantillon qui signale avoir été recruté par une annonce parue dans la presse.

Figure n° 12 : La préparation de l'arrivée en externe

Objectif : vise à savoir l'effort fourni par l'entreprise pour Préparer le parcours en amont de l'arrivée des nouvelles recrues.

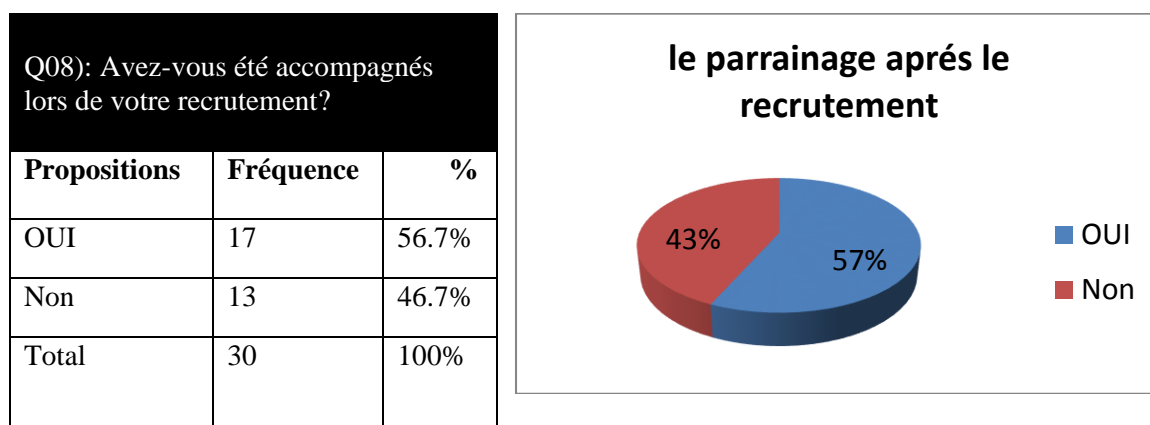
Q07) : Avez-vous une idée sur le fonctionnement de l'entreprise avant d'être recruté ?		
Propositions	Fréquence	%
OUI	21	70%
Non	09	30%
Total	30	100%



Sur les 30 personnes qui composent notre échantillon, 30% ont bénéficiés du programme, contre 70% qui déclarent le contraire.

Figure n°13 : Le parrainage après le recrutement

Objectif : vise à savoir l'importance accordée au parrainage par l'entreprise autant qu'un élément facilitateur pour la préparation et l'accompagnement des nouveaux arrivants ; pour faciliter la prise de poste de les rendre opérationnels dans une relation de travail opérationnelle.



57% ont bénéficié du programme contre 43% qui déclarent le contraire. La réponse à cette question renforce l'analyse précédente, signalons que l'accompagnement se limite à une logique administrative à savoir un espace de bureau et une charge de travail.

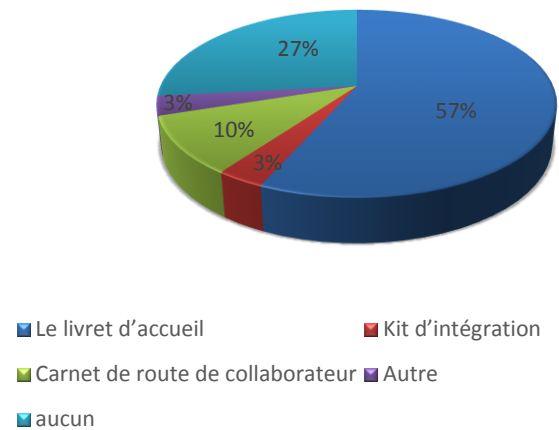
Figure n°14 : les outils d'intégration

Objectif : permet de connaître les outils utilisés par la direction des RH pendant le processus d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues.

Q09) parmi les outils suivants quels sont ceux qui sont utilisés par la direction des ressources humaines ?

Proposition	Fréquence	%
Le livret d'accueil	17	57%
Kit d'intégration	01	03%
Carnet de route de collaborateur	03	10%
Autre	01	03%
aucun	08	27%
Total	30	100%

Les outils d'intégration



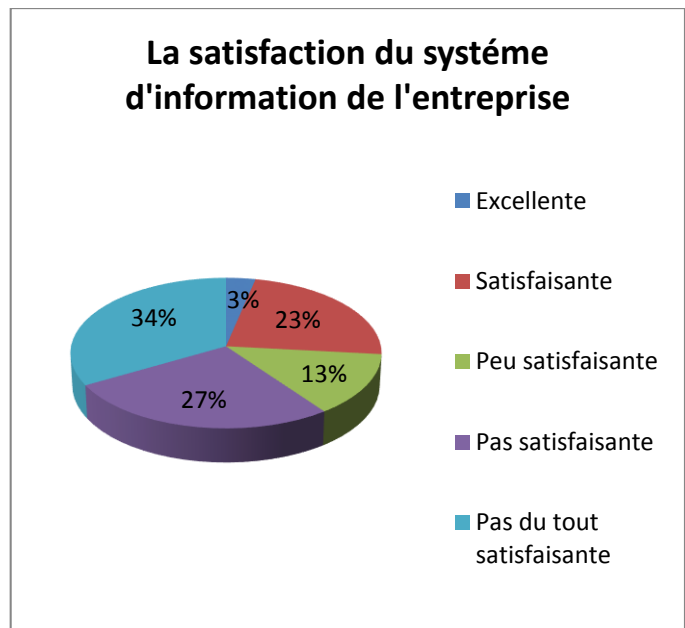
La majorité (57%) du personnel questionné trouve que l'entreprise utilise le livret d'accueil, et respectivement 10% affirment que l'entreprise utilise le carnet de route de collaborateur et 3% le kit d'intégration durant le processus d'accueil et d'intégration de ses recrues.

Figure n° 15 : La satisfaction du système d'information de l'entreprise

Objectif mesurer l'auto-évaluation des nouveaux arrivants sur l'efficacité du système d'information du personnels de l'entreprise.

Q10) quelle est votre impression au sujet du système d'information de l'entreprise ?

Proposition	Fréquence	%
Excellente	1	3%
Satisfaisante	07	23%
Peu satisfaisante	04	13%
Pas satisfaisante	08	27%
Pas du tout satisfaisante	10	33%
Total	30	100%



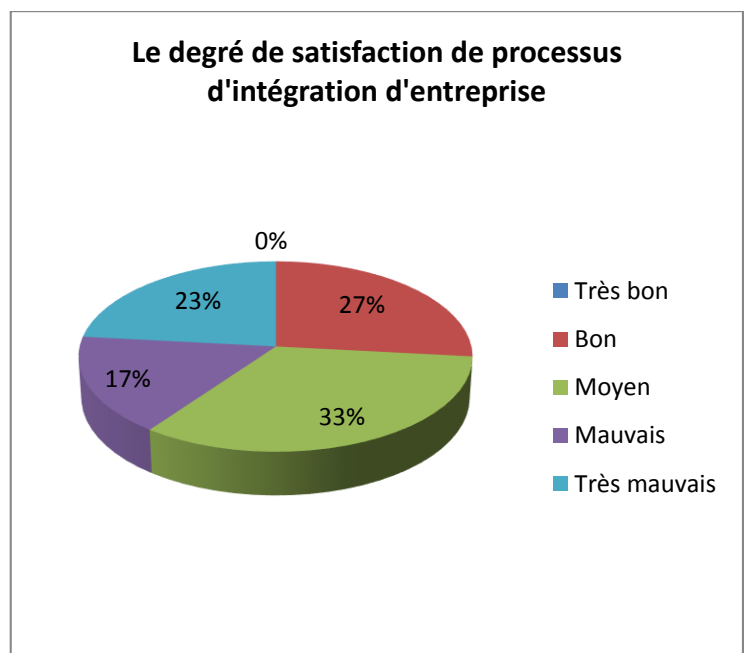
La majeure partie de l'échantillon 73 % est insatisfaite du système d'information de l'entreprise contre 26 % qui déclarent le contraire. Donc globalement on peut dire que l'entreprise ne joue pas tellement son rôle en matière d'information de son personne.

Figure n° 16 : Le degré de satisfaction de processus d'intégration d'entreprise.

Objectif : c'est la question qui consiste à décrypter chez le personnel leurs perceptions concernant le processus d'accueil.

Q11) Que pensez-vous du processus d'intégration au sein du Tonic Industrie ?

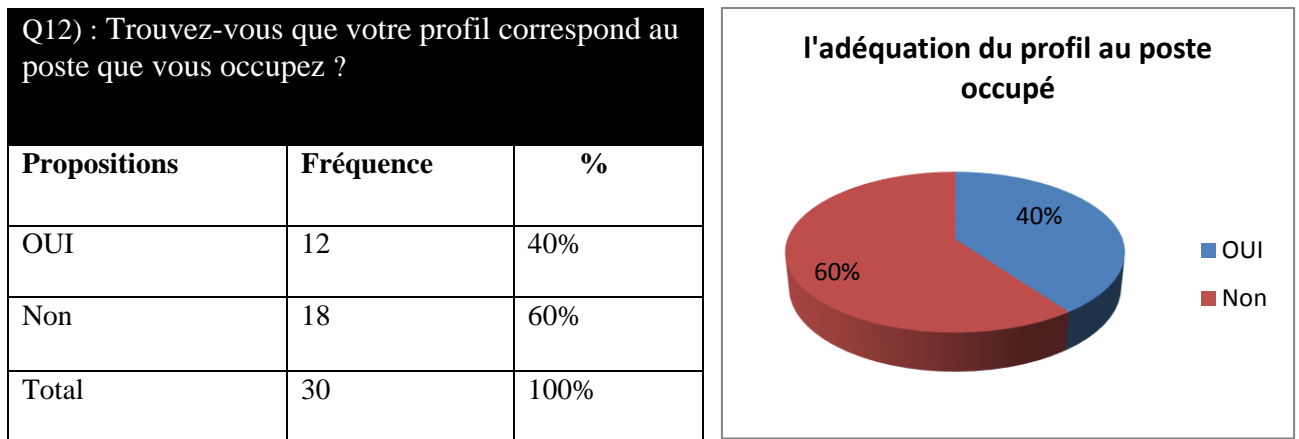
Propositions	Fréquence	%
Très bon	0	0%
Bon	8	27%
Moyen	10	33%
Mauvais	5	17%
Très mauvais	7	23%
Total	30	100%



Plus de 50% des réponses nous indiquent clairement que le processus ne répond pas aux exigences de management de recrutement moderne ce taux demeure très insatisfaisant contre 26 % qui le perçoivent plus au moins répondant à leurs attentes.

Figure n°17 : L'adéquation du profil au poste occupé

Objectif : Question qui vise à situer le niveau d'équilibre entre le profil du nouveau recrue et le poste pour déterminer un bon ou un mauvais recrutement.



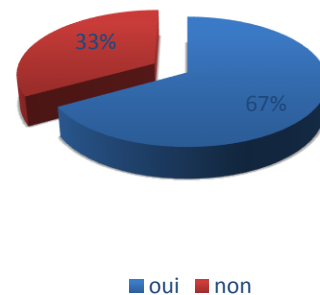
D'après les résultats on peut dire qu'EPE TONIC Industrie enregistre un certain manque entre le profil du nouveau recrue et les exigences du poste (60%). Ceci dénote et faite que les besoins de travailleurs ne sont pas en adéquation avec le projet de l'entreprise cela s'explique par l'absence d'une vision stratégique propre aux ressources humaines, allant dans le sens du partenariat RH avec le projet même de l'entreprise.

Figure n° 18 :L'apport de l'intégration sur la confiance

Objectif : Question qui vise à savoir si l'entreprise propose un environnement de travail qui convient aux nouveaux recrues.

Q13) pensez-vous que l'effort d'intégration a-t-il permis d'avoir confiance en l'entreprise et a répondu à vos attentes		
Proposition	Fréquence	%
Non	20	67 %
Oui	10	33 %
Total	30	100%

L'apport de l'intégration sur la confiance



33% de notre échantillon d'étude trouvent que l'environnement de l'entreprise leur convient, car ils pensent que le seul lien qui leur permet de travailler dans cette entreprise c'est de faire évoluer leurs carrières, de rechercher la stabilité et la sécurité d'emploi. Il s'agit d'un besoin de satisfaction de base selon la pyramide de Maslow dans une situation de pénurie et de rareté d'emploi, par contre 67% qui déclarent le contraire pour pouvoir cerner les causes de la non convenance de l'environnement de travail, nous avons ajouté la question « Si non, pourquoi ? »

Les explications étaient les suivantes :

- Le sentiment d'être discriminé.
- L'absence d'écoute.
- Le manque de communication.
- Le climat de travail démotivant.
- Le manque de partage de l'information.
- L'absence de développement de compétences.
- La routine professionnelle.

Figure n° 19 : Les difficultés de programme d'intégration

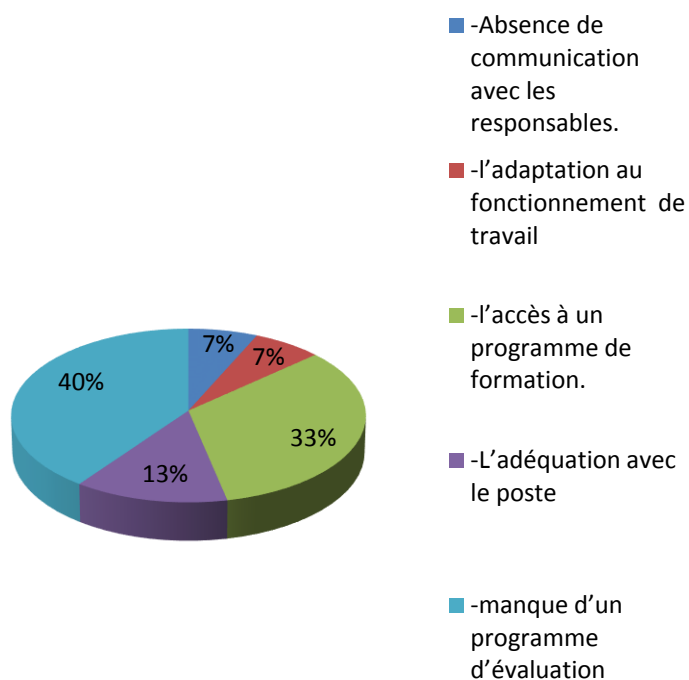
Objectif : Question qui vise à identifier les sources des difficultés rencontrées dans le cadre ou l'intégration des nouveaux recrues demeure inadéquate à leurs attentes et ce pour connaître

les différents obstacles à surmonter pour l'introduction du programme d'accueil et d'intégration dans les entreprises algériennes.

Q14) dans le cadre ou votre intégration demeure inadéquate à vos attentes Quelles sont les difficultés sur le plan d'intégration que vous avez rencontrées ?

Propositions	Fréquence	%
-Absence de communication avec les responsables.	2	7 %
-manque d'adaptation au fonctionnement de travail	2	7%
-manque d'accès à un programme de formation.	10	33%
-L'inadéquation avec le poste	4	13%
-l'absence des actions d'évaluation.	12	40%
Total	30	100%

Les difficultés de programme d'intégration



D'après les résultats obtenus 40% ont déclaré qu'il existe un manque des actions d'évaluation, 33% absence de définition d'un programme de formation lié au métier, 13% mettent l'accent sur l'inadéquation du plan de formation des RH et le besoin de formation, 7% ont répondu qu'il existe un manque du communication. On constate que l'entreprise manque réellement d'un système de communication interne fiable et opérationnel, ce qu'expliquent la rigidité et l'absence de l'écoute entre la RH et la hiérarchie.

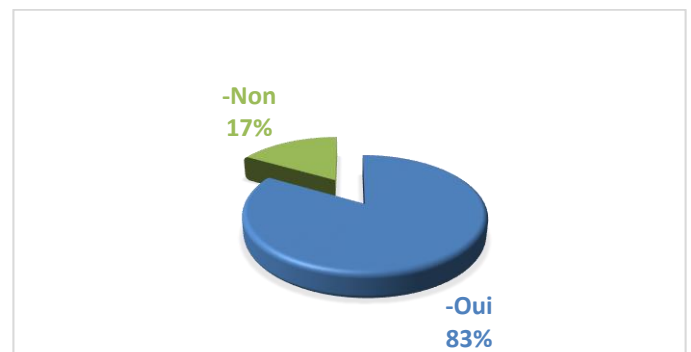
Le manque de communication au sein de l'entreprise crée une barrière entre les RH et leurs supérieurs. Il existe une certaine insuffisance en matière d'adaptation (7%) malgré les efforts d'accompagnement fournis par l'entreprise.

Figure n° 20 : Le choix de changer l'entreprise s'il y a occasion

Objectif : vise à savoir si les nouvelles recrues pensent à quitter ou rester dans l'entreprise. Cette question nous permet de décrypter à quel niveau les jeunes recrues acceptent de demeurer fidèles à l'entreprise.

On ajoute la question si oui pourquoi ? Afin de connaître quelles seraient les motivations qui les pousseraient à changer ou à rester dans l'entreprise.

Q15) Si une autre offre vous sera proposée par autre entreprise allez-vous accepter ?		
Propositions	Fréquence	%
-Oui	25	83%
-Non	05	17 %
Total	30	100%



83% du personnel sont prêts à quitter leur entreprise pour une autre offre, contre 17% qui sont fidèles à TONIC.

Les réponses fournies par cette question se justifient comme suit :

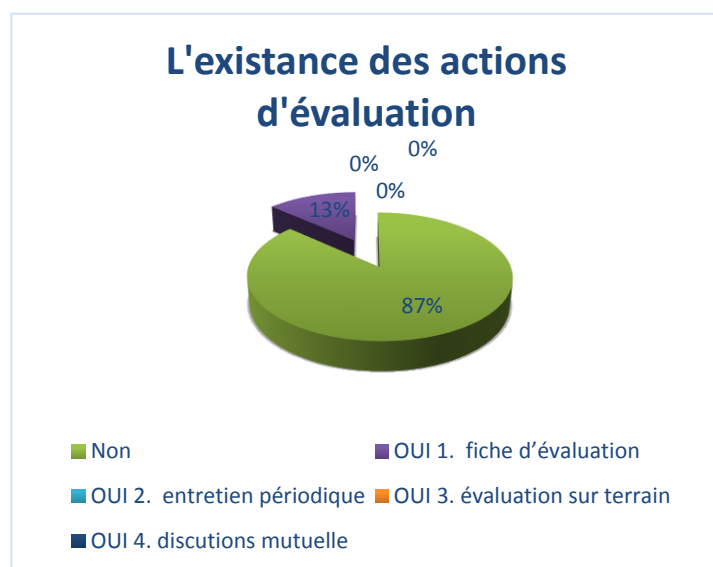
- Pour une meilleure rémunération.
- Mauvaise relation avec la hiérarchie.
- Mauvaise ambiance de travail.
- Mauvaise conditions de travaux.
- Absence de reconnaissance des performances ou d'implication.
- Absence de feed-back dans le travail réalisé.
- Objectifs impossibles à atteindre.
- Routine professionnelle.
- Absences d'opportunités d'évolution clairement définies.

- Description du poste qui ne correspond pas à la réalité.
- Salaire inférieur à la moyenne de secteur.
- Absence de formation permettant de développer ses compétences.
- Stress, travail, sous pression.
- Culture de l'entreprise en opposition avec celle du salarié.

Figure n°21 :L'existence des actions d'évaluation

Objectif : vise à savoir si l'entreprise propose des actions d'évaluation pendant la période d'essai. Nous avons ajouté la question « Si oui, comment ? » pour connaître si l'entreprise dispose des actions formalisés et applicables.

Q16) : avez-vous été évalué depuis votre recrutement à ce jour ?			
Propositions		Fréquence	%
OUI	1. fiche d'évaluation	4	13%
	2. entretien périodique	0	0 %
	3. évaluation sur terrain	0	0%
	4. discussions mutuelle	0	0%
Non		26	87 %
Total		30	100 %



87 % de l'échantillon n'ont pas fait l'objet d'une évaluation cela traduit l'absence de réalisation d'un bilan individuel et de compétences.

Q17 : Comment à votre avis peut-on améliorer le cadre d'accueil et d'intégration de cette entreprise ?

Cette question vise à récolter les recommandations et les améliorations qu'ils souhaitent voir les nouvelles recrues dans l'avenir au sein de l'entreprise. Pour la plupart de nos personnels les changements souhaités ciblent :

- Une amélioration du système d'information.
- Evaluation des carrières. C'est-à-dire que les cadres de l'entreprise sachent qu'ils seront jugés par la hiérarchie sur la compétence de leurs collaborateurs.
- Donner l'importance aux nouveaux arrivants pour satisfaire leurs attentes.
- Fixer pour règle que toute prise de fonction ou de responsabilité nouvelle s'accompagne d'une formation appropriée.
- Avant toute action de formation, réclamer des précisions des résultats attendus (la valeur ajoutée).

3.2. Analyse et recommandation :

Nos travaux de recherche réalisés au sein de l'entreprise « TONIC » et à partir d'axe de la recherche de départ nous retenons un ensemble de résultat et d'observation de terrain étudié, qui se présentent comme suit :

L'entreprise en question malgré les efforts qu'elle déploie en matière d'investissement lié au processus de recrutement et d'accueil et d'intégration demeurent insuffisants, car cette dernière ne dispose pas d'une politique cohérente et adaptée de la GRH globalement. Le déficit que fait face à cette entreprise s'explique à notre sens par l'absence de la visibilité à long et moyen terme régissant le monde humain .Le processus d'accueil et d'intégration demeure actuel en inadéquation avec les exigences de management des RH moderne. Les enquêtés dans leurs globalité estiment de leur part, que l'effort dans l'activité RH existe mais ne mit pas en valeur le sens profond attendu par la RH.

La RH d'aujourd'hui exprime de réelles attentes allant dans le sens de la recherche de partenariat. Cette RH devient le capital le plus précieux du projet de l'entreprise qu'il faut développer en amont et en aval. L'entreprise en question fait appel à des tentatives et des pratiques de gestion de la RH qu'on a observé mais que ne s'alimente pas à des conditions et des principes de management moderne.

À défaut d'une vision dite systémique et globale, l'entreprise n'arrive pas à conjuguer et mettre en valeur ces efforts dans le domaine. Des efforts existent mais demeurent parfois déchirés et parfois en inadéquation avec les objectifs à signaler en matière la RH.

L'entreprise en question se trouve aujourd'hui en état de monopole, car l'état actuel de l'économie algérienne en situation de crise d'emplois les jeunes candidats cherchent les postes de travail pour assurer leur survie et non pas de rechercher une entreprise qui leur offre un meilleur parcours.

L'enquête nous a révélé que plus la moitié de l'échantillon fait l'objet de recrutement par des méthodes de cooptation et des canaux d'informels.

L'analyse de contenu consiste à traiter les données, les informations collectées de chaque question pour bien cerner notre problématique de recherche et l'ensemble des hypothèses soulignées.

Malgré ces efforts, il existe un certain nombre d'insuffisance que nous avons enregistré lors de notre enquête et observation sur le terrain. il reste à noter que le déficit le plus important auquel fait face l'entreprise et qui nous a été signalé par l'ensemble des enquêtés est lié à la communication.

Les principaux résultats :

D'après cette enquête, nous avons pu aboutir aux principaux résultats suivants :

- Au terme des recrutements que l'entreprise effectue, nous avons constaté que la priorité est accordée au quantitatif plutôt qu'au qualitatif.
- Au programme d'accueil et d'intégration, les efforts de l'entreprise restent limités.
- Le programme d'accueil et d'intégration n'est pas respecté ni normalisé
- L'entreprise rencontre des difficultés dans le renouvellement de son personnel, ceci se justifie par une politique de recrutement non maîtrisée.
- La direction rencontre une défaillance au niveau de son système d'information entrainera une mauvaise circulation de l'information, à cause d'une absence de la communication interne entre la hiérarchie et le personnel.

Les suggestions :

Pour permettre à l'EPE TONIC Industrie de pallier aux insuffisances sur la définition d'un parcours d'intégration, et en vue d'optimiser sa gestion des ressources humaines et d'atteindre les objectifs escomptés, nous lui recommandons ceci :

- **Préparer le parcours en amont de l'arrivée du nouveau recrue :**

1. Préparer l'accueil de point de vue des RH :

Lors de recrutement le nouveau embauché fait une image de l'entreprise, celle-ci prendra une coloration positif ou négatif selon le soin apporté à l'accueil initial, sa préparation joue donc un rôle primordial.

- **opérations liées aux formalités administratives et juridiques du recrutement :**

-préparer les badges (accès site, parking....)

-préparer les documents à remettre au nouveau recru.

-préparer les contrats de travail, les délégations, prévoir la date de la visite médicale du nouveau recru

- **opérations liées à la communication interne :**

-informer le nouveau recru de tout changement au sein de l'entreprise

-Prévenir le service de communication de l'arrivée du nouveau recru

- **Investir dans le parrainage :**

-Accompagner le manager dans le choix de parrain

-déterminer avec le manager les besoins d'accompagnement.

2. préparer l'accueil du point de vue de manager :

- **Organiser le parrainage :**

-Choisir le parrain et déterminer les besoins en formation du parrain en relation avec RRH

-organiser la mission de parrainage dans le temps de travail (définir les moyens)

-établir avec le parrain la planification de l'ensemble du parcours (de l'accueil à la formation)

- **Prévoir la logistique :**

-aménager le poste de travail

-mettre à jour l'organigramme du service pour la présentation.

- **Communiquer sur l'arrivée :**

-expliquer aux autres collaborateurs le rôle et la mission de nouveau recru

-informer l'équipe de travail du dispositif d'accompagnement mise en place

-prévenir le service communication de l'arrivée (mise à jour annuaire, journal interne, l'accueil....

➤ La mise en place des nouveaux moyens de communication et d'accompagnement vont permettre de formaliser l'intégration et de s'assurer que chaque nouvelle recrue sera reçue de la même façon ;

- **La création d'un « kit d'intégration »** à destination des managers. Ce kit se présentera sous forme de plaquette papier à distribuer aux managers, et contiendra le détail du parcours d'intégration. L'idée est d'aborder le sujet de façon simple et claire, sans trop charger d'informations le document. Le Kit d'intégration doit être considéré par les managers comme une aide et un guide à suivre afin de faciliter le processus d'intégration de leurs nouveaux recrues. D'un point de vue plus stratégique, il permet aussi d'harmoniser les pratiques au sein de l'entreprise.

- **La création d'un carnet de route pour les collaborateurs**

Ce carnet de bord Sera personnel et permettra au nouveau salarié de parler de son premier jour, de son ressenti, il pourra y écrire ses rapports d'étonnement et préparer ses entretiens de suivi. Nous sommes conscients que la population des entreprises est principalement composée d'employés qui n'ont pas nécessairement la culture de l'écrit, c'est pourquoi ce carnet de route est destiné uniquement à accompagner le collaborateur et ce dernier n'aura aucune obligation à le remplir. Bien entendu, le manager incitera le nouveau salarié à s'appuyer et utiliser ce carnet mais rien ne sera obligatoire, il ne doit pas être considéré comme un devoir sinon l'effet recherché ne serait pas fructueux.

- **Rassembler les informations**

Il est donc important de créer un endroit où l'ensemble du personnel pourra avoir accès aux différentes informations concernant l'intégration.

- Elaboration d'un plan de développement des compétences, et l'accompagner d'un plan de formation rigoureux.
- Formalisation d'un dispositif d'accompagnement de la mobilité interne.
- Favoriser le tutorat dans le but de transférer les savoir-faire, ainsi préserver la culture de l'entreprise.
- Amélioration des méthodes de recrutement.
- un module « intégration » sera ajouté à la formation « recrutement ».
- la mise en place d'une formation de tuteur est un véritable facteur clé de succès.
- Instaurer des pratiques d'intégration des nouveaux embauchés.

- Etablir un descriptif de poste pour une meilleure définition des profils.
- Favoriser la communication interne pour une meilleure implication du personnel dans le projet de l'entreprise.

Donc Pour réussir le programme d'accueil et d'intégration l'équipe chargée de sa mise en place (équipe de projet) doit être formée en la matière, les outils d'observation et de suivi des ressources humaines doivent être très bien maîtrisés ,la formalisation des processus d'intégration est assez liée à la culture de l'entreprise et au secteur d'activité donc il ne faut pas oublier que l'intégration doit être faite de façon spontanée et que le nouvel entrant doit se sentir attendu. De plus, des évènements non prévus peuvent venir « déranger » le parcours d'intégration comme par exemple un changement de tuteur, ou un changement de parrain.

Le parcours d'accueil et d'intégration est un outil de la fidélisation de la RH représentant l'ensemble des mesures pour réduire les départs volontaires des employés, pour pérenniser leurs postes. Dans la mesure où aucune obligation légale n'est à respecter en termes de processus d'intégration, chaque entreprise est libre de déployer son propre parcours. Nous avons vu que dans la plupart des entreprises ce parcours se traduisait par une succession d'étapes, allant de l'accueil du nouveau collaborateur, à la visite des lieux, en passant par la nomination d'un tuteur et la transmission des documents nécessaires.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Le processus d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues devient désormais déterminant et stratégique même, ce dernier permet à l'entreprise la mise en valeur de sa culture, car il s'agit d'assurer l'intégration des RH juniors en équilibre avec les séniors.

L'intégration des RH vise ainsi la dynamique de projet de l'entreprise dans le sens de stabilité et la dynamique de transfert des connaissances en compétence et de gestion intergénérationnel. Les compétences des ressources humaines qui vont permettre à l'entreprise d'écouter les besoins et les exigences du marché et de se distinguer des concurrents.

Nos travaux de recherche sur le terrain nous ont permis de mettre en relief l'ensemble des résultats à savoir à l'accueil et l'intégration complète et renforcer la phase du recrutement. Où L'accueil et l'intégration ne sont pas simplement des pratiques administratives que l'entreprise adopte, mais davantage des pratiques managériales allant dans le sens de la production même des valeurs et du sens cachés des RH.

Parmi ces résultats nous retenons :

- la dimension RH ne prend pas une place considérable dans la logique de fonctionnement du management de TONIC ;
- Au terme des recrutements que l'entreprise effectue, nous avons constaté que la priorité est accordée au quantitatif plutôt qu'au qualitatif ;
- Au programme d'accueil et d'intégration, les efforts de l'entreprise restent limités ;
- Le programme d'accueil et d'intégration n'est pas respecté et normalisé ;
- L'absence de programme de formation permettant de développer ses compétences ;
- La direction rencontre une défaillance au niveau de son système d'information entraînant une mauvaise circulation de l'information à cause d'une absence de la communication interne entre la hiérarchie et le personnel ;
- Absence de feed-back dans le travail réalisé ;
- Description du poste qui ne correspond pas à la réalité.

Donc nos hypothèses de départ ont été vérifiées et confirmées par nous-mêmes car il s'agit de montrer le lien existant entre l'accueil et l'intégration et d'autres activités RH. Que ce soit pour :

La première hypothèse qui suppose que les conditions préalables à la mise en œuvre de la politique d'accueil et d'intégration au sein de TONIC Industrie ne sont pas réunies globalement, car lors de notre enquête sur le terrain nous avons enregistré un déficit concernant l'application et le déploiement de la politique d'accueil et d'intégration.

Et quant à la deuxième, elle aussi a été aussi confirmée, car le processus d'accueil et d'intégration ne répond pas entièrement aux exigences des nouvelles recrues et ce malgré les efforts déployés par cette dernière ; ensuite les enquêtes demeurent insatisfaites (de politique de communication, formation, évaluation ...) dans le parcours d'intégration des nouveaux arrivants à l'entreprise.

On constate que l'entreprise manque réellement d'un système de communication interne fiable et opérationnel, ce qui explique la rigidité et l'absence de l'écoute entre la RH et la hiérarchie, absence d'écoute, le climat de travail démotivé, manque de partage de l'information, absence de développement de compétence.

Donc l'entreprise objet de notre étude de cas et selon nos résultats l'entreprise doit déployer plus d'efforts en s'appuyant sur des politiques cohérentes et adaptées à la nature de son fonctionnement.

Pour nous l'effort qu'investit l'entreprise actuellement demeure timide, car cette dernière ne dispose pas de programme et de boîte à outils nécessaire et adapté à son dynamisme.

Le moteur du processus RH réside dans la capacité managériale des acteurs à faciliter aux nouveaux recrues l'accès aux projets de l'entreprise. Ce lien nécessaire demeure selon notre étude le fondement de base du management des RH dans son approche managériale globale.

Notre étude constitue des pistes de recherche pour d'autres travaux plus approfondis d'intérêts capitaux car l'entreprise algérienne et TONIC Industrie doit faire face à la concurrence où la gestion d'intégration et d'accompagnement demeure nécessaire pour assurer la fidélisation de ressources humaines, pour cela elle est considérée comme la clé de la réussite ou l'échec du projet de l'entreprise.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrage :

- PERETTI (Jean. M) « Ressource Humain » édition Vuibert, Paris, 1998.
- SEKIOU(L), BLONDON(L), FABI(B), CHEVALIER(F) « Gestion des ressources humaines » les éditions INC Montréal, 1992.
- SILVA François et autre « FONCTION RH » Pearson éducation, 3^{ème} édition, 2013.
- MAURICE Thérent et autre « Fonction Rh » Pearson éducation ,3^{ème} édit, 2013.
- SEKIOU (lakhder) « Gestion du personnel », les éditions d'organisation, paris, 1991.
- PERROT (serge), « l'intégration des nouveaux collaborateurs », édition DUNOD, paris, 2010.
- TESSIER. (Marie Jossée), « guide de GRH », édition : carole pageau techno compétence, Québec, 2013.
- BACHY Bruno et HARACHE Christine « toute la fonction management », édition DUNOD, paris ,2010.
- LIGER Philippe « le marketing des ressources humaines, attirer, intégrer et fidéliser les salariés »édition DUNOD, paris ,2004.
- BARABEL .Michel et OLIVIER Meier, « Manageor » édition :Dunod, paris,2006.
- COHEIN (Annick), « toute la fonction ressources humaines », édition DUNOD, paris, 2006.

- SEKIOU (L) et Autres, « *Gestion des ressources humaines* », édition Deboeck Université, Bruxelles, 2001.
- SEKIOU, (L) « *la gestion du personnel* », édition d'Organisation, Paris, 1986.
- FRANCOISE KERLAN « *guide pour la GPEC* », édition d'organisation, 3^{ème} édit, paris, 2007.
- ALAIN Gavand « *Recrutement les meilleures pratiques* », éditions d'organisation, paris, 2005.
- PERETTI J.M, « *gestion des ressources humaines* », édition : Vuibert, 19^{ème} édition.
- DEVILLARD Olivier et REY Dominique « *Culture d'entreprise : un actif stratégique* », édition : Dunod , Paris, 2008.
- HIGY-LANG Chantal et GELLMAN Charles, « *LE COACHING* », éditions : d'Organisation, paris, 2000.
- CHARPENTIER .P, « *Management et gestion des organisations* », édition Armand Colin, Paris, 2007.

2. Articles :

- HLLIN(Annabelle) « *le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise* », in revue de CERMAT-IAE : L'université de Tours, France.2011.
- HULIN Annabelle et autres « *la gestion des compétences à l'épreuve du E.RH : de l'adoption à l'appropriation des outils* », in revue management et avenir, n°37 ,2003.

- LACAZE Delphine « la gestion de l'intégration en entreprise de service: l'apport du concept de socialisation organisationnelle »Management &Avenir, (n °14). ,2007.

3. Dictionnaires, encyclopédies, manuel:

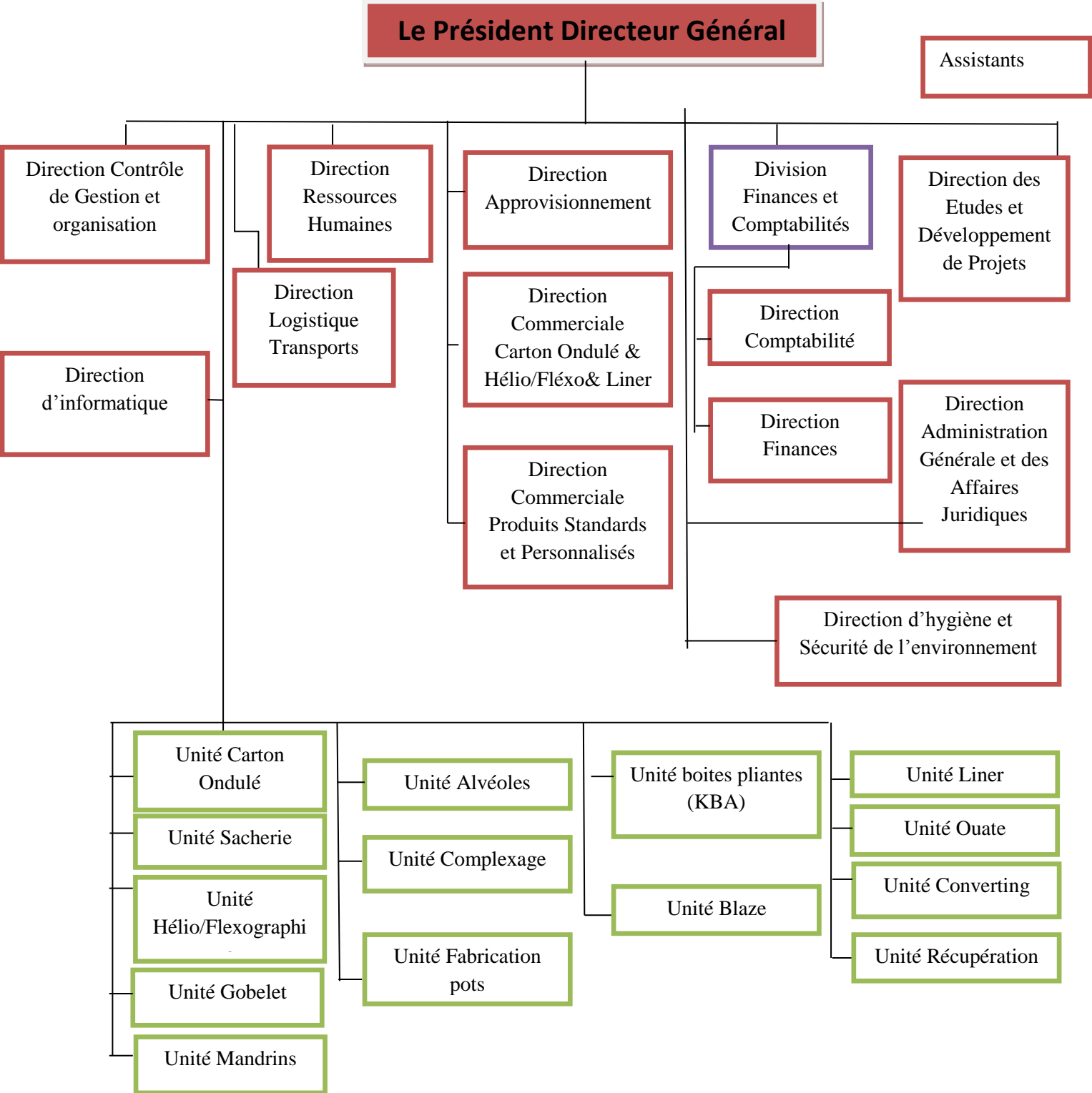
- Le DUFF (Robert), « Encyclopédie de la gestion et de management », édition DALLOZ, 1999.
- PERETTI(Jean-Marie), « Dictionnaire des ressources Humaines », édition VUIBERT, paris, 1999.
- Dictionnaire le petit Robert. Édition le Robert, paris, 2006.
- Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, PARIS, 1999.

4. Travaux universitaires :

- Caroline Cordier. « Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs ». Master Management Parcours Ressources Humaines, Business administration school, 2013.
- DECHAMPS(Olivia) « le parcours d'intégration des nouveaux professionnels à l'hôpital : un enjeu majeur des RH »Mémoire à l'école nationale de santé publique, 2006

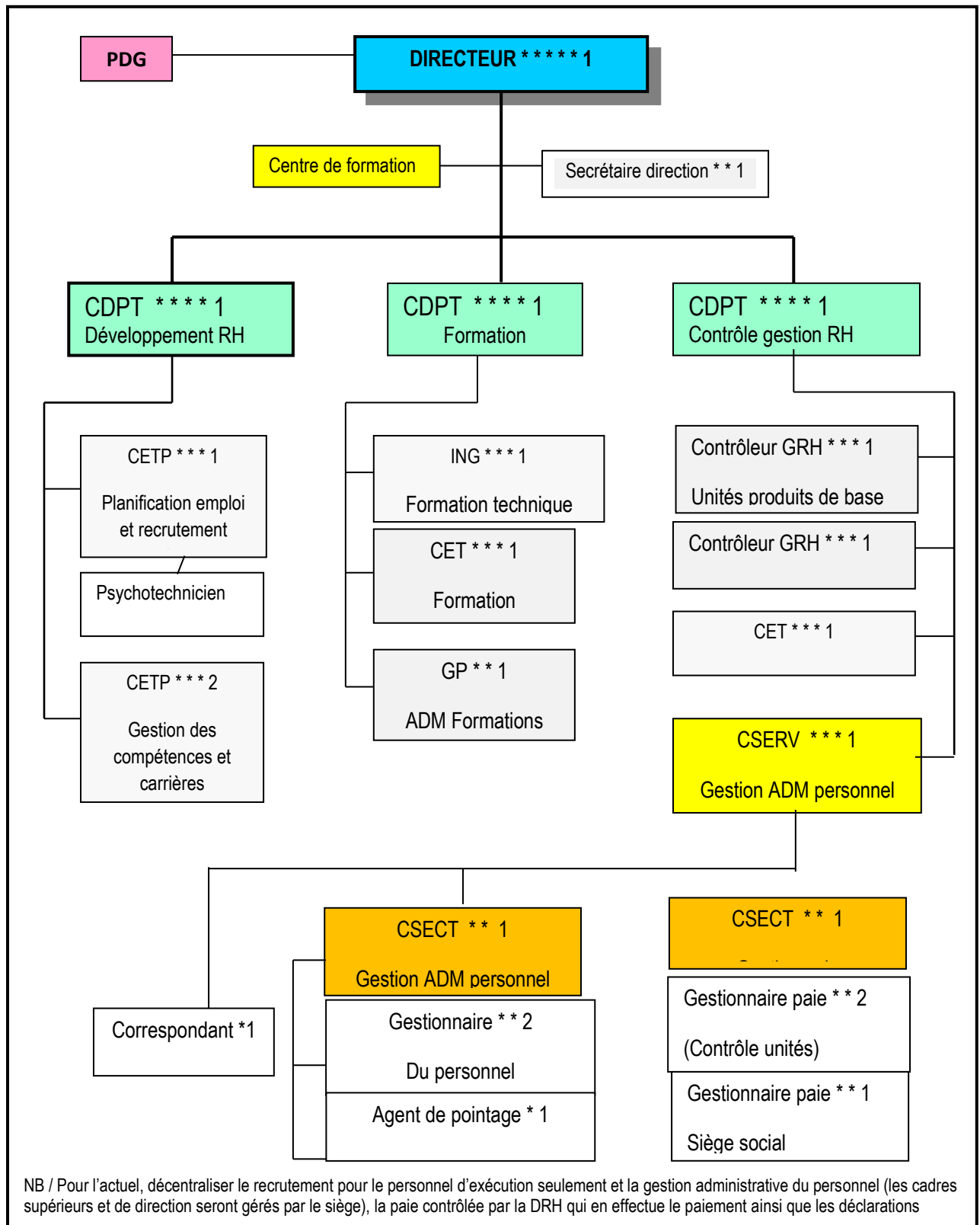
Annexes

1. Figure N°5 : l'organigramme de tonique industrie



Source : document interne de l'entreprise

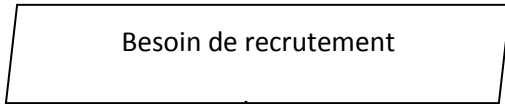
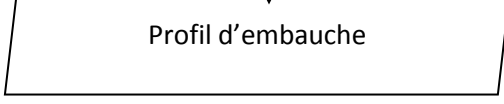
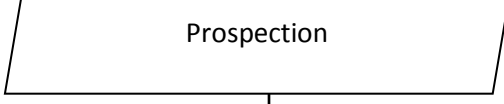
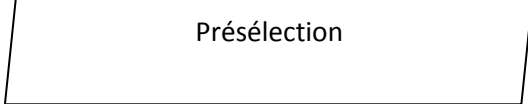
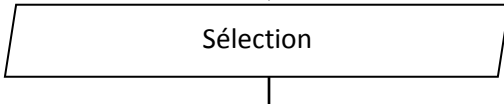
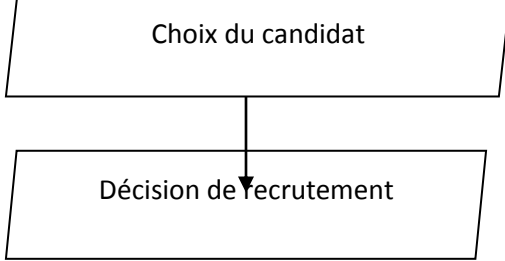
2/L'organigramme de la Direction de Ressources Humaines



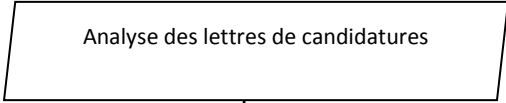
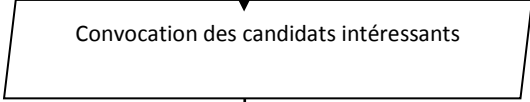
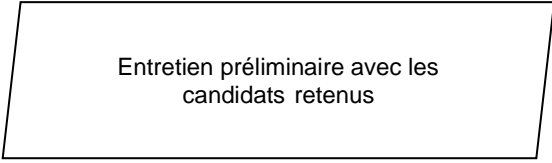
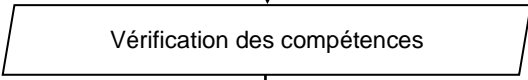
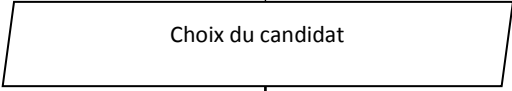
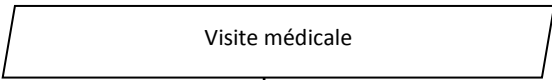
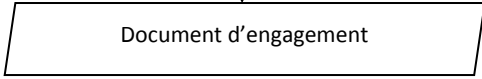
Cadre direction *****	Cadre supérieur ****	Cadre ***	Maîtrise **	Exécution *	Total
01	03	09	10	02	25

3.Schéma descriptif des opérations se rapportant au processus de recrutement au sein de TONIC

Industrie :

Ordre des opérations	Description des opérations	Intervenants	Observations
1		Structures opérationnelles	Déterminé par un poste vacant ou une création de poste. Plan de recrutement.
2		DRH + Structures opérationnelles	Spécification du profil de l'emploi à pourvoir en termes de profil général et d'aptitudes et compétences nécessaires à sa tenue.
3		DRH.	Prospection externe
4		DRH.	Tri de candidatures Elimination de candidats qui ne satisfont pas aux exigences et critères de base par lettre
5		DRH.	Outils et moyens disponibles.
6		Structures opérationnelles sur proposition DRH. DRH sur proposition des structures opérationnelles.	Entretien avec les candidats sélectionnés Choix du candidat retenu Elaboration des contrats de travail.

4. Schéma descriptif des opérations se rapportant au processus de sélection :

Ordre des opérations	Processus de sélection	Intervenants	Observations
1		DRH	Vérification des conditions d'accès exigées Elimination des candidats ne répondant pas aux exigences de base
2		DRH	Notification de cette convocation en demandant constitution du dossier de candidature (diplômes et certificats de travail) et date et heure de présentation
3		DRH et Structures opérationnelles	Remplissage de la fiche de candidature ; vérification des références au regard des copies de pièces fournies par le candidat
4		DRH Structures opérationnelles	Elimination des candidats non retenus
5		Structures opérationnelles	Entretien hiérarchie –candidats proposé par RH Désignation du candidat retenu.
6		Structure médecine du travail	Certificat médical d'aptitude
7		DRH sur proposition des Structures opérationnelles et avis médical	établissement du contrat de travail

5. Fiche d'appréciation de la mise en situation professionnelle

Filiale :

DRH

Fiche d'appréciation de la mise en situation professionnelle

Nom et prénom :

.....

Poste occupé : : Structure de rattachement :

Structure d'accueil	Durée du au	Appréciation	Visa

6. Fiche d'évaluation période d'essai

N° Réf. :

Date :

Fiche d'évaluation période d'essai

A M. :

Fonction : Structure :

Nous vous demandons d'évaluer la période d'essai de M.

Nom et prénom :

Fonction :

Date de début de la période d'essai :

Durée prévue :

Date de fin de la période d'essai :

Prière nous remettre cette fiche dûment renseignée avant la date du :

Le Chef de service du personnel

Résultats obtenus à l'issue de la période d'essai :

	Très bon	Bon	Insuffisant
Qualité de travail			
Assiduité au travail			
Application au travail			

Commentaires :

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

Suite à ces résultats, nous vous demandons de :

- le confirmer à son poste ;
- mettre fin à son contrat de travail à partir du

(Pour les candidats internes, ils réintègrent leur poste d'origine)

7.Fiche de décision de confirmation au poste

N° Réf. :

Date :

Décision de confirmation au poste

Le

- Vu

- Vu.....

- Vu la convention collective en vigueur

- Vu le règlement intérieur en vigueur

- Vu la décision n° Portant recrutement de l'intéressé

- Vu la fiche d'évaluation de la période d'essai de l'intéressé

Décide

Article 1^{er} : MonsieurEst confirmé dans son poste de travail de à la date de son recrutement.

Article 2 : Messieurs les..... sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'application de la présente décision qui prend effet à compter du

Le

Visa

8.Fiche rejet de confirmation

N° Réf. :

Date :

Rejet de confirmation

M.....

En application des dispositions de votre contrat de travail prévoyant une période d'essai demois, à compter du, faisant suite aux résultats des appréciations faites par votre hiérarchie, en cours et à l'issue de votre période d'essai et conformément aux dispositions contenues dans la notification de votre période d'essai, nous vous informons de la décision de la société de procéder au rejet de votre confirmation.

Vous cesserez de faire partie des effectifs à compter du

Vous pourrez retirer votre solde de tout compte et votre certificat de travail au niveau du service du personnel à compter de cette date

Le

Visa

9.Décision

Direction des Ressources Humaines
Réf. N°/DRH/DF/2013

Bou-Ismaïl le 17/12/2013

DECISION

Le Directeur des Ressources Humaines P/I.

- Vu les statuts de l'Entreprise Publique Economique TONIC INDUSTRIE Spa,
- Vu la décision N° 397/D.G/2013 du 19 Septembre 2013 Définissant les attributions de Monsieur AICHOUR Fateh, Directeur des Ressources Humaines par intérim.
- Vu la loi N° 90-11 du 21 Avril 1990, relative aux relations de travail modifiée et complétée par la loi N° 91-29 du 21 Décembre 1991.
- Vu le contrat d'apprentissage en milieu professionnel N° 0587.1.13A du 03/03/2013 validé par le centre de formation professionnelle de Bou-ismail.
- Vu la décision N° 2086/DRH/FM/2012 du 20/11/2012, portant installation de Monsieur BOUDHEROUA Oussama au sein de l'Unité Carton ondulé en qualité d'apprenti en Electromécanique pour une durée de 18mois soit du 14/10/2012 au 13/04/2014.
- Vu le rapport transmit par le Directeur de l'Unité Carton Ondulé sous le n° 223/G.R.H/U.P.C.O/2013 en date du 08/12/2013 dénoncent les Absences Abusives et non justifiées de l'intéressé .

DECIDE

Article 01 Le contrat d'apprentissage de Monsieur BOUDHEROUA Oussama stagiaire apprenti en Electromécanique auprès de l'Unité Carton Ondulé, est résilié pour abandon de poste.

Article 02 Monsieur le chef département contrôle de gestion Ressources Humaines et Monsieur le Directeur de l'Unité Carton Ondulé sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'application de la présente décision qui prend effet à compter du :
17/12/2013.

Sondage :

Pour l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en science commerciales dont le sujet de recherche traitera « l'accueil et l'intégration dans l'adhésion des ressources humaines aux projets d'entreprise ». Nous sollicitons votre attention afin de répondre à nos questions. Nous tenons à vous assurer que le but de cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire et les renseignements tirés sont purement scientifiques.

Nous vous remercions pour votre collaboration ; votre aide nous sera très précieuse.

1) Identification des répondants :

1)	L'âge :			
	<input type="checkbox"/> Moins de 24 ans	<input type="checkbox"/> de 25 à 34 an	<input type="checkbox"/> de 35 à 44 ans	<input type="checkbox"/> plus de 45 ans
2)	Sexe :			
	<input type="checkbox"/> Féminin		<input type="checkbox"/> Masculin	
3)	Ancienneté dans l'entreprise :			
	<input type="checkbox"/> Moins de 3 mois	<input type="checkbox"/> Entre 3 et 6 mois	<input type="checkbox"/> Entre 6 et 12 mois	<input type="checkbox"/> Entre 12 et 18 mois
4)	Catégorie socioprofessionnelle :			
	<input type="checkbox"/> Cadre	<input type="checkbox"/> Maitrise	<input type="checkbox"/> Exécution	

2-avez-vous déjà bénéficié d'un programme d'intégration ? OUI Non

Si oui, préciser le(s) :

- Journée d'intégration
- Parrainage
- Entretien d'évaluation
- Formation

3 -la direction de ressources humaines assure-t-elle l'intégralité du processus d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants ?

Oui Non

4 - Avez-vous eu les informations nécessaires concernant votre première journée d'embauche ?

Oui Non

5-Pensez-vous que le système d'accueil et d'intégration a répondu à vos attentes ?

- Largement
- Moyennement
- Un peu
- Pas du tout

6--Le choix de cette entreprise a-t-il été :

- Responsable
- Recommandation.
- Réponse à une annonce
- Autre

7-aviez-vous une idée sur le fonctionnement de l'entreprise avant d'être recruté ?

Oui Non

8 -avez-vous été accompagnés lors de votre recrutement ?

Oui Non

9-Parmi les outils suivants quels sont ceux qui sont utilisés par la direction de ressources humaines pendant votre parcours d'accueil et d'intégration au sein de TONIC Industrie ?

- Le livret d'accueil
- Kit d'intégration
- Carnet de routes des collaborateurs
- Autre

10- quelle est votre impression au sujet du système d'information de l'entreprise ?

- Excellente
- Satisfaisante
- Pas satisfaisante
- Pas du tout satisfaisante
- Indécis

11- Que pensez-vous du processus d'intégration au sein du Tonic Industrie ?

- Pas du tout satisfait
- Pas satisfait
- Peu Satisfait
- Satisfait
- Indécis

12-Trouvez-vous que votre profil correspond au poste que vous occupez ?

- Oui Non

13- pensez-vous que l'effort d'intégration a-t-il-permis d'avoir confiance en l'entreprise et a répondu à vos attentes ?

- Oui
- Non

Si Non

Pourquoi ?.....
.....
.....

14-dans le cadre ou votre intégration demeure inadéquate à vos attentes Quelles sont les difficultés sur le plan d'intégration que vous avez rencontrées ?

- Absence de communication avec les responsables
- Manque d'adaptation au fonctionnement de travail
- Manque d'accès à un programme de formation
- L'inadéquation avec le poste
- L'absence de processus d'évaluation

15-Si une autre offre vous sera proposée par autre entreprise allez-vous accepter ?

- Oui
- Non

-Si Non pourquoi ?

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

16-avez-vous été évaluée depuis votre recrutement à ce jour ?

- Oui
- Non

Si c'est oui comment ?

- Fiche d'évaluation
- Entretien périodique
- Évaluation sur terrain
- Discussions mutuelle

17 .Comment à votre avis peut-on améliorer le cadre d'accueil et d'intégration de cette entreprise ?.....

.....

.....

.....

.....

.....

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale.....2

Chapitre 01 : Concept sur le management des ressources humaines et ses exigences6

Section 01 : Généralités sur la gestion de ressources humaines.....7

1. De la fonction personnelle à la fonction RH7

1.1. La lente évolution de la fonction personnelle 8

1.2. Les politiques de ressources humaines : 11

2. La stratégie Ressources Humaines 12

2.1. Essai de La définition de la gestion de la ressource humaine 14

3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines : 15

3.1. L'objectif économique : 15

3.2. L'objectif humain : 15

3.3. L'objectif d'actualisation : 15

Section 02 : Le processus de transfert et d'acquisitions des compétences de la ressource humaine 16

1. Recherche et acquisition des compétences : 16

1.1. La définition de la gestion prévisionnelle des compétences GPEC : 18

1.2. Comment devenir un employeur attractif : 19

2. Le recrutement et ses exigences : 19

2.1. définition de recrutement : 19

2.2. objectifs de recrutement : 20

2.3. Recruter : 21

2.4. Le processus de recrutement : 22

3. les meilleures techniques de sélection de la RH : 25

3.1. La sélection des candidats : 25

3.2. le processus de sélection des ressources humaines : 26

Séction03 :l'accueil et l'intégration comme acte déterminant des processus managériaux de la RH et de la compétence..... 29

- 1. élément de définition de processus : 29**
 - 1.1. L'accueil : 29**
 - 1.2. Définition de l'intégration :..... 31**
 - 1.3. Définition de la socialisation organisationnelle :..... 32**
- 2. les enjeux de l'intégration : 33**
 - 2.1. Le domaine du travail : 33**
 - 2.2. L'entreprise :..... 34**
- 3. les exigences et les conditions de mise en œuvre de ce processus :..... 35**

Chapitre 02 : Le programme d'accueil et d'intégration.....37

Section 01 : Comment donner du sens au parcours d'intégration ? 38

- 1. Les différents outils spécifiques à l'intégration :..... 38**
 - 1.1. Le tutorat :..... 38**
 - 1.2. Le parrainage :..... 39**
 - 1.3. *Le Coaching* : 39**
 - 1.4. L'accompagnement par la formation continue :..... 40**
 - 1.5. Les objectifs de l'accompagnement :..... 40**
- 2. Les conditions de réussites de l'intégration :..... 41**
 - 2.1. Des outils à développer :..... 41**
 - 2.2. *Des tactiques d'intégration propres à l'individu* : 42**
 - 2.3. Réussir l'intégration : 43**
- 3. Les écueils à éviter : 45**

Section 02 : Les étapes de processus d'accueil et d'intégration 46

- 1. Comment mettre l'apprentissage du nouveau collaborateur en pratique ? 46**
 - 1.1. Des tactiques d'intégration propres aux nouveaux collaborateurs :..... 46**
 - 1.2. Construire une identité professionnelle :..... 47**
 - 1.3. Les outils de suivi des RH : 47**
- 2. Les quatre étapes de processus : 48**
 - 2.1. La préparation à l'accueil 48**
 - 2.2. Accueil (la première journée) 50**

2.3. Intégration (les premières semaines).....	51
2.4. Suivie et Evaluation :	54
Section03 : Le travail attendu de la DRH moderne	56
1. La culture d'entreprise :.....	56
1.1. Les cinq grands organisateurs de l'infra-culture :	57
1.2. La fidélisation des salariés :	58
2.Grille d'évaluation des pratiques d'intégration :	60
2.1.La phase de diagnostic	61
3. Le rôle des managers comme accompagnateurs et intégrateurs des hommes sur le terrain.....	62
3.1. Les qualités et les compétences clés des managers.....	63
Chapitre 03 : présentation de l'EPE TONIC Industrie.....	67
Section 01 : présentation de L'EPE TONIC Industrie :.....	67
1. Historique :	67
2. Présentation de l'entreprise :	68
2.1. Les Domaines de compétences.....	68
2.2. L'organisation de l'entreprise.....	69
Section02 : La politique de gestion de RH au sein de TONIC Industrie	73
1. L'organigramme de la Direction de Ressources Humaines.....	74
2. Les principales missions de la direction :.....	74
3. Politiques et système de gestion des ressources humaines	75
3.1. Le processus de recrutement au sein TONIC industrie.....	76
3.2. Modalités de sélection.....	78
3.3. Type de contrat	79
3.4. Modalités d'installation du nouveau recruté	80
3.5. La période d'essai.....	80
3.6. La confirmation.....	81
3.7. L'Accueil.....	82
3.8. Le Livret d'accueil.....	82
3.9. Evaluation du recruté.....	82
Section 03 :Analyse de programme d'accueil et d'intégration au sein de TONIC Industrie	83
1. Analyse des effectifs	84

1.1. L'effectif global pour l'année 2014.....	84
1.2. La répartition de l'effectif par type de contrat.....	85
1.3. L'évolution des effectifs de Tonic Industrie	86
1.4. L'état des effectifs.....	87
2. démarche de l'enquête	91
2.1. Présentation et explication de la Méthodologie de l'enquête.....	92
2.2. Objectifs de l'enquête.....	92
2.3. L'échantillon de notre étude.....	93
2.4. Les étapes de l'enquête	93
3. l'analyse des résultats de l'enquête.....	95
3.1 Interprétation des résultats du questionnaire.....	95
3.2. Analyse et recommandation.....	109
Conclusion générale.....	115