

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
science commerciale**

**Option : Management des Ressources Humaines**

**THEME :**

**Le rôle d'une démarche d'intégration sur la  
fidélisation des nouvelles recrues**

**Etude de cas : ELIT de Sonelgaz**

**Préparé par :**

**Mlle Nadira Zyat**

**Encadré par :**

**Mlle Sara Atroune**

**Enseignante vacataire à EHEC  
d'Alger**

**03<sup>e</sup> Promotion septembre 2016**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
science commerciale**

**Option : Management des Ressources Humaines**

**THEME :**

**Le rôle d'une démarche d'intégration sur la  
fidélisation des nouvelles recrues**

**Etude de cas : ELIT de Sonelgaz**

**Préparé par :**

**Mlle Nadira Zyat**

**Encadré par :**

**Mlle Sara Atroune**

**Enseignante vacataire à EHEC  
d'Alger**

**03° Promotion septembre 2016**

## ***Résumé :***

Pour un recrutement réussi du début jusqu'à la fin de la période d'essai, les entreprises d'aujourd'hui consacrent tous leurs efforts pour mettre en place une démarche d'intégration en accompagnant les nouvelles recrues dans leurs prises de poste. Tout d'abord, l'intégration est devenue indispensable, en effet, cela permet de meilleurs résultats notamment la fidélisation de nouvelle recrues

Ce travail de recherche présentera dans un premier temps une revue de la littérature sur les notions de recrutement ; d'accueil ; d'intégration et de fidélisation. Dans un deuxième temps nous testons cette démarche à travers d'une enquête quantitative au sein d' ELIT de SONELGAZ.

A partir de l'analyse quantitative nous avons montré que le parcours d'intégration a un effet sur la fidélisation de nouveaux entrants et nous avons ainsi pu suggérer des mesures préventives et réactives.

## ***Mots clés :***

Le recrutement ; l'accueil ; l'intégration ; la fidélisation ; les ressources humaines ; ELIT de Sonelgaz.

## ***Abstract:***

For successful recruitment from the beginning to the end of the trial period, companies today devote all their efforts to implement an integration process by supporting new recruits in their job taken. First, the integration has become essential, in fact, it allows better results including Loyalty new recruits

This research will present at first a review of the literature on recruitment concepts; Reception; integration and retention. Secondly we test this approach through a quantitative survey in of ELIT SONELGAZ.

From the quantitative analysis we have shown that the integration process has an effect on the Loyalty new entrants and we were able to suggest preventive and reactive measures.

## ***Keywords:***

Recruitment, reception, integration, loyalty, human resources, ELIT , Sonelgaz.



## **Remerciement**

*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 encadreur Mlle Atroune Sarah pour avoir accepté de diriger mon travail, ainsi que pour ses conseils et ses orientations.*

*Je tiens à remercier vivement ELIT-Sonelgaz de m'avoir accueilli pour affecter mon stage, en m'offrant ainsi la possibilité d'acquérir une expérience professionnelle très enrichissante.*

*Un grand merci à 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 humble travail, mes profonds et sincères remerciements*

## *Dédicaces*

*Avec un grand amour que je dédie ce modeste travail  
à :*

*Mes chères parents qui grâce eux j'ai pu atteindre ce  
niveau d'instruction, qui non pas cessé de  
m'encourager pendant tout le cursus.*

*Tous les membres de ma famille et mes amis qui m'ont  
aidés et conseillés d'accomplir mon travail*

*Mes enseignants qui m'ont indiqué la bonne voie en me  
rappelant que la volonté fait toujours les grands  
hommes*

*L'ensemble de personnel d'ILIT-Sonelgaz qui a fait  
tous leurs efforts pour m'aider à travailler dans des  
bonnes conditions*

*Enfin à tous ceux qui ont pris place dan mon cœur.*

*Nadira*

## Liste des tableaux

### Chapitre I :

Tableau I-01 : représente l'évolution de recrutement en parallèle avec la GRH.....p7.

### Chapitre II :

Tableau II- 02 : Modèle le programme d'intégration .....p34.

### Chapitre III :

Tableau n°III-01 : représentation les chiffres relatifs à l'activité du groupe pour l'année 2014. ....p61

Tableau III-03 : répartition d'effectifs par tranche d'âge et l'ancienneté.....p83.

# Liste des figures

## Chapitre I :

Figure n° I-01 : représente de processus de recrutement .....p16.

## Chapitre II :

Figure n° II-01 : représente un exemplaire d'une check-list.....p44.

## Chapitre III :

Figure n°III-01 : représentation de l'organigramme de Sonelgaz.....p62.

Figure n°III-02 : représentation de l'organigramme d'ELIT.....p68.

Figure n°III-03 : La répartition d'effectifs par catégorie socioprofessionnelle.....p81

Figure n°III-04 : répartition d'effectifs par type de contrat CDD .....p81

Figure n°III-05 : répartition d'effectifs par type de contrat CDI.....p82

Figure °III-06 : répartition des effectifs par sexe .....p84

Figure n°III-07 : représentation les départs par nature au sein ELIT-Sonelgaz pour les années 2015 et 2016.....p84

Figure n°III-08 : représentation des répondants par tranche d'âge.....p85

Figure n°III-09 : représentation des répondants par sexe .....p85

Figure n°III-10 : Représentation des répondants par ancienneté..... p86

Figure n°III-11 : représentation des répondants par catégorie socioprofessionnelle...p87

Figure n°III-12 : représentation de bénéfice d'un programme d'intégration..... p87

Figure n°III-13 : représentation de l'adéquation d'intégration et les attentes professionnelles.....p88

Figure n°III-14 : représentation d'utilité de poste occupé.....p90

Figure n°III-15 : représentation de l'ennui dans le travail .....p91

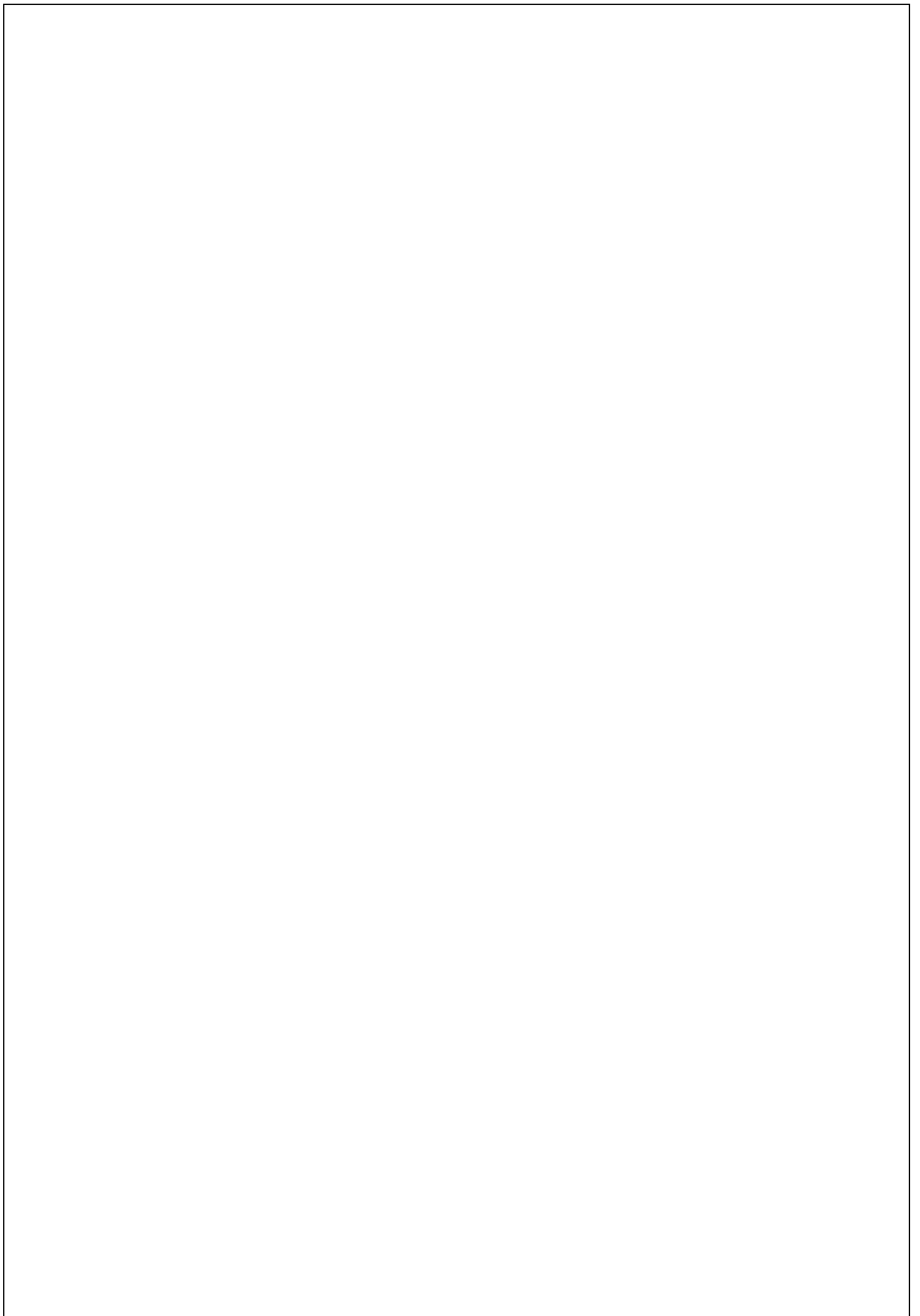
Figure n°III-17: représentation de l'intégration au sein ELIT.....p92

Figure n°III-18 : représentation de la communication au sein ELIT.....	p93
Figure n°III-19 : représentation des outils d'accueil et d'intégration .....	p94
Figure n°III-20 : représentation le désir de changement de poste.....	p95
Figure n°III-21 : L'existence des actions d'évaluation.....	p96

## Liste des Abréviations

- **AEC:** Algerian Energy Company
- **AETC:** Algerian Energy Telecom Company
- **ALGESCO:** Algerian Engineering Service Company
- **ANEM:** Agence National d'Emploi
- **AOM :** Algerian Operating Maintenance Company
- **BAOSEM :** Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines
- **CDD:** Contrat à Durée Déterminé.
- **CDI:** Contrat à Durée Indéterminé.
- **CEEG :** Compagnie d'Engineering de l'Electricité et du Gaz.
- **CNAS:** Caisse National
- **CREDEG :** Centre de Recherche et de Développement de l'Electricité et du Gaz
- **CV :** Curriculum Vitae
- **DRH :** Directeur des Ressources Humaines
- **EGA:** Electricité et Gaz d'Algérie.
- **ELIT:** El Djazair Informatique Technology
- **EPIC :** Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
- **ETTERKIB :** Société de montage industriel
- **GRH :** Gestion des Ressources Humaines

- **GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et de Compétences**
- **IFEG : Institut de Formation en Electricité et Gaz**
- **INERGA : Société de Réalisation d'Infrastructures**
- **JPO : les Journées Portes Ouvertes**
- **KAHRIF : Société de travaux d'électrification**
- **KAHRAKIB : Société de travaux et montage électrique**
- **SDA : Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger.**
- **SDC : Société de Distribution de l'Electricité et du gaz du Centre**
- **SDE : Société de Distribution de l'Electricité et du gaz de l'Est**
- **SDO : Société de Distribution de l'Electricité et du gaz de l'Ouest**
- **SGRH: Système de Gestion des Ressources Humaines**
- **SI: System Informatique**
- **SIRH: Système Informatique des Ressources Humaines**
- **SKB : Sharikat kahraba Berrouaghia**
- **SKH: Sharikat kahraba Hadjert Ennous**
- **SKS: Sharikat kahraba Skikda**
- **SONELGAZ : Société Nationale de l'Electricité et du GAZ.**
- **SPA : Société Par Action**
- **SPE : Société Algérienne de Production de l'Electricité.**



# Sommaire

## *Introduction générale*

### **Chapitre I : le recrutement des ressources humaines et ses exigences .....p06.**

**Section 01 :** Généralité sur le recrutement.....p07.

**Section 02 :** L'établissement d'une politique de recrutement pour la recherche et l'acquisition des compétences.....p13.

**Section 03 :** l'intégration comme facilitateur de transfert des compétences aux nouveaux apprentis .....p25.

### **Chapitre II : Le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de leur fidélisation.....p32.**

**Section 01 :** Préparation du parcours d'intégration.....p33.

**Section 02 :** Comment les nouveaux collaborateurs s'intègrent –ils ?.....p41.

**Section 03 :** L'adaptation des nouveaux collaborateurs par d'une politique de fidélisation efficace.....p47

**Section 04 :** Comment donner du sens à la fidélisation pendant la période l'intégration ?.....P51.

### **Chapitre III : Evaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-**

### **SONELGAZ.....P59.**

**Section 01 :** Le groupe SONELGAZ.....P60.

**Section 02** : Présentation de la filiale ELIT.....p68.

**Section 03** : Le processus de recrutement et l'intégration au sein d'ELIT.....p72.

**Section 04** : L'analyse du programme d'intégration au sein d'ELIT.....p78.

***Conclusion générale.***

## *Introduction générale*

### **Introduction générale**

Pour les entreprises de la nouvelle génération attirer et garder les talents est devenu un enjeu de compétitivité et de survie pour elle. Si le jeune salarié doit bien entendu s'adapter à l'entreprise et à ses codes, c'est aussi le management actuel qui peut accorder ses techniques d'encadrement aux nouvelles attentes et aux valeurs exprimées par ses salariés.

De ce fait, une politique de recrutement est une démarche de portée stratégique qui est à la base d'une bonne gestion des ressources humaines, elle doit donc faire l'objet d'une procédure rationalisée et construite, selon Vilcot « *Recruter aujourd'hui, c'est forcément intégrer une nouvelle donne : l'arrivée de candidats porteurs de nouveaux comportements, de modes de pensée et d'action résolument différents* »<sup>1</sup>, ainsi le succès d'un recrutement ne s'arrête pas au processus en amont, il 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.

Alors que « *L'intégration serait un processus relativement naturel, découlant de la qualité du recrutement* »<sup>2</sup>, c'est une phase essentielle du cycle de vie des collaborateurs, ainsi un programme d'intégration solide comble non seulement l'écart entre l'expérience du candidat et celle de l'employé, mais sert également de catalyseur de satisfaction et de rétention du personnel. Au fait, quand une entreprise sait comment bien intégrer leurs travailleurs de savoir, elle peut les fidéliser cela veut dire, développer une relation durable avec les RH et réduire le turn over, en conséquence la fidélisation devient pour l'entreprise un facteur d'enrichissement et de compétitivité indispensable.

Notre travail de recherche s'articule autour d'un thème de grand intérêt capital car il porte dans son contenu une préoccupation stratégique de l'entreprise d'aujourd'hui car il s'agit pour l'entreprise de savoir acquérir et intégrer rapidement ces nouvelles recrues appelées les juniores, aussi les accorder la plus grande attention pendant cette première période, qui peut

---

<sup>1</sup> VILCOT ; (T) : « Le Recrutement responsable » ; AFNOR éditions ; 2013, p 49.

<sup>2</sup> POUGET, (Julien) : Intégrer et manager la génération Y ; Vuibert ; avril 2013 ; Paris ; p95.

## ***Introduction générale***

aller de quelques semaines à plusieurs mois, selon le poste de travail et la nature de contrat qui les lie.

Dans ce cadre, le thème choisi pour ce travail de recherche s'intitule : **« le rôle d'une démarche d'intégration sur la fidélisation des nouvelles recrues ».**

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

**Comment la démarche d'intégration des nouveaux collaborateurs influe-t-elle sur leur fidélisation ?**

De cette problématique principale, découle les questions secondaires suivantes :

1. Comment ELIT-Sonalgaz fidélise le nouvel entrant ?
2. ELIT-Sonalgaz établie-t-elle un parcours organisé et fiable en matière d'intégration des nouvelles recrues ?
3. Les nouvelles recrues sont-elles satisfaites du processus d'intégration ?

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

- 1. La mise en place d'un processus d'intégration permet à ELIT-Sonalgaz de limiter les départs imprévus de ses nouveaux collaborateurs.**
- 2. Le processus d'intégration des nouvelles recrues connaît des irrégularités.**
- 3. Les ressources humaines nouvellement embauchées demeurent insatisfaites de déroulement de l'intégration au sein d'ELIT-Sonalgaz.**

L'objectif de travail est de décrire et d'analyser le programme d'intégration au sein ELIT-Sonalgaz. Parmi les raisons qui ont incité notre choix pour l'élaboration de ce thème de recherche :

▪

## *Introduction générale*

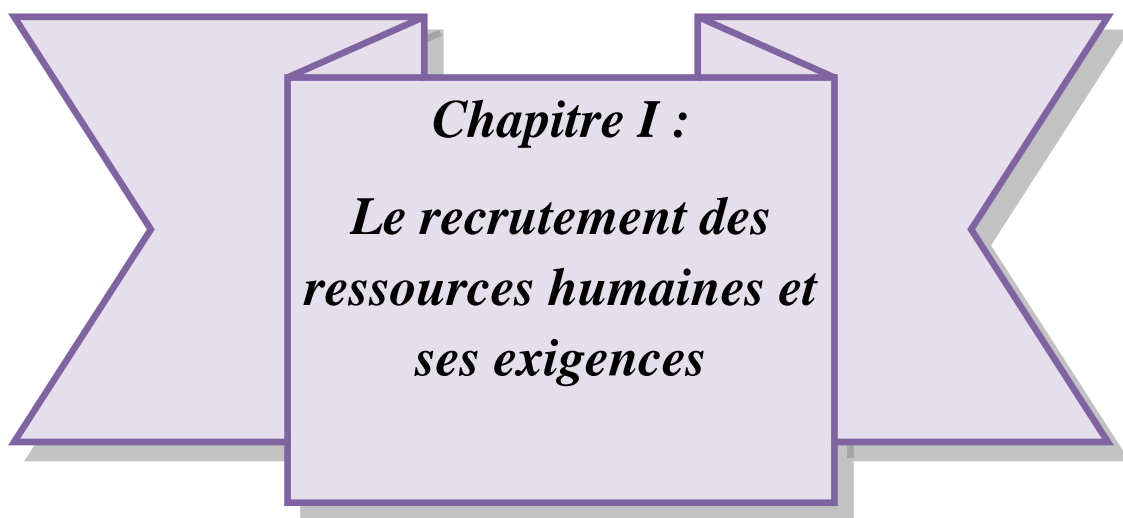
- Nos principales préoccupations sur l'étude de cette problématique sur l'étude se justifient davantage par la nécessité d'intégrer les nouveaux professionnels
- Développer les pratiques d'intégration car elles sont parmi les pratique plus actuelles en matière de GRH.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche nous avons utilisé 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 et trois chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré à l'étude du concept de MRH et ses exigences par rapport à notre thème de recherche.
- Le deuxième chapitre consiste à présenter l'objectif principal de mise en œuvre d'une stratégie d'intégration pour une solide fidélisation des nouveaux apprentis
- Le dernier chapitre concerne l'évaluation du programme d'intégration au sein ELIT-Sonelgaz.

## *Introduction générale*



***Chapitre I :***  
***Le recrutement des***  
***ressources humaines et***  
***ses exigences***

## **Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines et ses exigences**

Le recrutement est l'un des métiers de la fonction des ressources humaines le plus ancien, il a connu une évolution en parallèle avec l'évolution de l'activité des ressources humaines, la définition d'une politique de recrutement est très intéressante pour le développement de l'entreprise aussi en raison des coûts qu'il induit.

Nous trouvons souvent dans plusieurs entreprises des difficultés de recrutement, c'est pourquoi le processus doit être bien analysé et reconsidéré dans le cadre de la politique générale des ressources humaines et l'entreprise.

Afin d'obtenir le personnel qualifié, compétent et motivé, l'entreprise doit chercher les bons candidats sur le marché d'emploi par des études plus approfondies concernant leurs besoins et comment parvenir à prendre les meilleures décisions et procédures pour satisfaire leurs besoins.

C'est bien que, dans ce contexte nous allons présenter notre premier chapitre sur le recrutement. Dans la première section on abordera les fondements de recrutement et pour la deuxième section les étapes de recrutement et comment se fait la recherche et l'acquisition des compétences, dernièrement la signification de l'intégration et comment l'optimiser.

### **Section 01 : Généralités sur le recrutement**

Avant de parler comment se réalisera le recrutement dans une entreprise, en étalant sur les généralités de recrutement à savoir son évolution, sa définition, ses objectifs et ses principaux facteurs d'influence.

#### **1. L'évolution de recrutement en parallèle avec la gestion des ressources humaines :**

Le tableau suivant fait montrer l'évolution de la politique de recrutement qui représente le principal acte de la gestion des ressources humaines que nous avons résumé à partir d'une étude profonde sur l'évolution de la discipline des ressources humaines au fil du temps :

Tableau n°I-01 : Représentation de l'évolution de recrutement en parallèle avec la GRH

Epoque	GRH	Recrutement
<p><b>Avant la révolution industrielle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L' inexistante de la relation hiérarchique supérieur en milieu de travail.</li> <li>-L'apparition du travail manuel artisanal.</li> <li>-Des problèmes reliés au RH en milieu de travail (la sélection, la formation).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le travail est considéré peu coûteux.</li> <li>-Les techniques de recrutement étaient rudimentaires.</li> <li>-le recrutement était par les connaissances.</li> </ul>
<p><b>Depuis la révolution industrielle jusqu'à les décennies 1960.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les activités basiques de sélection.</li> <li>-Frédéric. W. Taylor a débuté le syndicalisme et « service du personnel ».</li> <li>-La pratique des activités comme harmoniser les procédures de notations, de systèmes de paie.</li> <li>-L'émergence de l'administration complexe.</li> <li>-L'apparition de nombreuses appellations : chef du personnel, chef des relations sociales.</li> <li>-Elton Mayo met en valeur les motivations, besoins, satisfactions et la communication des individus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une grande mobilité de main-d'œuvre.</li> <li>-développement des techniques de recrutement adéquates.</li> <li>-Le sens du mot « recruter », « attirer les candidats dans une organisation ».</li> <li>-Les sources du recrutement ont été peu développées.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'émergence de nouvelles technologies.</li> <li>-Les compétences collectives exigent un personnel qualifié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La création d'organismes institutionnels (publics ou privés) et professionnels.</li> <li>- en 1960, le métier de</li> </ul>

<p><b>De la décennie 1960 jusqu'à aujourd'hui</b></p>	<p>et adapté aux évolutions.</p> <p>-La formation continue exige la flexibilité et la réactivité.</p> <p>- La fonction Personnel devenant Gestion des Ressources Humaines</p> <p>- Le management participatif, la décentralisation des décisions et la responsabilisation.</p> <p>-En 1980, le concept de culture est établi ainsi que les valeurs individuelles et professionnelles.</p> <p>- les responsables opérationnels deviennent « tous DRH »</p> <p>-La dimension humaine est intégrée dans les choix stratégiques.</p> <p>-Dans les années 2000, le nouveau DRH est un partenaire d'affaires.</p>	<p>chasseur de têtes (recrutement par approche directe).</p> <p>- De nombreux supports de recrutement, au sein de la presse nationale, régionale, hebdomadaire et spécialisée (petites annonces).</p> <p>- Les solutions logicielles permettant de gérer le personnel et ces technologies</p> <p>- En 1980, la gestion des effectifs.</p> <p>- Le développement des tests de personnalité et d'intelligence.</p> <p>- L'apparition de nouvelles formes d'entretien.</p> <p>-en 1990, L'émergence du concept « e-recrutement » désigné par l'embauche via Internet.</p> <p>- En 2006, l'essor des réseaux sociaux et professionnels et en 2007 et 2008, les salons virtuels.</p>
---	---	---

## 2. Définitions et objectifs de recrutement :

Le recrutement représente une activité nécessaire pour la performance de l'entreprise par l'acquisition des ressources humaines les plus appropriées.

### 1.1 Définitions :

Pour mieux comprendre la notion de recrutement, il est utile de donner quelque définition :

*« Une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne 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 »<sup>1</sup>*

*« Le processus qui consiste à choisir entre divers candidats en vue d'un poste de travail que l'on juge utile de créer, de maintenir, ou de transformer. »<sup>2</sup>*

*« Le recrutement consiste à remplir les besoins de l'organisation en hommes, à partir d'un segment de main d'œuvre identifié. Sont prélevés, parmi ceux qui souhaitent, les individus les plus adéquats aux besoins pour placer aux endroits où ils sont les plus utiles. Il convient préalablement de se souvenir qu'il s'agit d'un domaine où les contraintes sont nombreuses. »<sup>3</sup>*

Donc le recrutement constitue une démarche, procédure, un processus qui permet d'attirer, d'adopter et d'acquérir une main d'œuvre qualifiée à un poste adéquat et pertinent. Ainsi dans un environnement compétitif le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises donc il engendre une grande partie de réussite pour eux.

### 2.2. Objectifs :

Les principaux objectifs peuvent être énumérés ainsi :

- Accomplir des moyens et des techniques qui aident l'organisation de recruter des candidats qualifiés ;
- Identifier des personnes aptes d'occuper des postes au meilleur coût possible ;
- Captiver des candidats qui seront choisis afin que chacun d'entre eux consacre ses aptitudes, sa formation, son expérience, son caractère et sa motivation de la meilleure manière possible ;
- Mettre en marche un dispositif pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles via des outils et diverses sources utilisées ;

---

<sup>1</sup> PERETTI, (Jean Marie) : *ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 1998, p16.

<sup>2</sup> LOUART, (Pierre) : *gestion des ressources humaines*, 1994, p109.

<sup>3</sup> Encyclopédie de la gestion et de management, édition DALLOZ, Paris, 1999, p1038.

- Comparer les clients internes (salaries actuels) avec ceux susceptibles d'être choisis et les conditions, surtout en terme de rémunération ;

### **3. Les facteurs d'influence le recrutement :**

Il existe pas mal de facteurs qui prend vigueur dans l'influence de recrutement soit en interne ou externe.

#### **3.1. Les facteurs externes :**

- La conjoncture économique :

Avec la croissance et la récession de l'activité économique ça donne une importance en matière de recrutement où on assiste à des moments de crise portant l'emploi de certains secteurs semblent être en pleine évolution alors qu'on trouve d'autres secteurs entraînent de supprimer des emplois, car ils ne correspondent plus aux besoins.

- L'attractivité de la structure :

En effet, le mode, la taille, le secteur d'activité, la réputation, les résultats financiers, la politique salariale ont une forte attractivité auprès des candidats. En question économique les changements peuvent être rapides que d'éphémères réputations. Il est donc nécessaire de se conserver de tout agrandissement à la hausse aussi bien en matière de recrutement qu'en matière d'acquis en général.

- L'attractivité de nouveaux métiers :

Alors que les télécommunications ; les hautes technologies ; internet , la bourse et la haute finance , ont été conciliateur pour des candidats en quête de niches en matière d'emplois présentant des compétences nouvelles et essentiellement estimées des recruteurs des structures de ces secteurs.

- La législation du travail et les aides à l'embauche :

En raison des tensions sur le marché de travail, les pouvoirs publics poursuivent d'un certaines mesures en domaine de recrutement. En partant de la réduction du temps de travail jusqu'aux aides à l'embauche, donc le recrutement devient strictement lié aux dispositifs favorisant l'emploi et la disparition du chômage.

- La localisation géographique de la structure :

L'endroit où se situe la structure constitue un souci pour un candidat qui veut travailler, en particulier en prend en considération les aspirations de demandeurs d'emplois ou de candidats voulant changer d'emploi, vivre leur vie professionnelle en accord et en harmonie avec leur vie personnelle.

- L'agrément :

Afin d'attirer les meilleurs candidats pour pourvoir des postes requérant des individus aux profils les mieux adaptés aux contraintes, pour cela, la structure dispose des initiatives en rapport avec l'influence des candidats en travail. On peut citer les exemples suivants parmi tant d'autres : le siège social dans un beau quartier ; un centre de recherche près à l'université ; un endroit peu pollué et calme ; une crèche pour les enfants ; une ambiance de travail ; une éthique professionnelle remarquable, Ex : non-discrimination) ...etc.

- Le diplôme, le métier, la qualification :

Ces éléments sont à la base de présentation des offres et des demandes d'emplois, car ils ont pour mériter de clarifier les bases du poste.

### **3.2. Les facteurs internes :**

- L'interrelation entre le recrutement et les autres activités de la gestion des ressources humaines :

En matière de recrutement, en tenant compte des facteurs d'influence telle que :

- L'équilibre de la pyramide des âges de la structure dans le présent et le futur ;
- Le lissage des salaires afin de ne pas créer des distorsions entre le recruté et la personne déjà en place ;
- Le suivi et l'évaluation de la compétence pour un investissement durable ;

- La rémunération :

La rémunération est rattachée directement à la motivation et doit être suffisante pour le poste qu'il s'agit occupé, c'est pourquoi, en donnant l'importance à la négociation

- La stabilité et la sécurité de l'emploi :

Le phénomène de chômage a laissé des traces indélébiles dans l'esprit de la population autrement les entreprises viennent de rechercher des emplois ayant un caractère de pérennité.

- L'ambition :

Ce sujet est toujours existé et continu de faire des émules parmi une population des travailleurs qui inspire à des besoins de satisfaction pouvant couvrir des apparences diverses et variées, s'exprimant au fil du temps par une multitude de façons différentes les unes des autres mais qui ont toujours le même objectif : « réussir ».

- La carrière professionnelle :

Elle a de manière générale l'influence sur le recrutement en termes de satisfaction par la volonté de concevoir un travail enthousiasmant.

## **Section 02 : L'établissement d'une politique de recrutement pour la recherche et l'acquisition des compétences**

Cette section présentera essentiellement que le recrutement se découle sur une bonne recherche de compétence et les phases cruciales dans l'élaboration d'une politique de recrutement.

### **1.La recherche et acquisition des compétences :**

Le monde se diversifie et les entreprises cherchent toujours être en adéquation avec les besoins des clients, aux évolutions technologiques. L'individu constitue l'un des facteurs principaux de l'économie et la richesse des organismes donc il est indispensable de préparer à l'évolution des emplois et gérer le capital de compétences du fait qu'ils aident à l'acquisition , le maintien ou le renforcement des avantages compétitifs.

Afin qu'une entreprise atteint son objectif de faire développer un capital humain de compétences elle procède un processus qui doit faire l'objet d'une perpétuelle mise à jour c'est la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC qui s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise. Quelles sont les conditions de réussite de la GPEC ?

### 1.1. Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences :

« 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 »<sup>4</sup>

« C'est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif (effectifs) que qualitatif (compétences). »<sup>5</sup>

Voici un modèle de définition de gestion prévisionnelle des emplois et compétences<sup>6</sup> :

« 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 le contenu et la structure des métiers, des qualifications et des emplois. »

### 1.2. Les conditions de réussite de la GPEC :

A. Les dirigeants doivent montrer que :

- La GPEC exige la remise en cause des pratiques de gestion issues des trente glorieuses ;
- Les dirigeants doivent se conforter de répondre aux questions avant la mise en œuvre de cette démarche ;
- L'adhésion, et la véhiculer de certains nombre de principes ;

---

<sup>4</sup> SEKIOU, (L) et Autres : *Gestion des ressources humaines*, édition DEBOECK Université, Bruxelles, 2001, p.70.

<sup>5</sup> THEVENET, (Maurice) et autres : *Fonctions RH*, édition PEARSON, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2009, p.129.

<sup>6</sup> FRANCOISE, (Kerlan) : *Guide pour la GPEC*, édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édit, paris, 2007, p.17.

B. Les salariés doivent faire vivre la GPEC :

- Par la motivation et l'adhésion, il s'agit que les salariés considèrent la GPEC comme le cœur et le corps de l'entreprise ;
- Par la recherche des intérêts de l'évolution de leurs compétences ;
- Par la mobilisation des salariés ;

C. La DRH doit devenir un acteur incontournable de la mise en place de la GPEC

## **2.Caractéristiques d'une politique de recrutement :**

Plusieurs caractéristiques se rejoignent dans la politique de recrutement parmi elles :

### **a. Recruter, un acte de gestion stratégique :**

Le recrutement peut se faire dans deux situations, d'une part il peut être retiré et répondu à un besoin imprévisible de ressources et d'autre part, il peut aussi être projeté et s'inscrire dans le cadre du déploiement de la stratégie de l'entreprise. En effet les recrutements ponctuels constituent une exigence pour l'entreprise qui doit s'adapter à un environnement interne et externe mouvant.

D'ailleurs, ils indiquent des ajustements nécessaires qui peuvent se prouver, sur le long terme, stratégiques. Le type de recrutement « remplacement non- planifié » s'appuieront sur des fiches de postes existantes, sur le vivier de candidatures de la DRH ou sur une recherche locale réalisée par le manager.

### **b. Recruter, un levier de communication :**

Le recrutement est un levier de communication en deux sortes en interne et en externe. En interne pour une organisation à l'échelle d'un groupe, il se trouve une harmonisation, voir une mondialisation, des pratiques, En externe, la diffusion des messages clés et la participation à l'attractivité de l'entreprise.

Le recrutement est considéré comme l'un des piliers du marketing social, car il permet d'agir dans trois directions :

1. Le développement d'une image employeur ;
2. Le développement des réseaux ;

3. L'enrichissement des sites d'entreprise ;

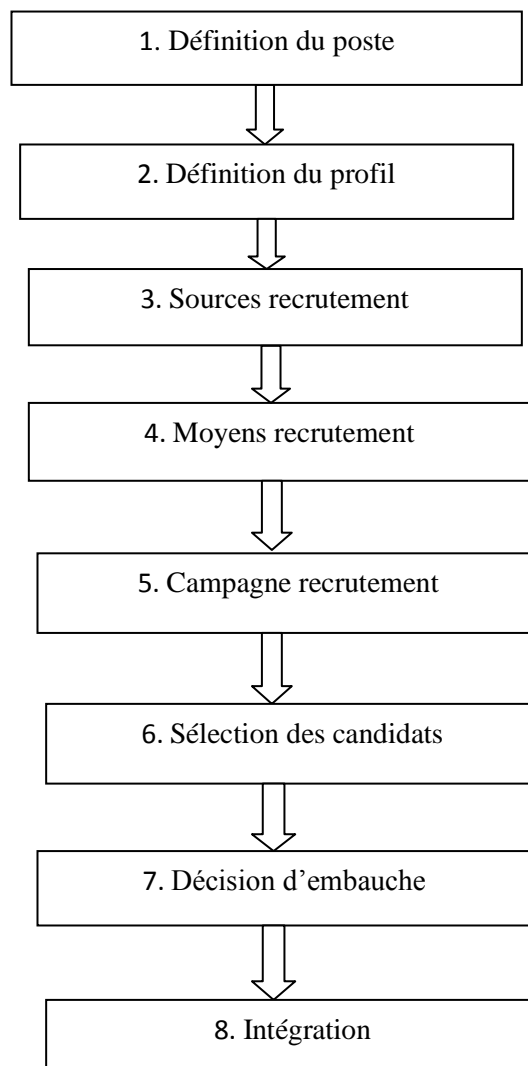
**3.Le processus de recrutement :**

Dans le cas idéal, le responsable de recrutement prend l'initiative pour identifier les besoins au travers d'un plan de recrutement efficace dont la raison principale est la recherche des compétences.

**3.1.Les étapes principales du processus de recrutement :**

Il existe huit étapes comme se représente le schéma au-dessous, des moments ou des décisions doivent être prises :

**Figure n° I-01 : représentation de processus de recrutement**



Source : THEVENET Maurice et autres « Fonctions RH », édition PEARSON, paris, 2009, p 296

### **3.1.1. Définition du poste :<sup>7</sup>**

La définition du poste est menée par la direction des ressources humaines en rapport avec le futur responsable hiérarchique du poste à pourvoir. Le recruteur de manière formelle doit clarifier ce qu'il recherche afin de pouvoir trouver le candidat qui sera compétent d'occuper le poste.

Il s'agit de faire ce travail en amont pour faciliter les opérations du recrutement notamment quand le recruteur pose les bonnes questions et repère les critères clés du poste.

Cette identification du poste clarifie à la fois :

- ✓ Les missions et les activités du poste ;
- ✓ Les entraves avec le poste actuel ;
- ✓ Les bornes de responsabilité ;
- ✓ Les priorités ;
- ✓ Les obstacles du poste ;
- ✓ Les critères de succès dans le poste ;

### **3.1.2. Définition du profil :**

Dans un deuxième temps, la DRH et le manager doivent décrire le profil qui découle du poste, l'objectif dans cette étape est d'analyser les valeurs, les compétences, les motivations d'un candidat pour assurer qu'il existe une adéquation entre ce candidat et les exigences de l'entreprise (sa culture, ses métiers et leurs évolutions).

### **3.1.3. Sources de recrutement :**

Le chargé de recrutement a de nombreux et différents outils à sa disposition pour publier ses offres d'emplois et acquérir des candidatures, Par un recrutement soit en interne ou externe de l'entreprise.

#### **A) Sources internes :**

---

<sup>7</sup> PERETTI (J.M), ressources humaines, édition Vuibert, 10<sup>e</sup> édition, paris, 2010, p 210.

➤ **L'affichage des postes :**

Cette méthode est parmi les méthodes les plus répandues ; il s'agit d'étaler la description du poste à pourvoir sur un tableau prévu et le principe de l'affichage interne consiste à faire savoir à l'ensemble des employés de l'entreprise qu'un poste vacant est disponible, à les informer des compétences recherchées et à les inviter à poser leur candidature.

➤ **La promotion :**

L'employé est promu cela veut dire qu'il bénéficie d'un nouveau poste mieux hiérarchisé est rémunéré, à cet effet le candidat peut inscrire ce changement dans sa carrière, il est conditionné dans l'organisation d'adopter un candidat compétent et qualifié pour un poste plus élevé dans la hiérarchie.

➤ **La mutation ou transfert :**

Il consiste en mobilité géographique, faire transférer un employé d'une fonction à une autre, sans retirer de grade et tout en protégeant leur ancienneté.

➤ **La rotation des postes :**

Il s'agit de mutation permanente, dans ce cas la rotation est dotée d'un attribut temporaire pour substituer le poste d'un salarié absent périodiquement.

➤ **Réembauche et le rappel :**

Dans ce cas, le recruteur décide de rappeler les salariés qui ont déjà travaillé pour l'entreprise pour une période en suite ils n'ont pas la chance de continuer donc ils ont été licenciés afin de les reprendre aux effectifs (priorité aux employés licenciés pour des raisons économiques).

➤ **Le répertoire de la qualification :**

Il est autorisé dans cette méthode d'utiliser l'information dans les registres du personnel pour former un répertoire des qualifications de tous les employés. Ce répertoire comprend le nom de l'employé, son numéro matricule, la classification de son poste, ses emplois antérieurs, son expérience, ses connaissances et aptitudes spécifiques, sa scolarité, ses permis de travail, ses attestations et son niveau salarial.

➤ **l'appariement des emplois :**

Il vise à déterminer les aptitudes et les habilités ainsi que les personnalités, les intérêts et les préférences des candidats et à faire coïncider avec les postes vacants.

De plus, c'est un système qui permet aux employés qui désirent changer d'emploi afin de s'adapter à l'évolution technologique ou toute autre apparence de réorganisation du travail.

**B) Sources externes :<sup>8</sup>**

**❖ les programmes de recommandation de candidats :**

Ces programmes poussent les employés, moyennement rétribution, à contribuer à la recherche des candidats qualifiés. Il a été démontré que cette méthode, très populaire et moins coûteuse dans des situations de pénurie de main-d'œuvre.

**❖ La communication directe avec l'employeur :**

Alors que la communication directe est absolument informelle, peu coûteuse et elle se relève efficace en ce qui regarde la stabilité du personnel embauché, dans cette méthode les candidats se présentent eux-mêmes au bureau des ressources humaines pour le travail.

Le manque de recommandation de candidats par les employés va mener à une connaissance moindre des emplois disponibles c'est pour cela l'employeur incitent les candidats à venir visiter l'entreprise au cours de la journée, annoncées dans les journaux locaux ou nationaux.

**❖ Les agences de placement temporaire :**

C'est le cas des petites entreprises qu'elles acquièrent des candidats intéressés à occuper des postes à temps plein, ce type d'agence connaît une grande expansion du fait que le marché du travail est en évolution.

**❖ Les services de recrutement informatisés :**

Certains service de recrutement cherchent et collectent des informations provenant de tout sortes de sources et offrent une banque de données déjà toute prête à leurs clients.

Grâce à un terminal, ceux-ci peuvent sélectionner les candidats intéressants en quelques minutes seulement mais il y a d'autres firmes qui utilisent à la disposition de leurs clients des disquettes dont le contenu est mis à jour régulièrement.

---

<sup>8</sup> DOLAN(Shimon) et autres : *la gestion des RH*, édition Pearson Education, 3<sup>e</sup> édition, paris, 2002, p 195.

❖ **Les médias :**

Ce sont la télévision, la radio, dans les journaux régionaux ou d'envergure comme la presse ou les affaires. Tous ces médias ont davantage de recruter un grand nombre de candidats à un coût relativement peu élevé, les annonces tels que les journaux les revues spécialisés sont les plus favoriser.

❖ **Internet :**

La recherche des candidatures en ligne devient de plus en plus incontournable c'est bien qu'elle offre aux entreprises le pouvoir d'offrir aux candidats une foule d'informations concernant le poste à occuper dans le monde entier en un temps rapide.

**C. Les autres sources :<sup>9</sup>**

De nouvelles méthodes de recrutement adoptées par les entreprises, parmi les méthodes modernes utilisées par les recruteurs nous trouvons 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 ( 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 .

**3.1.4. Moyens recrutement :**

Pour un choix complémentaire de moyens de recrutement, en s'appuyant sur deux visions :

- Une vision analytique qui dotera l'entassement de tests et d'entretiens afin de vérifier des informations ;
- Une vision systématique conçue sur l'observation de la pratique en situation fictive de travail avec les entretiens de groupe ;

**3.1.5. Campagne de recrutement :**

Cette phase recense des choix stratégiques en termes de coûts, de contenu de messages et de résultats attendus. de nombreuses questions se posent concernant le disponible, les

---

<sup>9</sup>SILVA (François) et autres : *Fonctions RH*, PARSON éducation, 3<sup>e</sup> édition, 2013, p 351.

messages clés, le retour sur investissement budgété. Donc il existe deux logiques pour pouvoir répondre :

- ✓ Une logique de séduction qui cherchera à attirer les rares candidats ;
- ✓ Une logique de sélection qui repérera les meilleurs candidats parmi de nombreux postulants ;

### **3.1.6. Sélection des candidats :<sup>10</sup>**

Cette étape est particulièrement visible de recrutement, elle est prise en charge par le service des ressources humaines et les gestionnaires, d'ailleurs la sélection se commence par éliminer peu à peu afin de parvenir à trouver la personne adéquate au poste.

De plus sélectionner un candidat favorise à l'organisation un choix adapté et cohérent à sa culture donc faire choisir un candidat s'effectue après l'analyse des résultats soutirées à différentes épreuves minant plusieurs outils (CV , test , entretien,.....) apprêtées directement à partir de critères prédéterminés liés au poste à pourvoir.

#### **➤ Le processus de sélection :**

Avec le changement de l'environnement et la forte concurrence internationale et la flexibilité des entreprises, Le processus de sélection de main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise.

Ce processus consiste à récolter et à apprécier l'information sur chaque candidat à un poste donnée afin de déterminer le meilleur possible pour l'embauche, donc il ajuste à combiner les caractéristiques du poste et de l'organisation aux connaissances, aux habilités et aux aptitudes de l'individu.

#### **➤ L'importance de processus de sélection :<sup>11</sup>**

- Il concourt à l'obtention des objectifs organisationnels en question de productivité ;
- Il garantit la rentabilité de l'investissement financier que l'entreprise fait dans l'univers des ressources humaines ;
- Il favorise le Respect des programmes d'équité en emploi ou les objectifs et la satisfaction des quotas d'embauche sont atteints ;

---

<sup>10</sup> KHAMER (Amira) : *l'accueil et l'intégration comme acte d'adhésion des ressources humaines aux projets d'entreprise*, Master en science commerciales, Ecoles des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2014, p 25.

<sup>11</sup> DOLAN(Shimon) et autres, *la gestion des RH*, Op.cit., p 215.

- Il minimise les possibilités de litiges par la conformité aux lois en matière de non-discrimination ;
- Il encourage la prise en addition, des besoins organisationnels et les intérêts individuels et concilie entre les deux ;

▪ **Le premier tri :**

Après l'analyse des lettres des candidats qui permet d'éliminer un nombre suffisant des demandes, au-delà il vient Le premier tri de la masse de CV reçus, permet d'évaluer la performance d'une candidature, vis-à-vis, de critères prédéfinis par le recruteur.

Celui-ci définit des critères cachés de segmentation, établit un questionnaire de présélection que l'internaute devra remplir au moment de déposer son CV., plusieurs types de CV étaient apparus lors de l'évolution technologique tels que (CV vidéo, blog CV, sites internet...), ou réglementaires contre la discrimination à l'embauche (CV anonyme, CV par compétences, etc.).

▪ **L'entretien téléphonique :**

C'est une étape intéressante dans la démarche de recrutement. Les candidats ont être informés si possible d'être accepté avant que l'entreprise les appellés à l'entretien de recrutement. Cet outil engendre des avantages énormes où il permet de dépasser le sacro-saint « mauvais CV= mauvais candidat ».

Encore il offre une chance aux candidats d'avoir une confirmation ou non sur les interrogations et les doutes à la lecture de CV, être plus à l'aise qu'en face à face et c'est l'occasion également aux recruteurs d'accélérer la procédure de recrutement par un contact rapide et la validation des points importants (le niveau de discours, la motivation ...etc.).

▪ **Les entretiens de recrutement :**

En cas de succès, les candidats doit passer par un entretien soit individuellement ou collectivement avec le responsable du recrutement ou consultant en recrutement (entre une heure et 2h30 suivant le profil recruté) en fonction de l'objectifs recherché. L'entretien se déroule sur les activités de l'entreprise, la présentation des caractéristiques du poste et l'expression des motivations du candidat, dans cette étape, offre à le candidat une opportunité

d'exprimer ses points de vue, de présenter ses expériences, de défendre et argumenter afin de convaincre le recruteur, ainsi l'entretien d'embauche se déroule comme suit :

- ✚ La réception du candidat : là où le candidat va établir une bonne relation avec le recruteur
- ✚ La présentation de l'entreprise et le poste à pourvoir qui coopère à éclairer et mettre à l'aise le candidat
- ✚ Le développement : cette phase porte des questions à poser au candidat par le recruteur pour tester mieux les compétences et les motivations du candidat
- ✚ La conclusion : phase de synthèse qui maintient des réponses qui ont été transportées par le candidat.

▪ **Les tests :**

La réalisation des tests est suite d'un premier entretien, en cherchant à éprouver les candidats ils sont pour but :

- De faire l'enquête sur les contre-performances
- De classer les candidats en fonction de leurs aptitudes par une liste de critères.
- D'examiner et rechercher au cours de l'entretien les traits de personnalité perçus.

Il existe trois grandes familles de tests : psychométriques, cliniques, et mise en situation.

✓ Les tests psychométriques :

Ils agissent de jauger des aptitudes physiques ou intellectuelles, ainsi les tests intelligence se basent sur des chiffres, des symboles, des mots ou des suites à compléter, d'une logique d'analyser le raisonnement intellectuel d'un candidat.

✓ Les tests de connaissances :

Les tests de connaissances, les aptitudes ou les capacités ont un objectif de mesurer les acquis d'un candidat sur des domaines précis (vocabulaire, orthographe, mathématiques, langues, etc.) adéquates à la tenue de poste.

### **3.1.7. Décision d'embauche**

Cette phase a pour but de trancher définitivement entre les trois ou quatre candidats retenus à l'issue de la sélection. Très souvent, elle est collective et implique les différents acteurs présents dans le processus (la hiérarchie directe, le manager, le responsable recrutement, voire le DRH).

### 3.1.8. Intégration :

Une fois la décision de recruter un candidat prise, il faut assurer des meilleures conditions d'accueil et d'intégration.

➤ **Les liens entre la sélection et les autres activités de la gestion des ressources humaines :**<sup>12</sup>

La sélection est déterminé par une séquence de décisions relatives sont pris par l'examen d'une réserve de candidats potentiels, à l'analyse des exigences des postes disponibles et description du contexte organisationnel dans lequel s'inscrit le poste, ou ces activités se restitue sur :

▪ **Le recrutement :**

Toutes les activités de sélection dépendent de rendement du recrutement. Si ce dernier conduit à la constitution d'une réserve suffisante de candidats qualifié, l'organisation n'engendre pas des difficultés à recruter les personnes qui auront un bon rendement et désireront demeurer au sein de l'entreprise.

▪ **L'analyse de poste :**

La connaissance des caractéristiques essentielles du poste et des qualifications que doit avoir le candidat rend possible l'élaboration de mécanismes de sélection adéquats, l'analyse de postes augmente les potentialités que ces mécanismes de sélection correspondent aux exigences de l'emploi et soient donc plus efficaces et conformes aux dispositions juridique qui s'appuient à ce domaine.

▪ **La planification des ressources humaines :**

Le processus de planification des ressources humaines facilite la prise de décision en matière de sélection, en préparant le plus grand nombre possible de candidats potentiels. Le recours à un système d'information sur les ressources humaines (SIRH) ou à un système de gestion des ressources humaines (SGRH) peut aider et contribuer à la prise de décision de sélection.

Le SIRH a mission de conserver des données portant sur les employés et les postes vacants donc la découverte des candidats potentiels peut se faire aisément.

---

<sup>12</sup> DOLAN(Shimon) et autres, *la gestion des RH*, Op.cit., p 216.

▪ **L'évaluation du rendement :**

Elle sert à déterminer si les mécanismes de sélection du personnel de l'entreprise constituent de bons prédicateurs de rendement. Dans ce cas, il est conditionné que les critères d'évaluation qui sont utilisés d'être liés aux exigences des postes et aussi ils devraient établir une relation de communication aux employés.

▪ **Le développement des compétences :**

Dans ce cas, où le recrutement ne fournit pas une réserve suffisante de candidats qualifiés, l'organisation peut se voir obligée d'embaucher des candidats sous-qualifiés qu'elle devra ensuite former. L'arrangement que doit faire l'entreprise entre la sélection de candidat qualifié et la formation du personnel pour le rendre capable à sacrifier un rendement adéquat se résume à une question de coût et de temps.

**Section 03 : l'intégration comme facilitateur de transfert des compétences aux nouveaux apprentis**

À travers cette section nous allons mettre l'accent sur l'importance de processus qui permet aux nouveaux collaborateurs de s'adapter et familiariser avec ses futurs collaborateurs. En premier lieu on va présenter la notion de l'intégration puis nous verrons quels sont ses objectifs et comment l'améliorer pour être efficace.

**1. Eléments et définition :**

L'intégration des nouveaux employés est une préoccupation grandissante pour les organisations. Et pour cela nous allons cerner sur plusieurs définitions :

**1.1. Définition étymologique :**

*« Intégration ; philos, établissement d'une interdépendance plus étroite entre les parties d'un être vivant ou les membres d'une société (alende) .psycho, incorporation (de nouveaux éléments) à un système d'intégration mentale psychologique. Coordination des activités de plusieurs organes, nécessaire 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 »<sup>13</sup>*

*« Opération par laquelle un individu ou un groupe s'incorpore à une collectivité, à un milieu, intégration politique, sociale, radicale, culturelle »<sup>14</sup>*

### **1.2. Définition managériale :**

*« L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects technique de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme ou d'efficacité à court terme pour les emplois de courte durée. »<sup>15</sup>*

### **1.3. Définition de la socialisation organisationnelle :**

Selon Feldmen (1976) *« le processus par lequel individus étranger 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. »<sup>16</sup>*

## **2. Les objectifs de l'intégration :**

- Construire de bonnes relations de travail, donc il s'agit de favoriser une ambiance relationnelle de travail qui privilégie l'assistance, le support et la coopération ;
- Réduire le délai d'apprentissage, et travailler sur la motivation de nouveau recruté par :
  - L'évolution des méthodes d'évaluation et de récompense afin de prendre en compte la phase d'apprentissage ;
  - La désignation d'un parrain qui l'assistera les premiers mois en répondant à ses questions ;

---

<sup>13</sup>Le petit Robert, *Dictionnaire de la langue française*, Edition le Robert, 2006.p21.

<sup>14</sup> Le petit Robert, *Dictionnaire de la langue française*, Edition le Robert, op.cit., p1334.

<sup>15</sup> PERROT (Serge) :*l'intégration des nouveaux collaborateurs*, édition, Dunod, paris, 2010, p02.

<sup>16</sup> Ibid., p02.

- Le donnez une copie de la mission du service et ses objectifs et les informations dont il a besoin ;
- L'aidez à éliminer les obstacles qu'il peut rencontrer et les attentes irréalisables dès le départ.
- Expliquer l'importance de l'emploi : la direction engage pour aider ses nouvelles recrues à prendre rapidement conscience de l'importance de leur travail et de l'impact de celui-ci sur les résultats de l'entreprise.

### **3. Pour une intégration optimale :<sup>17</sup>**

#### **3.1. Les conditions optimales pour une intégration optimales :**

##### **❖ Une vue d'ensemble claire :**

Il est très important que l'entreprise expose clairement tous les facettes du poste à pourvoir et ceux de l'entreprise directement liés à cet emploi. Cela soutiendra d'une part, le recruteur et d'autre part, le candidat auquel on transmettra une idée précise de l'emploi.

##### **❖ Les enjeux de l'intégration et les clés de succès**

L'intégration a une influence directe sur la motivation, l'implication, l'engagement de nouvelles recrues et la performance de l'entreprise, et les enjeux sont doubles pour l'entreprise et les collaborateurs.

En effet, il faut noter l'importance de la fidélisation des salariés devienne un enjeu majeur que tous les DRH des grands groupe aspirent l'atteindre ainsi pour un développement de compétences envisageable et pour cela, la prise de poste et la capacité à être opérationnel soient rapides dans un contexte économique difficile.

##### **❖ Les garants d'une bonne intégration :**

L'intégration réussite permet au nouvel arrivant :

- Le travail doit répondre aux attentes que le nouveau salarié avait échafaudées dans ce nouvel emploi ;
- L'engagement dans la fonction et à s'investir pleinement ;

---

<sup>17</sup> Faure (Louis Simon) : *le recrutement éthique et responsable*, édition Dunod, Paris, 2014.

- L'installation de façon pérenne et durable dans l'emploi, il n'y a pas le sentiment de partir ailleurs ;
- Le bénéficiaire d'un accompagnement managérial indéfectible et présent ;
- Le nouveau salarié doit sentir qu'il fait partie intégrante de la société, il en est un membre accueilli et respecté par les collaborateurs ;
- Assurer qu'il y a pas le sentiment de perdre le temps ou qu'il est inutile, au contraire, il doit être rassuré et satisfait, totalement ;

### **3.2. L'intégration et la culture d'entreprise :**

#### **❖ Assimiler les codes de l'entreprise :**

L'entreprise doit faire en quelque sorte de donner au salarié le mode d'emploi éthique que chacun respecte tacitement à l'intérieur de la structure c'est une adhésion à la culture d'entreprise essentielle pour fidéliser ce salarié. Plus il se sentira respecté et accepté, plus la société qu'il vient d'intégrer, aura sur lui un effet d'attractivité. Ainsi sa confiance envers l'entreprise sera ancrée et augmentée au fil du temps. Sans oublier que cette démarche va lui amener à créer un réseau interne.

Une fois que le salarié se sentira en sécurité, il ne ressentira pas l'appréhension d'être rejeté, il fera preuve d'initiative et prendra plus de responsabilité car cela lui apportera de grandes satisfactions.

#### **❖ Fournir les informations indispensables :**

Les informations à propos des bonnes connaissances de l'entreprise destinées au nouvel arrivant va privilégier un travail réussi car il est évident de lui montrer tolérant, le guider et de le soutenir avec bienveillance et vigilance.

En effet, cette offre d'information aussi va le motiver avec une bonne ambiance de travail. Il faudra être attentif au besoin que le nouveau venu ressent mais qu'il n'exprime pas nécessairement spontanément par timidité ou par crainte d'être mal jugé.

### **3.3 L'intégration par la communication :**

❖ **Une bienveillance nécessaire :**

Pour un nouvel arrivant la bienveillance est exigée, il est bon de l lui faire surveiller et de ne pas le laisser ignorant, il s'agit de donner les liaisons nécessaires pour une excellente communication entre les employés anciens et le nouveau salarié d'une part et l'entreprise d'autre part. Le nouveau embauché ne faut pas le laisser dans l'ignorance et le laisser devenir l'objet de moqueries.

❖ **Une communication indispensable :**

Une bonne communication aide à l'acquisition des méthodes de travail dans une entreprise qu'elle doit familiariser les nouveaux collaborateurs comme :

- Montrer attentif au feedback sur la performance ;
- Savoir écouter ;
- Positionner avec subtilité et adresse sur les réseaux internes fait partie de la stratégie essentielle pour s'intégrer de façon conviviale et pérenne ;
- Positionner sur le respect de la hiérarchie est obligatoire, cela fait partie de l'éthique de l'entreprise ;

### ***Conclusion***

Les activités de la gestion des ressources humaines sont en pleine évolution notamment la politique de recrutement qui exige d'être intégrée à la stratégie de l'entreprise.

Nous pouvons dire que l'intégration est une concrétisation de la réussite de recrutement et donc elle constitue aussi un atout stratégique où il est indispensable qu'une entreprise sache comment acquérir et intégrer ces nouvelles recrues.



***Chapitre II :***

***Le succès de l'intégration  
des nouvelles recrues  
comme moyen de leur  
fidélisation***

*Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de  
leur fidélisation*

**Chapitre II : Le succès de l'intégration des nouvelles recrues  
comme moyen de leur fidélisation**

La plupart des entreprises investissent beaucoup de temps et d'argent dans le recrutement et notamment dans la phase de finalisation afin d'acquérir la perle rare et pour arriver à cela il faut avoir un programme structuré d'intégration, mais si les efforts de recrutement peuvent être ruinés par le départ du candidat sélectionné à cause de manque de suivi lors de son intégration et de son assimilation. C'est pour cela les entreprises prennent en compte la politique de fidélisation qui consiste un enjeu important, faisant partie intégrante de la stratégie des entreprises.

Elle correspond à la mise en place d'un environnement de travail favorable, particulier et ceci à l'aide de toutes les disciplines des RH, du Management et du Marketing Social.

Dans ce chapitre , nous allons entamer l'objectif principal mettre en œuvre une stratégie d'intégration pour une solide fidélisation de nouveaux apprentis donc nous avons subdivisé le deuxième chapitre en quatre sections, dans la première contient la préparation du parcours d'intégration, la deuxième est consacrée pour montrer l'apprentissage des salariés lors d'intégration et par la suite on abordera les concepts de la fidélisation et par quoi découle-t-elle dans sa mise en disposition et la dernière section , nous montrons comment fidéliser les nouveaux arrivants dans la période d'intégration.

*Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de  
leur fidélisation*

**Section 01 : préparation du parcours d'intégration**

Pendant longtemps cette étape a été sous-estimée par les entreprises, mais maintenant ses pratiques deviennent un atout stratégique pour la performance de l'entreprise. Alors qu'elle tend sur une démarche bien structurée et programmée sur une longue période.

**1. Les pratiques d'intégration**

Les pratiques d'intégration varient d'une entreprise à l'autre en fonction de leur taille et de leur culture.

**A. L'intégration institutionnelle :**

Le processus d'intégration fait l'objet d'un programme méthodique et formalisé, s'agissant d'établir un plan bien détaillé d'un ensemble de points de passage imposés aux nouveaux venus pendant cette période.

Ce type d'intégration exige dans son application de désigner des personnes chargées de l'intégration à condition qu'ils aient le temps pour le consacrer à la présentation de l'organisation et l'assimilation dans l'équipe.

**B. L'intégration individuelle**

Dans ce cas, l'intégration se fait cas par cas et habituellement de façon non-programmée tout dépend des capacités de son parrain et la disponibilité de ses collègues.

La personne à remplacer a déjà abandonné son emploi plusieurs semaines avant l'arrivée du nouvel embauché. Ce qui est d'autant plus important s'il arrive en période de crise et que ses idées et sa créativité sont rapidement postulées.

**C. L'intégration des jeunes**

Les jeunes recrues qui vivent leur première expérience professionnelle dans la première semaine, le manager doit :

- Les aider à s'orienter vers l'avenir tel que leurs carrières en prenant compte leurs centres d'intérêt actuel afin d'anticiper les possibilités de formation.

*Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de*

*leur fidélisation*

- Leur faciliter une représentation claire et pragmatique de leur avenir au monde du travail en projet concret et visualisable dans le temps.
- Les rassurer sur le monde du travail et en les suivant de près durant plusieurs mois, pour trouver leur place dans leur travail, dans l'entreprise et dans leur vie
- Le rôle de manager se confondra alors avec celui de mentor car leur première confrontation avec la réalité de la vie professionnelle.

**D. L'intégration en groupe**

L'intégration en groupe est plus efficace pour la satisfaction et l'engagement du nouveau collaborateur, mais aussi pour limiter son stress lors de ses premiers pas dans un nouvel environnement, ce qui lui permet de tisser un premier lien. Cette pratique est plutôt réservée aux grandes entreprises recrutant plusieurs personnes en même temps.

**2. Le programme d'intégration**

Ce programme peut se représenter graphiquement sous la forme d'un tableau, il est à utiliser par le responsable hiérarchique ou parrain ainsi il va permettre de suivre efficacement les étapes de l'intégration. Il donnera également plus d'objectivité à la décision qui sera prise en fin de période d'essai. Exemple d'un programme d'intégration :

**Tableau n° II- 01 : Modèle le programme d'intégration**

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

**Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de  
leur fidélisation**

<p><b>-CONNAISSANCES GENERALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'initier aux caractéristiques de base du poste d'analyse de base de données.</li> <li>• Saisir les principales interactions entre les divers services connexes.</li> <li>• Rencontrer les différents employés et s'initier au travail exécuté par chacun d'eux.</li> </ul> <p><b>-CONNAISSANCES SPECIFIQUES AU POSTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir comment récupérer et extraire les données.</li> <li>• Acquérir un savoir-faire dans les bases de données et la modélisation</li> <li>• Comprendre comment mettre à jour un environnement de base de données de sécurité</li> <li>• S'initier au traitement des demandes des utilisateurs</li> <li>• Exploiter les outils ou les techniques des systèmes de gestion de base de données.</li>   <li>• Comprendre comment produire des composantes de base de données</li> <li>• Apprendre à connaître les tendances commerciales et le système d'information.</li> <li>• Connaître les bases de données.</li> </ul> <p><b>-CONNAISSANCES SPECIFIQUE A L'ORGANISATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les règles de fonctionnement internes.</li> <li>• S'initier aux valeurs et à la mission de l'organisation.</li> <li>• Connaître les produits et les services.</li> <li>• Connaître les personnes ressources.</li> </ul>		
---	--	--

**Source :** TESSIER. (Marie Jossée), *guide de GRH*, édition : carole pageau techno compétence, Québec, 2013, p138.

*Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de  
leur fidélisation*

### **3. Comment faire une démarche d'intégration ?**

La démarche d'intégration recommandée comprend quatre étapes :

#### **3.1. Préparer l'arrivée du salarié**

La préparation de l'arrivée d'un salarié commence avec la décision de recruter. Elle consiste à réfléchir aux conditions et aux informations à réunir pour faciliter l'intégration du nouveau collaborateur. De cette étape vitale dépend la réussite de l'intégration du salarié.

Des petites attentions, il faut prendre en considération qui peuvent faire une grande différence pour un nouvel employé :

- Confirmer la date et l'heure de l'accueil à la future arrivée sans oublier le responsable de son accueil ;
- Annoncer l'ensemble du personnel du nom, du poste et de la date d'entrée du nouveau afin que personne ne le confonde avec un fournisseur ou un client ;
- Commencer à la préparation de son poste de travail avant son arrivée, ainsi ses documents, outils et éléments de sécurité dont il aura besoin pour accomplir ses tâches ;
- Veiller à donner au nouveau embauché les codes d'accès aux ordinateurs, son adresse courriel ainsi qu'un poste téléphonique ;
- S'il y a des cartons d'identification ou des cartes d'accès, c'est mieux de les préparer avant son arrivée ;
- Pour la première journée, prévoyez avec qu'il prendra ses pauses ;
- Deviner du temps pour présenter le nouvel employé à ses collègues et aux autres employés. - Préparer les documents pertinents et la documentation à lui remettre (vérifiez si le manuel et l'organigramme sont à jour) ;
- Faire une photocopie de sa description de poste ;
- Supposer quelles tâches il fera lors de la première journée ;

*Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de  
leur fidélisation*

- Faire un Programme de formation technique ;

### **3.2. Désigner un parrain :**

#### **a. Définition du parrain:**

*« Le parrain est un élément capital du réseau professionnel du salarié qui assure son appartenance à un réseau plus large que celui de ses collègues immédiats »<sup>1</sup>*

Le parrain constituera le référent professionnel du nouvel arrivant tout au long de sa période d'intégration. Il s'agit d'accompagner la démarche d'intégration et participer activement à l'accueil et à l'intégration de la personne qui peut se compter sur lui pour prendre ses qualités et résoudre ses difficultés.

#### **b. Les trois grandes missions d'un parrain<sup>2</sup>**

**b.1.** Rendre l'adaptation du nouveau collaborateur l'entreprise très facile :

Protéger à la qualité de l'accueil, confier toutes les informations utiles sur le fonctionnement de l'entreprise, aider à établir une relation avec les autres salariés, répondre à ses questions...

**b.2.** Discuter avec le salarié sur son poste de travail concernant les procédures de travail ainsi que montrer les bons gestes techniques, transmettre son savoir-faire, faire part de son expérience, réfléchir aux meilleures situations d'apprentissage par une formation continue.

**b.3.** Suivre le salarié pendant les premiers mois : observer et évaluer son travail, identifier les difficultés rencontrées, l'encourager et le soutenir... internet.

#### **c. Le choix du parrain**

La relation qui va s'établir entre le parrain et le nouveau salarié est déterminante dans la mise en œuvre de ses compétences. Le choix du parrain n'est pas anodin, il convient de désigner une personne :

---

<sup>1</sup>CHAMINADE ( Benjamin), *Attirer et fidélisez les bonnes compétences*, édition AFNOR, 2eme édition,2010,p151.

<sup>2</sup> [http/ : www.fafsea.com/jardineries-graineteries](http://www.fafsea.com/jardineries-graineteries) (consulté le 08/01/2016 à 21:00 )

**Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de  
leur fidélisation**

- Volontaire pour assurer cette fonction ;
- Possédant l'expérience de la fonction adoptée par le nouveau salarié ;
- Connaissant bien le fonctionnement général de l'entreprise et de l'équipe ;
- Pédagogue et prêt à partager ses connaissances et son expérience ;
- Assez disponible et présente dans l'entreprise pour lui consacrer du temps ;
- Apté de prendre en compte les différences d'âge, de formation, de culture...etc.

**d. préparation du parrain**

Il est désirable d'assister la personne désignée à assumer cette fonction, notamment s'il s'agit de sa première mission en tant que parrain. Il convient de :

- Bien expliquer ce que l'on attend d'elle vis-à-vis du nouvel arrivant ;
- Livrer toutes les informations utiles relatif au salarié avant son arrivée ;
- Installer avec elle le programme d'intégration du salarié ;
- Veiller à lui libérer du temps pour assurer cette fonction ;
- Mettre en place un programme d'évaluation, en harmonie avec le supérieur hiérarchique.

**3.3. Accueillir le salarié**

*« Accueil des salariés Procédure organisant les débuts professionnels du salarié dans l'entre-prise afin de lui apporté toutes les informations et l'assistance nécessaires à son intégration. »<sup>3</sup>*

Au cours de la période d'intégration, l'objectif est de mettre en confiance le salarié et de lui communiquer au fil des jours toutes les informations et les connaissances utiles à sa prise de fonction ,le bureau ou la station de travail sera prête et les documents essentiels à la tenue du poste seront rassemblés, prêts à être distribués . Ces documents seront entre autres :

---

<sup>3</sup> PERRITI (Jean marie), *Dictionnaire des RH*, édition Vuibert, 2011, p3.

## *Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de*

### *leur fidélisation*

– Le livret d'accueil ; l'organigramme ; la description de fonction ; la liste des numéros de téléphone ; le trombinoscope ; les informations de sécurité ; le règlement intérieur, etc.

#### **3.3.1. Conseils pour réussir l'accueil du salarié<sup>4</sup>**

- Le jour de son arrivée, veillé à ce qu'une personne se charge de l'accueillir de manière conviviale (autour d'une tasse de café par exemple) ;
- Le suivre tout au long de la première journée ;
- Fixer une rencontre avec le chef d'entreprise ;
- Organiser une visite du site ou des locaux ;
- Le présenter individuellement aux autres salariés ;
- Lui remettre les documents préparés avant son arrivée ;
- Lui exposer réellement les produits ou les services offerts par l'entreprise ;
- Lui expliquer le mouvement de l'entreprise (historique, organisation, services, projets...) ;
- Définir les missions et les activités de son poste, les consignes et les procédures à respecter, son environnement de travail (travail seul ou en équipe...) ;
- Être libre pour répondre à ses questions ;
- L'aider à régler tous les problèmes administratifs liés à son embauche ;
- Lui présenter et lui expliquer son programme d'intégration.

#### **3.4. accompagner le salarié**

L'intégration du salarié ne s'arrête pas à la période d'accueil. Un accompagnement s'apparait indispensable pour qu'il devienne opérationnel dans les meilleurs délais. Il repose sur la formation du salarié au poste de travail et la mise en place d'un suivi. Ce suivi pourra être assuré par le parrain sous la part du supérieur hiérarchique du nouveau salarié.

---

<sup>4</sup> [http : www.fafsea.com/jardineries-graineteries](http://www.fafsea.com/jardineries-graineteries) (consulté le 08/01/2016 à 21:00 )

*Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de  
leur fidélisation*

**3.4.1. Parcours de formation et d'adaptation au poste de travail**

La route de formation est à préparer à partir des principales activités du poste. Il revient au parrain et au responsable hiérarchique du nouveau collaborateur de le déterminer.

Il s'agit de :

- Avouer les activités ou les tâches essentielles de l'emploi ;
- Apprécier le temps nécessaire à la maîtrise de l'activité ;
- Lister pour chaque activité, les informations et les savoir-faire mobilisés ;
- Transmettre les consignes ou garantir la formation pour la sécurité au poste de travail ; site de l'entreprise ;
- Raisonner aux meilleurs moyens pour développer les compétences : travail en binôme, test par le salarié des gestes à réaliser, séances de formation hors poste de travail...

**3.4.2. Suivi du nouveau salarié**

Il est essentiel d'instituer un suivi grâce au planning de rencontres régulières (hebdomadaire par exemple) et à l'accomplissement d'un support de travail permettant de garder une impression. Le suivi est assuré par le parrain sous la responsabilité du supérieur hiérarchique. Un bilan avec ce dernier doit intervenir avant la fin de la période d'essai, pour affirmer l'embauche. Ce suivi a pour but de :

- Mesurer son perfectionnement et estimer les activités maîtrisées par le salarié ;
- Identifier les obstacles qu'il rencontre et mettre en place des actions rectificatives (formations complémentaires...);
- Connaître son intérêt pour l'emploi et l'entreprise ;
- Assembler ses remarques et ses suggestions concernant les renforcements faisables du poste.

*Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de  
leur fidélisation*

## **Section 02 : Comment les nouveaux collaborateurs s'intègrent –ils ?**

Les outils d'accueil et d'intégration ont été élaborés et seront déployés dans le but de faciliter l'intégration et harmoniser les procédures au sein de l'organisation pour qu'une fois les nouveaux collaborateurs acquièrent les connaissances pratiques ils pourront effectuer leurs tâches en évitant le maximum d'erreurs.

### **1. Les outils spécifiques de d'accueil et l'intégration**

Pour assurer une intégration réussite, les entreprises adoptent des outils d'accueil et d'intégration

#### **1.1. Les outils d'accueil :**

Les outils utilisés dans la phase d'accueil sont des documents internes à l'entreprise. Se sont des guides pour faire connaissance, ils jouent un rôle d'information et de communication.

##### **1.1.1. Check-list <sup>5</sup>:**

C'est l'outil utilisé dans cette étapes afin d'éviter d'improviser ou de mal gérer l'accueil de nouvelle 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 nouvel 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.

##### **1.1.2. Le livre d'accueil :<sup>6</sup>**

Ce livre est un outil de marketing RH à ne pas négliger comme c'est trop souvent le cas. L'entreprise donne le livret d'accueil et fera en sorte que le nouvel arrivant prendra plus vite ses repères, se familiarisera avec son environnement, connaitre les règles écrites, découvrira les procédures de base.

---

<sup>5</sup> . (CAROLINE (Cordier), *les enjeux stratégique de l'intégration des nouveaux collaborateurs*, Mémoire de master management parcours ressources humaines, Business administration school, 2013 ; p15

<sup>6</sup> LIGER, (Philippe), *le marketing des ressources humaines*, éditions DUNOD, Paris 2004, p 19.

## *Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de leur fidélisation*

### **1.1.3. Carnet de route <sup>7</sup>:**

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

### **1.2. Les outils d'intégration :**

En trouvant actuellement plusieurs outils en matière d'intégration des nouvelles recrues et parmi les plus reconnus et utilisés dans les entreprises sont :

#### **1.2.1. L'accueil**

Cet outil constitue un moyen de la réussite de l'intégration de nouveaux collaborateurs, en reposant sur la qualité de procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation.

#### **1.2.2. La formation d'adaptation et d'accueil**

Cette formation se fait par le top management de l'ensemble de l'entreprise, en organisant un séminaire d'accueil qui porte sur les valeurs, les objectifs, la stratégie et le fonctionnement. De plus cette formation est suivie par d'autres formations d'adaptation au poste de travail.

#### **1.2.3. Le coaching**

Dans la période d'intégration, le coach est chargé de suivre et de conseiller le nouvel arrivant.

*« Le coaching est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et des ses savoir-faire. »<sup>8</sup>*

---

<sup>7</sup> KHAMER, (Amira), *l'accueil et l'intégration comme acte d'adhésion des ressources humaines aux projets d'entreprise*, mémoire de master en sciences commerciales, 2015, p 42.

<sup>8</sup> HULIN(Annabelle), *le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés de l'entreprise*, édition Dunod, paris, 2010, p15.

*Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de  
leur fidélisation*

*« 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. »<sup>9</sup>*

**1.2.4. Le parrainage :**

L'organisation du parrainage du nouveau salarié par un pair désigné comme interlocuteur privilégié du salarié permet tout à la fois d'accélérer la prise de la dimension du poste par le salarié et de faciliter ses relations et son intégration dans l'entreprise. Le parrain permet ainsi de faire comprendre à la nouvelle recrue comment l'entreprise fonctionne.

**1.2.5. La communication :**

L'organisation construit ses rapports en leur communiquant du sens, en plus de sa structure organisationnelle, l'entreprise se dote d'un sens social, son identité réelle, et pas seulement celle voulue par ses dirigeants matérialisent une culture spécifique.

---

<sup>9</sup> CHANN TAL (Higy-Lang) et GELLMAN(Charles), *le coaching*, édition organisation, paris, 2010, p 08.

*leur fidélisation***Exemple de check-list :****Figure n° II-01 : représente un exemplaire d'une check-list**

<b>Check-list du parcours d'intégration</b>
<p><b>Données personnelles</b></p> <p>– Présenter au salarié le programme de cette première journée.– Fournir et expliquer la documentation.– Expliquer la déontologie ou la charte éthique.– Fournir tous les documents écrits nécessaires (livret d'accueil, etc.).– Visionner la vidéo d'accueil ou des consignes de sécurité.– Expliquer le contenu de la couverture sociale assurée par l'entreprise.– Expliquer le contenu de la fiche de paye et le suivi des congés.– Présenter les délégués du personnel et/ou du CE.– Expliquer le système d'évaluation des performances.– Donner cartes d'accès, de parking, etc.– Informer des possibilités de participation financière aux résultats (PEU, etc.)</p>
<p><b>Organisation de l'entreprise</b></p> <p>– Indiquer la place stratégique de l'emploi de la personne recrutée. – Donner une copie de la description de fonction. – Expliquer l'organigramme en détaillant le fonctionnement des services. – Faire le tour des services de l'entreprise (jeu de piste).</p>
<p><b>Organisation du travail</b></p> <p>– Indiquer les heures de travail, les congés obligatoires, etc.– Indiquer les procédures de demande de congé.– Expliquer le fonctionnement de l'intranet.– Informer les salariés sur les modalités à suivre en cas d'accident.– Informer des choses à savoir (restrictions des appels téléphoniques, etc.).– Définir les attentes du salarié et celles de l'entreprise</p>
<p><b>Présentation de l'équipe</b></p> <p>– Informer l'équipe de l'arrivée d'un nouveau collaborateur.– Organiser un déjeuner ou un pot de bienvenue avec les proches collègues.– Expliquer l'organigramme en détaillant le fonctionnement des services</p>

**Source :** CHAMINADE ( Benjamin), *Attirer et fidélisez les bonnes compétences*, édition AFNOR, 2eme édition,2010,p165.

*Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de  
leur fidélisation*

**2.L'apprentissage des nouvelles recrues en pratique**

La pratique constitue l'appui pour que les nouvelles recrues apprennent rapidement dans une entreprise.

**a. Définition de l'apprentissage :**

*« Forme d'éducation alternée qui a pour but de donner à de jeunes travailleurs, ayant satisfait à l'obligation scolaire, une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre à finalité professionnelle enregistré au répertoire national des certifications professionnelles. »<sup>10</sup>*

**b. L'apprentissage séquentiel :**

Il est indispensable de pratiquer lorsque cette phase est précédée de l'acquisition d'information et de la planification de l'apprentissage, elle limite les effets pervers du pur, apprentissage par essai et erreur. L'acquisition d'information peut amener les nouveaux collaborateurs à bénéficier de l'expérience de leurs prédécesseurs, et éviter de réinventer la roue par la planification pour faciliter l'apprentissage.

**c. Les avantages de l'apprentissage par la pratique :**

- ✓ Il permet de structurer et de mémoriser les informations (activités cognitives) ;
- ✓ Il s'adapte à la réalité même si le poste est clairement défini sur papier ;
- ✓ Les nouveaux salariés commettent des erreurs par ignorance et découvrent ensuite les bonnes méthodes ;
- ✓ Les nouveaux arrivants doivent faire des essais et les analyser ;
- ✓ Il permet de trouver des astuces, des méthodes pour aller plus vite ;

---

<sup>10</sup> Taieb(Jean-Pierre), *Dictionnaire des RH*, éditions DUNOD, paris, 2007, p32.

*Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de  
leur fidélisation*

**3. Savoir s'adapter psychologiquement :**

L'adaptation psychologique des nouveaux collaborateurs procède d'un ensemble de processus visant à développer une identité au travail, à donner du sens aux situations vécues et observées et à créer une vision positive de sa situation.

**3.1. La construction d'une nouvelle identité professionnelle**

L'identité convient à ce quoi la personne s'identifie. Cela peut être à la profession (est-ce que j'adhère aux codes de ma profession?), au groupe de travail (qu'est-ce que j'ai de commun avec les membres de mon groupe?) et à l'entreprise (est-ce que je m'identifie à mon entreprise?).

**3.2. Donner du sens aux situations vécues**

Dès les premiers temps il existe des surprises qui troublent les représentations mentales en place donc les nouveaux collaborateurs tentent à reconstituer le sens des situations qu'ils observent. D'ailleurs Il est en effets très inconfortable de rester sans explication face à un événement inattendu.

**3.3. Comment aider les nouveaux collaborateurs à construire une vision positive et à maîtriser leurs émotions ?**

C'est une manière pour s'adapter au nouvel emploi même si les individus ont des prédispositions (par exemple, être plutôt optimiste ou plutôt pessimiste), ils sont tous chevronnés de manipuler leur représentation des choses. Pour une meilleure performance et une grande satisfaction au travail, il est préférable de voir son emploi sous un jour positif plutôt que négatif.

Il est donc dans l'intérêt des managers de conduire les représentations des nouveaux collaborateurs vers des visions positives, par des suggestions. Pour que l'intégration réussisse, il est indispensable que les nouveaux embauchés développent, au cours de leur apprentissage, des dispositifs de protection cognitifs qui les aident à réguler leurs émotions. Quand les emplois impliquent un contact direct avec la clientèle, la place des émotions est très prégnante

### **Section 03 : L'adaptation des nouveaux collaborateurs par d'une politique de fidélisation efficace.**

La fidélisation des salariés est une notion qui a depuis ses premières apparitions dans les entreprises beaucoup évolué et elle est considérée comme un indicateur de la stabilité de bon fonctionnement de l'entreprise, ainsi manager la fidélisation se focaliser plus sur la qualité d'intégration.

#### **1. Définitions et synonymes de fidélisation :**

Il existe des termes qui semblent synonymes de fidélisation tels qu'attachement, engagement, implication, satisfaction, motivation. Il ne s'agit d'éclairer les concepts qui entrent en jeu dans le processus de fidélisation.

##### **1.1. Fidélisation**

*« La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même. Cette relation d'attachement durable et constant qui lie le salarié à son entreprise est basée sur des valeurs communes et la réponse aux exigences des salariés, dans un échange renforçant le lien affectif, conatif et cognitif »<sup>11</sup>*

*« Ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Les modalités traditionnelles sont la prime d'ancienneté, le logement de fonction, les retraites chapeaux. Les stocks options constituent une modalité plus récente pour fidéliser les cadres dirigeants et les salariés dont les compétences sont stratégiques »<sup>12</sup>*

##### **1.2.Attachement**

L'attachement au travail est défini comme une proximité psychologique très importante et que l'entreprise doit diffuser à leur salariés, de plus l'attachement du personnel

---

<sup>11</sup> BENJAMIN (Cheminade), *identifiez et fidélisez vos salariés de talents*, édition AFNOR, paris, 2003, p 29.

<sup>12</sup> PERETTI (Jean-Marie), *Dictionnaire RH*, op.cit, p122.

## Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de

### *leur fidélisation*

envers son travail lui permet de constituer un lien social avec ses collègues et une intimité à son entreprise.

#### **1.3. Engagement :**

*« Attitude du salarié qui met toute ses compétences et son énergie au service de l'organisation »<sup>13</sup>*

#### **1.4. Implication**

*« Investissement d'une personne dans son activité. On distingue généralement trois formes d'implication possibles du salarié dans sa situation de travail (l'implication dans la valeur travail, l'implication dans le métier, l'implication dans l'entreprise). On distingue également l'implication calculée, l'implication normative et l'implication affective. »<sup>14</sup>*

#### **1.5. Motivation**

*« Besoin qui met en mouvement, qui fait agir, Désir qui tend à déterminer le comportement d'un salarié ou Ensemble des facteurs qui incitent le salarié à travailler »<sup>15</sup>*

#### **1.6. Satisfaction au travail :**

*« État affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail, contenu de la tâche, relations de travail, salaire occasion de promotion et tout autre condition de travail et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effective »<sup>16</sup>*

### **2. Les objectifs de la fidélisation :**

- ❖ La réduction du turn-over afin de limiter les pertes, tant financières, qu'humaines, de par les compétences des collaborateurs ;
- ❖ Générer de la confiance ;
- ❖ Offrir de bonnes conditions d'emploi ;

---

<sup>13</sup> PERETTI (Jean-Marie), *Dictionnaire des RH* : Op.cit, p 109.

<sup>14</sup> Ibid., p.146.

<sup>15</sup> Ibid., p.174.

<sup>16</sup> DION, (Gérard), *Dictionnaire des relations de travail*, édition 1986, p 433.

*leur fidélisation*

- ❖ Défendre une image de qualité à l'égard des sociétaires ;
- ❖ Contribuer à la satisfaction de la clientèle.

**3. La mise en œuvre de la fidélisation :**

Chaque entreprise qui veut atteindre son objectif, elle doit placer dans un environnement propice à la fidélisation et aperçoive les départs qu'ils peuvent être arrivé car le salarié qui part sera difficile à remplacer et que ses connaissances (de l'historique client, d'un environnement législatif, etc.) seront perdues.

La démarche du management de la fidélisation implique tous les acteurs de l'entreprise (dirigeants, manager, chefs d'équipe, etc.) et tous ses services (RH, marketing, commercial, etc.).

**3.1. Attractivité :**

Pour dire si l'entreprise est attractive, il faut prendre en situation son image sociale, sa notoriété et de ses performances. Cette attractivité peut être considérée quantitativement par le nombre de candidatures spontanées reçues, le nombre d'actions de recrutement (salons de l'emploi, annonces, etc.) et le nombre de candidats répondant aux annonces. Qualitativement, c'est par des entretiens en face à face avec les candidats que l'on peut éprouver leur sensation de l'image, de culture et des valeurs de l'entreprise à laquelle ils postulent.

**3.2. Recrutement et intégration<sup>17</sup>**

Le turn-over est le résultat d'un mauvais processus de recrutement en plus c'est la première raison qui développe la perte d'implication des nouvelles recrues au bout de quelques semaines ou les démissions lors de la première année.

L'obtention d'une image positive à l'extérieur de l'entreprise nécessite une préparation d'un accueil en interne pour les collaborateurs éventuels. La réussite d'un programme de fidélisation découle sur des personnes recrutées et de la procédure utilisée. C'est cet essor

---

<sup>17</sup> CHAMINADE (Benjamin), *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, éditions AFNOR, 2003, p 192.

## *Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de*

### *leur fidélisation*

de départ qui contribuera plus que tout autre à engendrer le premier lien d'attachement que la fidélisation concourt à retenir et à renforcer.

La fonction d'une stratégie de fidélisation est inspirée sur l'action d'attirer et recruter en premier lieu en commençant par l'établissement des descriptions de la fonction dans le but de savoir ce que l'on cherche, et pour quoi faire. Les sources de recrutement, qui doivent être différentes afin de toujours se distinguer de ses concurrents, cèdent une première humeur au candidat. À l'issue du processus de recrutement, désirera-t-il rattraper l'entreprise, ou préférera-t-il descendre l'offre pour une meilleure proposition en expliquant à son environ que son choix s'est fait par élimination ?

Les processus de recrutement et d'intégration sont les premières occasions d'établir le lien de confiance si important pour créer une relation d'attachement entre collaborateur et entreprise. Les fondations du programme de fidélisation doivent être arrangées avec les yeux des salariés potentiels qui sont les clients de leur emploi.

La fidélisation ne consiste pas à accomplir les attentes de salariés au fur et à mesure qu'elles se font jour, mais à les prévenir pour y répondre de manière préservative. Ceux qui ont le pouvoir de leurs connaissances et la confiance du marché du travail ne supporteront pas longtemps une situation de travail qui ne leur convient pas. Les bases de confiances et d'attachement d'un salarié peuvent être maintenues par un bon recrutement au bon moment et le manager qui décide si la personne qui correspond à son besoin.

Pourtant, la plupart des entreprises passent peu de temps à identifier au préalable les facteurs conditionnant le succès dans un emploi ou à préparer des entretiens sur la base de ces facteurs et à évaluer les candidats en situation. Recruter est parmi les emplois les plus sérieux d'un manager et la plus importante étape dans la mise en place d'une politique de fidélisation. Et cela ne se limite pas à la dissertation de l'annonce. Une erreur de recrutement convertit de plus en plus pénible de conséquences. Il faut garantir la continuité client, les savoir-faire, retenir les compétences et affirmer une production de qualité. Découvrir la bonne personne la première fois évite de devoir passer son temps à recruter en même temps que d'être appelé par des clients contrariés.

*Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de  
leur fidélisation*

### **3.3. Management et pilotage**

La direction doit s'engager corps et âme dans le cas de management de la qualité ou la fidélisation. Il s'agit qu'il aura une globale et complète mesure et satisfaction.

Le rôle du manager de repérer quelles sont les motivations et potentiels des membres de son équipe, il doit connaître les centres d'intérêt et les exigences de chacun de ses collaborateurs et d'en accompagner l'évolution tout au long de leur carrière. Les entreprises et les managers qui les traitent doivent devenir des aimants à talents et des créateurs de potentiels. Il faut s'admettre en « coach ».

## **Section 04 : Le sens de la fidélisation pendant la période d'intégration**

Grace a une expérience d'intégration puissante et attentionnée, en assurant et bénéficiant les talents de nouveaux apprentis dès le premier jour, ainsi l'intégration à long période sert un déclencheur de satisfaction et rétention de personnel.

### **1. Les pratiques de la fidélisation :**

Lors de l'intégration du nouvel embauché et dans la durée au sein de l'entreprise, les responsables RH doivent favoriser la projection du salarié dans sa nouvelle entreprise et, par là même, organiser sa fidélisation.

#### **1.1. Le rôle des entretiens de suivi et de l'entretien annuel.**

*« L'entretien annuel d'appréciation est réalisé entre le salarié et son supérieur direct cet entretien est préparé par les deux parties »<sup>18</sup>*

*« Les entretiens de suivi, intervenant en cours d'année, ont donc toute leur importance et constituent une donnée essentielle de la relation entre le jeune et son manager »<sup>19</sup>*

Cette pratique favorise :

---

<sup>18</sup> COHEIN(Annick), *toute la fonction ressources humaines*, édition DUNOD, paris, 2006, p 228.

<sup>19</sup> POUGET(Julien), *intégrer et manager la génération y*, édition Vuibert, 2eme édition, paris, 2013, p172.

*Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de leur fidélisation*

- 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.

**1.2. La structuration d'une politique de rémunération attractive.**

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...).

**1.3. Le développement des compétences.**

Sentir que l'on peut évoluer, diversifier les compétences, renforcer l'expertise, évoluer vers du management permet au salarié de se projeter dans le futur et dans son entreprise. 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.

**1. 4. L'animation d'une politique de mobilité.**

Le développement des compétences donne 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.

**2. Les erreurs d'intégration à éviter qui créent le turnover :**

**a. Définition du turn-over :**

*« Turn-over désigne le pourcentage d'employés quittant l'entreprise chaque volontairement ou non. Un turn-over trop haut signale une entreprise qui n'arrive pas à retenir ses employés. Un turn-over trop bas signale une entreprise où il fait bon vivre, ou dont les salariés sont trop mauvais pour être recrutés ailleurs. »<sup>20</sup>*

---

<sup>20</sup> XAVIER (François), *Le petit Dictionnaire illustré de l'entreprise*, éditions 2014, p138.

## *Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de*

### *leur fidélisation*

*« Tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs de travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année »<sup>21</sup>*

#### **b. Le calcul du turn-over :**

On le calcule en général par la formule suivante:

Nombre total de départs sur la période x 100/ Effectif moyen sur la période

#### **c. Les erreurs d'intégration :**

C'est le décalage qui peut exister entre le profil recherché pour la fonction et le profil du candidat recruté. Ces erreurs expliquent jusqu'à 50 % des départs. Ce décalage peut s'exprimer de plusieurs façons.

- Une mauvaise analyse de l'emploi

La définition de fonction obsolète ou mal cadrée fausse l'évaluation des candidatures.

- Le décalage des compétences réelles

C'est le décalage entre les compétences requises par l'emploi et les compétences observées chez le nouveau salarié.

- Des valeurs ou une personnalité trop différente de celles de l'équipe en place

Les différences peuvent porter sur le choc culturel qui résulte de la différence de culture par rapport à l'entreprise précédente.

- L'absence de motivation du candidat

Le nouveau salarié montre des preuves évidentes de manque de volonté à s'intégrer au groupe. Il peut manquer d'esprit d'équipe ou être trop timide

- Mauvaise présentation de l'emploi

---

<sup>21</sup> SEKIOU (L) et autres : *gestion des ressources humaines*, Bruxelles, 1998, p90.

## *Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de*

### *leur fidélisation*

Il ne s'agit pas pour autant de lui en donner une vision idyllique, sous peine de créer une déception dès le premier jour.

- L'indisponibilité du manager

Du fait d'un défaut de disponibilité et de lacunes dans la formalisation de l'intégration, le nouveau collaborateur manque tout simplement des informations nécessaires et indispensables.

- Manque d'information sur l'entreprise et son environnement

Le nouveau salarié méconnaît le fonctionnement de l'entreprise ainsi que sa culture et son environnement, ce qui allonge sa phase d'apprentissage.

- Arrivée imprévue du nouveau salarié

Personne ne l'attend, ni son manager, ni ses collègues. Qu'ils soient trop occupés avec un problème à régler de toute urgence ou l'aient purement et simplement oublié.

- L'absence d'organisation matérielle

L'entreprise n'a pas prévu l'impact de l'arrivée du nouveau collaborateur en termes d'activité, d'occupation d'espace, de moyens de travail (par exemple : L'emplacement de son bureau n'est pas encore déterminé) , etc.

- Problème relationnel

Les problèmes relationnels, s'ils interviennent dès le premier jour et perdurent, peuvent aussi faire échouer une intégration.

- Être en concurrence avec ses collaborateurs

Si le manager n'a pas prévenu ses collaborateurs et ne leur a pas donné le champ de responsabilité du nouvel arrivant, ceux-ci peuvent se sentir en concurrence avec lui.

- Problèmes d'affinités existant déjà dans l'entreprise

*Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de  
leur fidélisation*

Si le nouveau collaborateur intègre une entreprise dans laquelle existent des tensions ou un mauvais climat social, il peut se retrouver assis entre deux chaises ou devoir prendre parti pour l'un ou l'autre et ne plus parvenir à établir de rapports professionnels normaux avec la partie adverse.

### **3. Renforcer la fidélisation :**

Plusieurs exigences dévoilent en vue de durer plus longtemps dans une entreprise comme :

#### **3.1. Renouveler le leadership**

*« Leadership Capacité à la confiance de ses interlocuteurs et à les entraîner dans la poursuite d'un objectif partagé »<sup>22</sup>*

La fidélisation est l'un des défis de management à relever qui demande à l'encadrement de connaître ses limites et de prendre du repli sur le nouveau rôle qu'il doit avoir, celui de responsable opérationnel des ressources humaines.

Son rôle est de prospecter des informations sur les besoins et objectifs futurs de l'entreprise, d'unir les besoins individuels aux objectifs collectifs et de connaître l'ensemble de son personnel en termes d'exigences et de compétences. C'est bien que, la formation et le coaching doivent être résidés sur la mise en place d'une culture d'entreprise engendrée sur de nouveaux principes de management.

#### **3.2. Soutenir des projets personnels**

Fidéliser ne sert pas à accomplir sauf, la carrière des collaborateurs mais il est indispensable d'orienter vers un accomplissement personnel. Certains salariés sont pas motivés d'obtenir leurs objectifs, ils en reportent la responsabilité sur leur employeur ou leur emploi.

Les séniors souhaiteront capitaliser leur expérience et être engagés dans les méthodes de transmission de compétences, Plus on personnalise, plus on fidélise. Les responsables

---

<sup>22</sup> Dictionnaire de compétences, Ministère d'enseignement supérieur et de la recherche, édition 2011, p 37.

## *Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de*

### *leur fidélisation*

soucient d'accompagner les salariés en dehors du travail dans leurs projets que ces projets sportifs, humanitaires, culturels ou autres. Qu'ils souhaitent développer en indépendant une activité complémentaire de leur entreprise.

#### **3.3. Prévoir les départs**

La recherche des salariés sur le départ doit être effectuée de façon constructive. S'il s'agit d'un salarié de talent, il est davantage question de le faire revenir sur sa décision, de le remotiver après avoir répondu à ses exigences ou de l'aider à évoluer en externe, plutôt que de le clouer au pilori comme un traître.

Concentrons-nous sur le côté positif, ce départ est une formidable source d'amélioration continue : s'il est inévitable, il faut savoir pourquoi le salarié n'est pas venu se confier à son responsable et s'il s'agit d'un départ évitable, quelles en sont les raisons ?

#### **4. La fidélisation par un accompagnement d'intégration à plus long terme :<sup>23</sup>**

La fidélisation est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise, c'est mettre en œuvre un espace dans lequel le collaborateur aura envie de s'épanouir parce qu'il s'y sentira bien et parce qu'il produira un effort qui sera récompensé et reconnu. Or, le salarié est confronté à deux désirs contradictoires : la stabilité et le changement afin de pouvoir gérer cet état, l'entreprise doit proposer des parcours de vie pour que la nouvelle recrue ait envie de rester.

---

<sup>23</sup> KOUSSOULOS(Athanasios) : *Attirer, intégrez et fidélisez vos collaborateurs*, éditions AFNOR, 2015, p 67.

*Chapitre II : le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de  
leur fidélisation*

## **Conclusion**

La politique de gestion de ressources humaines harmonisée, coordonnée et suffisamment personnalisée prenant en compte l'intégration de nouveau arrivant dans son équipe et s'intéresser également à son intégration au niveau de l'entreprise et conduire au sentiment d'appartenance.

De plus, le processus d'intégration est intéressant lorsque l'objet est la fidélisation des travailleurs de savoir.



***Chapitre III :***  
***Evaluation du***  
***programme d'intégration***  
***au sein d'ELIT-***  
***SONELGAZ***

### **Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz**

ELIT-Sonelgaz a toujours des besoins en nouvelles technologies pour cela la recherche des candidats repose sur des jeunes avec un fort potentiel en vue d'avoir des innovations dans les domaines des systèmes d'information, la technologie de l'information et de la communication, de ce fait l'entreprise est censée de les fidéliser et les impliquer au travail par l'établissement d'un processus d'intégration des nouvelles recrues.

L'objet de présent chapitre c'est d'évaluer le processus de l'intégration dans l'entreprise ELIT de Sonelgaz , plus précisément, d'aborder notre étude sur le terrain donc les deux premières sections seront consacrées à la présentation des deux entreprises la mère Sonelgaz et la filiale ELIT, la troisième nous montreront le processus de recrutement et l'intégration des nouvelles recrues a sein d'ELIT , et enfin la quatrième section consistera à l'analyse de programme d'intégration au sein de l'entreprise.

**Section 01 : le groupe Sonelgaz**

Sonelgaz, qui est désormais un groupe, entend tracer des objectifs stratégiques à ses filiales et faire en sorte qu'elles disposent des outils nécessaires à leur accomplissement. En tant que maison-mère, elle doit veiller à monter en puissance leur engineering, à instaurer de la rigueur dans la gestion, le management et dans le reporting pour renforcer les capacités de gestion et redonner confiance aux ressources humaines.

**1. Historique :**

La société de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ) est le préparateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Elle est principalement spécialisée dans la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. De plus, elle a la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités selon l'attribution de son nouveau statut.

Donc le groupe pendant son activité a connu des évolutions primordiales qui peuvent être condensées comme suit :

**➤ En 1947 :**

-Le décret du 5 juin 1947 qui a créé l'Etablissement Public National « Electricité et Gaz d'Algérie » (EGA par abréviation).

-Par décret du 16 août 1947, seize sociétés qui se partageaient les concessions électriques ont été transférées à EGA.

**➤ En 1962 :**

-Le défi de la relève c'est l'indépendance de la SONELGAZ le départ massif de cadres et techniciens français.

**➤ En 1962 à 1969 :**

- Les tâches les plus urgentes ont été de reprendre le fichier des abonnés, reconstituer les plans des ouvrages et des réseaux, procéder au recrutement et à la formation dans tous les domaines et de ramener le niveau de consommation de l'énergie à celui de 1961.

### *Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz*

#### ➤ **En 1969 :**

- L'ordonnance n° 69-59 du 28 juillet 1969) tenant dissolution de l'EGA et création de la nouvelle Société Nationale de l'Electricité et du GAZ - SONELGAZ.

Cette L'ordonnance a offert à l'entreprise le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation et de l'exportation de l'électricité et du gaz manufacturé (art. 4 et 7).

#### ➤ **En 1977 :**

- L'Algérie est engagée dans un ambitieux plan national d'électrification qui avait objectif de perfectionner les conditions de vie des populations des campagnes tout en assurant un développement harmonieux de l'espace rural.

#### ➤ **En 1983 :**

- La naissance des entreprises travaux : KAHRIF pour l'électrification; KAHRAKIB Infrastructures et installations électriques; KANAGAZ - Réalisation des réseaux gaz; INERGA - Génie civil; ETTERKIB – Montage industriel et l'entreprise AMC - Fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.

#### ➤ **En 1991 :**

D'après le décret exécutif n° 91-475 du 14 décembre 1991, contenant la transformation de la nature juridique de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz. Et le décret exécutif n° 95-280 du 17 septembre 1995 atteste la nature de SONELGAZ en tant qu'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC).

#### ➤ **En 1998 :**

-Le 1er janvier 1998, Création de neuf filiales périphériques.

#### ➤ **En 2002 :**

- L'entreprise SONELGAZ, change de statut par le décret n°02-195 du 1<sup>er</sup> juin 2002 et devient une Société par Actions (SPA), elle a pour objet social :

### **Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz**

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité tant en Algérie qu'à l'étranger.
- Le transport du gaz pour les besoins du marché national.
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisations, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute forme et source d'énergie.
- La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions.

Sonelgaz.SPA, assure une mission de service public conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

#### **2.Organisation du groupe :**

Sonelgaz représente la société mère, elle est constituée de plusieurs sociétés opérationnelles. Chacune des sociétés ayant des missions et objectifs différents, il en ressort les principes d'organisation suivants :

##### **2.1Le groupe en chiffres :**

**Tableau n°III-01 : représentation les chiffres relatifs à l'activité du groupe pour l'année 2014.**

<b>Critères</b>		<b>Chiffres</b>
Chiffre d'affaire du groupe		351 539 millions DA
Investissements du groupe		597 962 millions DA
Ventes	Electricité	32 584 millions de kWh
	Gaz	7.44 Milliards de m3
Nombre de clients	Electricité	2.5 millions
	Gaz	2,2 millions
Production d'électricité du	Production SPE	25 379 millions de kWh
	Production SKTM	683 millions de kWh
	Production tiers	34 443 millions de kWh

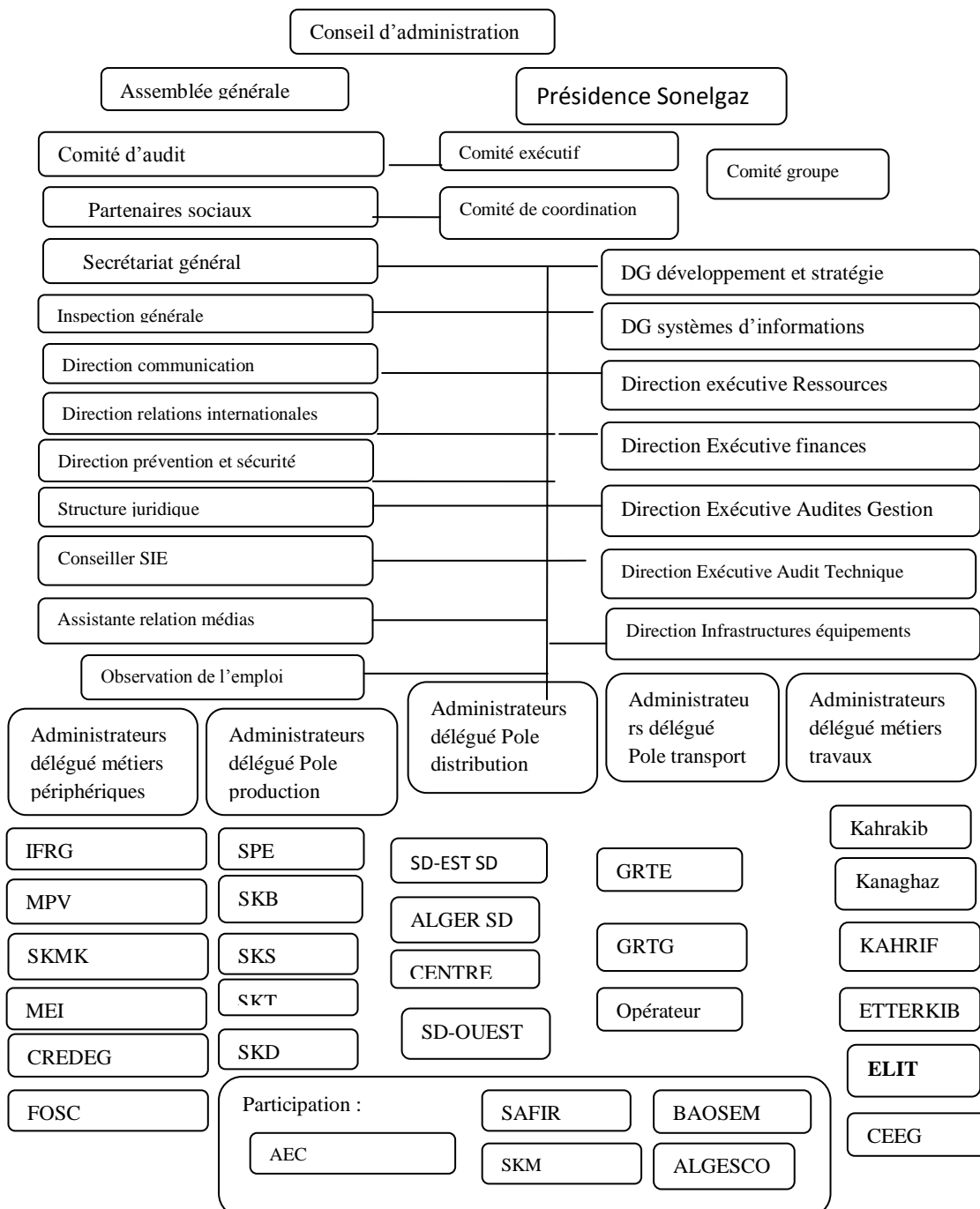
### Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz

groupe		
Personnel en activité du groupe	Permanents	60 691 agents
	Temporaires	23719 agents

#### 2.2L'organigramme de Sonelgaz :

L'organigramme suivant montre la manière dont est organisée le groupe Sonelgaz et la répartition de ses filiales :

**Figure n°III-01: représentation de l'organigramme de Sonelgaz**



### *Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz*

**Source** : document interne de l'entreprise (2009)

#### **2.3.Filiales du groupe SONELGAZ :**

L'ensemble des filiales issues de la réorganisation doivent s'assurer de leur compétitivité dans un marché désormais ouvert où les concurrents ont les mêmes chances d'investir, de produire. L'enjeu, est de faire jouer un rôle prépondérant tant au niveau national qu'international. Donc, le groupe se répartit en filiales et directions que nous allons présenter brièvement ci-dessous :

##### **2.3.1 Filiales activités des industries énergétiques :**

Il existe plusieurs on présente les missions de chacune succinctement :

- **Société algérienne de production de l'électricité (SPE) :**

Assurer la gestion, la maintenance et l'exploitation de l'ensemble des centrales électriques, sont les missions principales de la SPE, toutes filières confondues, appartenant à l'établissement SONELGAZ, de façon à satisfaire les programmes de marché établis pour le réseau interconnecté et la demande de la clientèle pour les réseaux isolés du sud.

- **Société algérienne de gestion du réseau de transport de l'électricité (GRTE) :**

Afin de garantir une capacité adéquate par rapport aux besoins de transit et de réserve. GRTE est chargé de l'exploitation, de la maintenance et du développement du réseau de transport de l'électricité.

- **Société algérienne de gestion du réseau de transport du gaz (GRTG) :**

Elle a la même mission que celle de GRTG de plus le gestionnaire du réseau de transport du gaz (GRTG) assure également la gestion du marché national du gaz, il est le possédant du réseau de transport du gaz.

- **Opérateur système électrique (OS)**

Elle gère le système de production et de transport de l'électricité en temps réel (dispatching), en particulier la coordination du système de production et de transport de l'électricité en vue d'assurer l'équilibre permanent entre la production et la consommation

### ***Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz***

d'électricité, la sécurité du réseau et enfin la fiabilité et l'efficacité de l'alimentation électrique.

- **Sharikat kahraba Skikda (SKS) :**

La société SKS Spa a pour objet social la réalisation, l'exploitation et la maintenance d'une centrale électrique ainsi que la commercialisation de l'électricité produite.

- **Sharikat kahraba berrouaghia (SKB)**

Sharikat Kahraba Berrouaghia est une société mixte Sonelgaz/Sonatrach, afin de réaliser, d'une centrale électrique qui sera chargée de produire et de commercialiser, l'énergie électrique.

- **Shariket kahraba oua takat moutadjadida (SKTM)**

Elle est spécialisée dans la production d'électricité notamment dans l'exploitation des réseaux électriques isolés du sud et des énergies renouvelables pour l'ensemble du territoire national.

#### **2.3.2. Filiales activités de distribution et des technologies associées :**

Elles sont chargées de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions de coût, de qualité de service et de sécurité.

Le niveau décentralisé de la direction de la distribution est basé sur une répartition territoriale, qui est calquée sur le découpage administratif du pays. En effet nous pouvons en compter 4 sociétés générales de distribution :

1. Société de distribution de l'électricité et du gaz d'Alger (SDA)
2. Société de distribution de l'électricité et du gaz du Centre (SDC)
3. Société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE)
4. Société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO)

### *Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz*

#### **2.3.3. Filiales activités travaux et production industrielle :**

Il existe plusieurs filiales, en les résumant en neuf :

- **Société de montage industriel (ETTERKIB)**

Elle assure une mission de montage et de maintenance des ouvrages industriels, elle est également présentée dans tous les secteurs économiques : énergies, hydrocarbures et pétrochimie, agroalimentaire, si dérougie et textiles.

- **Société de réalisation d'infrastructures (INERGA) :**

Elle constitue un outil important dans la réalisation d'infrastructures énergétiques, elle est basée sur :

- Etude et réalisation d'infrastructures d'ouvrages énergétiques
- Activités et prestations annexes (fabrication et préfabrication)
- Toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières et financières

- **Société de réalisation de canalisations (KANAGHAZ)**

KANAGHAZ a pour missions principales :

- La réalisation de canalisations de transport et de distribution de tout fluide ainsi que les ouvrages annexes s'y rattachant (stations de compressions ou de pompage, postes de coupure, postes de sectionnement, postes de livraison...)
- Elle intervient également dans la réalisation de travaux de montage d'installations industrielles

- **Société de travaux d'électrification (KAHRIF)**

Elle participe à la réalisation des programmes nationaux d'électrification et démontre sa capacité à prendre en charge l'importance des projets de lignes électriques de différents paliers.

### *Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz*

- **Société de travaux et montage électrique (KAHRAKIB) :**

Elle a pour mission de réaliser des ouvrages électriques hautes tensions telles que les lignes aériennes et souterraines, ainsi que les postes de transformation.

- **Institut de formation en électricité et gaz (IFEG)**

IFRG assure la formation et le développement des compétences des ressources humaines du Groupe Sonelgaz.

- **El Djazair Information Technologie (ELIT) :**

ELIT a pour missions le développement et la promotion d'une culture de gouvernance informatique au bénéfice des sociétés du Groupe Sonelgaz,

- **Centre de recherche et de développement de l'électricité et du gaz (CREDEG) :**

Le CREDEG a pour principale vocation dans le domaine industriel, homologation des appareils électriques et gaziers, essais de matériels et équipement électriques et gaziers, métrologie, certification, introduction des techniques et nouvelles technologies dans les études, les essais et la recherche appliquée.

- **Compagnie d'engineering de l'électricité et du gaz (CEEG) :**

Le CEEG appuie sur le développement du GROUPE SONELGAZ notamment les filiales métiers, les sociétés à prise de participation. Ainsi elle fait le suivi et la gestion des contrats ECA (Conversion du Gaz en Electricité) par mandat et pour le compte des sociétés de distribution.

#### **2.3.4.Sociétés en participation :**

- Algérien engineering service company (ALGESCO)
- Bulletin des appels d'offres du secteur de l'énergie et des mines (BAOSEM)
- Algerian energy telecom company (AETC)
- Algerian operating maintenance company (AOM).
- Algerian energy company (AEC)

- Sharikat kahraba hadjert ennous (SKH)

## **Section 02 : Présentation de la filiale ELIT (El Djazair Informatique Technology)**

Sonelgaz doit s'appuyer sur un bon système d'information qui a été développé et mis en place par sa filiale à 100% dénommés, El Djazair Information Technology (ELIT) était créée en janvier 2009, dans cette section nous allons présenter cette filiale et connaître sa structure et les principales missions depuis qu'elle existe.

### **1.Présentation de la société ELIT :**

La société « **ELIT .Spa** » **El Djazair Informatique Technology**, est une société par action/filiale du groupe SONELGAZ au capital social de 200.000.000 DA, son siège social , Route Nationale n°38.BP 818 Kouba.Gué de Constantine Alger 16260-Algérie.

Elle est destinée à définir et mettre en œuvre la politique générale du Groupe Sonelgaz concernant les systèmes d'information et les technologies de l'information et de la communication.

### **2.Attributions d'ELIT :**

ELIT se spécialise à deux niveaux, stratégique et opérationnel :

- Elaborer le schéma directeur SI du Groupe Sonelgaz ;
- Elaborer et mettre en œuvre les systèmes d'information destinés au pilotage et à la gestion des différentes activités du Groupe Sonelgaz ;
- Mettre à la disposition du groupe les moyens informatiques et de télécommunications (ressources, matériels, infrastructures, etc.) nécessaires pour assurer le niveau de service attendu ;
- Assurer des prestations en termes de besoins en systèmes d'information par la fourniture de services en mode client / fournisseur ;
- Veiller au choix des normes, des standards et des méthodes, à des fins d'optimisation économique et technique et de faciliter l'interopérabilité et les échanges d'informations entre ces systèmes.

### Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz

- Assurer la maintenance et l'administration des systèmes d'information, des plates-formes et des équipements mis à la disposition des utilisateurs ;
- Mettre à la disposition des utilisateurs l'expertise technique indispensable à la satisfaction de leurs besoins ;
- Assurer l'accès à l'information et aux applications et en garantir la sécurité, l'intégrité et la fiabilité ;
- Assurer le rôle de centre d'expertise du Groupe par le développement des RH et des méthodologies adaptées ;
- Proposer, à terme, ces mêmes services aux clients externes.

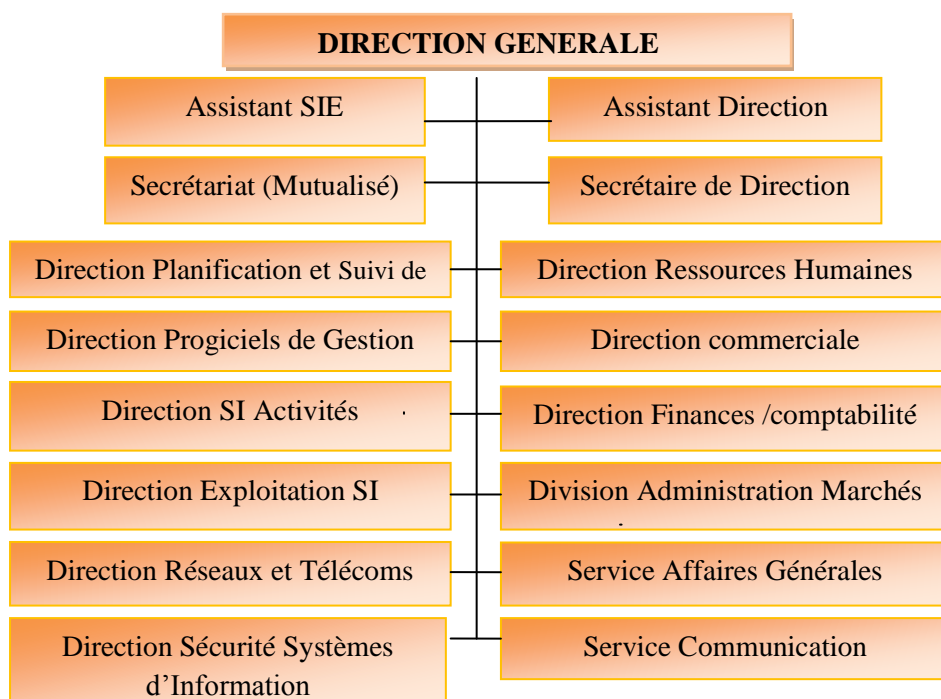
#### 3. Organisation de la société ELIT :

En trouvant dans la société ELIT plusieurs directions, sont subdivisées en deux structures de métier et de support.

##### 3.1. Organigramme de la société :

L'organigramme suivant illustre la manière dont est organisée la filiale « ELIT » et la distribution de son effectif :

**Figure n°III-02 : représentation de l'organigramme d'ELIT**



**Source** : document interne de l'entreprise (2014).

### **3.2. Les structures d'ELIT :**

L'organisation au sein d'ELIT se repose sur de deux types de structures celle de métier et de support.

#### **a/structures métier :**

##### **a.1.Direction Progiciels de Gestion Intégrée :**

La direction progiciel de gestion intégrée est chargé de la production, du déploiement et de la maintenance des systèmes d'information, capables de gérer l'ensemble des processus d'une organisation, en incluant de façon intégrée, la gestion comptable et financière, GRH, de la production , de la maintenance, de la logistique, des ventes, des achats, etc.

##### **a.2.Direction SI Activités Distribution / Gestion de Réseaux :**

La Direction SI Activités Distribution / Gestion de Réseaux est chargée de la production, du déploiement et de maintenance des systèmes d'information, d'abord des métiers de la distribution, mais également ceux des activités qui supposent l'utilisation d'un réseau où reposant sur des infrastructures en réseaux et pouvant intégrer des systèmes informatiques embarqués et/ ou itinérants.

##### **a.3 Direction Sécurité Systèmes d'information :**

La Direction Sécurité Systèmes d'information est chargée de la sécurité du patrimoine informationnel, des systèmes d'information et de garantir l'intégrité, la confidentialité et la traçabilité des données de l'ensemble des systèmes d'information de la société.

##### **a.4.Direction Exploitation SI :**

La Direction Exploitation SI a pour mission l'acquisition, la mise à disposition, la maintenance et l'exploitation des équipements informatiques pour l'ensemble du Groupe Sonelgaz. Elle assure également la gestion des Data Centres, l'exploitation des solutions Net services et des applicatifs en production ainsi elle garantit la continuité et la qualité de service de l'infrastructure matérielle et logicielle.

### *Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz*

#### **a.5.Direction Réseaux et Télécoms :**

La Direction Réseaux et Télécoms a pour mission de développer, de mettre en œuvre et de maintenir, dans les limites de son champ d'intervention, les moyens de communication nécessaires au déploiement des systèmes d'information, ainsi que la fourniture des services requis pour l'amélioration des échanges d'informations du Groupe Sonelgaz et ses filiales.

#### **a.6. Direction Planification et Suivi des Projets :**

La Direction Planification et Suivi des Projets est chargée de l'élaboration du Schéma Directeur Informatique (SDI) du Groupe et la planification de la mise en œuvre des projets.

#### **b. structures support :**

##### **b.1.Direction des ressources humaines :**

La Direction RH est chargée de l'élaboration, la validation et la mise en œuvre des politiques RH d'ELIT dont elle en assure l'application à court, moyen et long terme.

##### **b.2. Direction Finance / Comptabilité :**

La direction Finances et Comptabilité a pour mission de définir, de planifier la politique financière et les objectifs de performance opérationnelle de la société, conformément aux objectifs du Groupe Sonelgaz et ce, en collaboration avec l'ensemble des entités de la société.

##### **b.3.Direction Commerciale :**

La direction commerciale est chargée de développer une stratégie commerciale, de la mettre en œuvre, de promouvoir l'image de la société, de développer le cadre contractuel avec la clientèle et de superviser l'administration des ventes.

##### **b.4. Division Administration Marchés :**

La Division Administration des Marchés est chargée de mettre au point, de faire appliquer et contrôler les principes et les règles de passation de contrats et de toute autre forme de transactions à caractère contractuel et veille à l'application de la réglementation en la matière.

### ***Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz***

#### **b.5. Service Communication :**

Le service communication a pour mission de concevoir et proposer les plans de communication (projets, internes et externes) et assurer leurs mises en œuvre en liaison avec les structures.

#### **b.6. Service Affaires Générales :**

Le service Affaires Générale est chargé d'assurer la gestion des moyens du courrier et des affaires générales de la société ainsi que l'archivage et e la documentation.

### **Section 03 : Le processus de recrutement et l'intégration au sein d'ELIT**

Par cette présente section nous allons définir le recrutement et ses étapes ainsi que le déroulement de l'intégration des nouvelles recrues.

#### **I-Le recrutement et ses étapes au sein de la filiale ELIT**

Le recrutement est parmi les principales activités, il est présenté comme suit :

##### **1. Le recrutement au sein de la filiale ELIT :**

La politique de recrutement est établie selon la loi 90-11 relatives aux relations de travail notamment les articles 15 et 21 et la convention collective en vigueur.

La filiale ELIT comporte 370 employés, L'effectif est recruté soit par contrat CDD ou CDI.

La plupart des salariés ont un CDI et dans le cas de CDD quand ELIT fait un compromis avec la maison mère SONALGAZ, elle recrute des personnes à court terme telles que les spécialistes dans l'installation des réseaux informatiques ou les spécialistes dans la réparation des câbleurs.

Le processus de recrutement constitue la manne essentielle d'apport en personnel qualifié et la recherche de candidat se fait sur la base de certains motifs :

- Création de nouvelles structures
- Extension de structures existantes

### **Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz**

- Départ volontaire ou involontaire d'un agent

Le processus de recrutement se déclenche lorsque l'une des directions de la filiale exprime un besoin d'un effectif donné, la DRH enregistre l'établissement de plan de recrutement dès que le directeur général (DG) étudie et valide le plan, il envoie son accord à la DRH qu'elle va par la suite l'enregistrer pour commencer le choix de type de recrutement (interne ou externe).

#### **2. Modalités de recrutement :**

Deux modes de recrutement existent à la direction de Ressources humaines

##### **A. Le recrutement interne :**

La recherche des compétences en interne commence par l'identification des besoins en recrutement, ces besoins -là sont satisfaits dans le cadre réglementaire de la publication des postes vacants ou de l'appel à candidatures en interne.

- La mutation ou la promotion d'un salarié d'ELIT suivant à la convention collective se traduit par la mobilité comme suit :
- A l'intérieur d'une même unité
- Entre deux unités d'une même entreprise du groupe

##### **B. Le recrutement externe :**

Dans ce mode de recrutement la DRH vérifie l'opportunité du besoin et fait recours :

- ✓ A l'agence locale ou régionale de l'emploi (ANEM), au fichier de candidatures classées à son niveau.
- ✓ Le site de recrutement (emploitic) par la diffusion des annonces d'emploi

#### **3. Le processus de recrutement :**

Ce processus est constitué en quatre phases :

### ***Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz***

#### **A-La réception des CV :**

Avant de procéder à cette étape la publication des postes vacants était déjà faite, La DRH est tenue de faire l'appel aux candidats selon le type de l'emploi à pourvoir aux les agences d'emploi tels que l' ANEM et emploitic.

Ces derniers envoient les CV des candidatures pour les sélections.

#### **B-La sélection des CV**

Dans cette étape le tri des CV commence par l' élimination peu à peu afin de parvenir à trouver la personne adéquate au poste vacant, les candidats qui ont la chance d'être recrutés ils seront convoqués pour passer un entretien d'embauche.

#### **C-L'entretien d'embauche :**

L'entretien s'effectue avec la commission d'évaluation qui est composé de (la DRH, un chargé d'étude) , il se déroule sur les activités de l'entreprise, la présentation des caractéristiques du poste et l'expression des motivations du candidat, ainsi le candidat vient d'exprimer ses points de vue, de présenter ses expériences, de défendre et argumenter afin de convaincre le recruteur. Il existe une grille d'évaluation qui permet de valoriser le candidat.

Cette grille de traitement est constituée de sept critères sont :

- Renseignement généraux de candidat
- La motivation
- Les potentialités
- Les compétences linguistiques
- Les contraintes pour le recrutement
- L'orientation de candidat
- L'estimation des risques

Après cette phase en quelques jours, les candidats seront informés s'ils sont acceptés pour passer un entretien avec le PDG.

### **Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz**

#### **D-L'entretien avec le PDG :**

Le même principe que l'entretien d'embauche pour évaluer le candidat, mais les questions se focalisent surtout sur les missions de poste à pourvoir. Cette étape dans le processus de recrutement détermine si les candidats sont accueillis ou non dans ELIT.

#### **II-Le processus d'intégration au sein de la filiale El Djazair Technologie Informatique (ELIT):**

La venue de nouveaux collaborateurs est souvent un moment très important pour l'objectif d'intégration. Les entreprises souhaitent entamer une relation sur le long terme avec leurs ressources humaines.

##### **1.La période d'essai :**

Selon l'article 58 de la convention collective, le nouveau collaborateur est suivi à une période d'essai fixée à :

- Une année pour le personnel recruté sur les emplois de cadre (chargé d'étude, ingénieur) ;
- Six mois pour le personnel recruté sur les emplois de maîtrise (techniciens supérieurs) ;
- Trois mois pour le personnel recruté sur les emplois d'exécution (Agents de sécurité) ;

Pendant la période d'essai, et avant la confirmation le nouvel apprenti bénéficie d'un programme d'information entrant dans le cadre des dispositions tendant à lui assurer les meilleures conditions d'accueil et d'intégration.

##### **2.Les étapes d'intégration :**

En arrivant à la finalisation de processus de recrutement, intégrer les nouveaux candidats, cette étape possède se fait en quatre étapes :

###### **2.1Pré-accueil**

###### **a. Préparation des documents :**

Dans cette période la DRH prépare et met en place un ensemble de documents distingués aux nouvelles recrues comme :

### **Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz**

- Informer le candidat par un Mail d'information de l'accord de recrutement
- Fournir une DPM pour la visite médicale.

Le recueil tout ces documents constitue un dossier administratif qu'il va par la suite être vérifié pour le conformer et convertir la date de fonction.

#### **b.Préparation de la prise de fonction :**

- La DRH envoie un message à helpdesk pour ouvrir tous les comptes (messagerie ; internet, application.....etc.).
- Mettre en disposition « check-list » d'accueil qui comporte : contrat de travail ; PV ; livret d'accueil ; ticket helpdesk ; messagerie ; transport ; mail groupé. (voir annexe n°04).

#### **2.2.Accueil :**

L'arrivée d'une nouvelle recrue se fait par un accueil administratif

##### **a-préparation et remise des documents de recrutement :**

La division de développement est priorisée de préparer au nouvel arrivant les documents suivants :

- Contrat de travail
- Le PV d'installation
- La charte informatique : elle prescrit les règles d'utilisation des ressources informatiques des sociétés du groupe SONELGAZ, ainsi que des informations présumées confidentielles et/ou protégées que lesdites ressources produisent, traitent, contiennent. Cette charte est associée au règlement intérieur de la société, et constitue avant tout un code de bonne conduite.

##### **b/ signature et renseignement des documents de recrutement :**

- La division de gestion RH est priorisé de renseigner les documents concernant la sécurité sociale (affiliation CNAS).
- L'inscription à la pointeuse (avant 8h ; pendant 12:30 h à 13h, après 16:30h).

### ***Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz***

- L'inscription à l'accès de transport du personnel.

#### **c/présentation de la nouvelle recrue avec le responsable hiérarchique :**

Le responsable doit fournir au nouvel arrivant :

- Une fiche de poste (voir annexe) ; -présentation de l'activité de la structure ; -description des missions, -attributions et les responsabilités liées au poste.

#### **2.3Intégration :**

C'est une période de mise en situation professionnelle où la nouvelle recrue se socialise dans son environnement de travail. Au sein de la filiale ELIT, il n'existe pas de réglementation précisant de délai de la période d'intégration, elle peut prendre des mois ou même parfois des années.

❖ La communication : c'est l'élément de base d'une socialisation organisationnelle, ELIT dispose d'un fort réseau de communication ainsi qu'une organisation de communication interne présentée comme suit :-le réseau internat, - les affiches communiquées et notes de services ou toutes autres informations concernant le personnel.

#### **2.4.Le suivi et l'évaluation :**

Le suivi au sein d'ELIT recouvre la période allant du recrutement à la confirmation et consiste dans l'appréciation du travailleur lui-même .Afin d'assurer de l'efficacité de l'intégration et de la performance des nouvelles recrues la filiale a établi un processus d'évaluation pour une année par le biais d'une fiche d'évaluation ( voir annexe 05 ) ,cette fiche permet de pointer le nouveau candidat sur différents critères à savoir :

Lorsque l'appréciation est faite, elle sera envoyée au service ressources humaines qui prend la décision de confirmer ou pas le candidat. Par ailleurs l'évaluation de l'ensemble de l'effectif se fait tous les trois mois par le biais de la prime de rendement individuelle. Cette prime permet au responsable hiérarchique de pouvoir évaluer ses subordonnés annuellement par trimestre est établie sous forme d'un carnet d'évaluation. (voir annexe n° 06).

**Section 04 : L'analyse du programme d'intégration au sein d'ELIT**

Alors dans cette dernière section, nous essayerons d'analyser le processus d'intégration au sein d'ELIT en procédant à une :

- Démarche de l'enquête ;
- Analyse des effectifs ;
- Analyse et interprétation des résultats ;

**1. La méthodologie de recherche :**

L'enquête est l'une des stratégies les plus sollicitées dans les sciences sociales. En général, l'enquête qui est une quête d'informations réalisées par interrogation systématique de sujets d'une population déterminée favorise l'utilisation du questionnaire, du sondage et de l'entretien. Cette stratégie permet de connaître des ensembles statistiques, de quantifier et comparer une information donnée.

Cette étude a pour but de compléter notre travail de recherche qui nous permettra d'obtenir plus d'informations concernant l'intégration des nouvelles recrues et leurs fidélisations, nous avons résolu nécessaire de réaliser une enquête par questionnaire en direction des travailleurs de la filiale pour tester notre modèle de recherche.

**1.1. La préparation de l'enquête :**

La préparation d'une enquête nous demande avant tout de savoir quel est le problème à résoudre ; quels sont les objectifs de cette enquête et l'échantillon choisi.

**1.1.1. Définition du problème à résoudre :**

Notre problématique est d'analyser et expliquer l'intégration des nouvelles recrues et leurs fidélisations au sein de la filiale ELIT de Sonelgaz

**1.1.2. Objectifs de l'enquête :**

A travers notre enquête nous avons tenté de réaliser un objectif précis consistant essentiellement à déterminer la démarche d'intégration des nouvelles recrues et à vérifier nos hypothèses concernant les points suivantes :

### **Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz**

- La fidélisation de nouveaux entrants ;
- L'organisation et la fiabilité de parcours d'intégration de nouveaux arrivants ;
- La satisfaction de nouvelles recrues du parcours d'intégration.

#### **1.1.3.Définition de l'échantillon :**

L'échantillon est défini comme étant « groupe de personnes présentant les mêmes caractéristiques que la population de base à étudier »<sup>1</sup>

##### **1.1.3.1.L'échantillon choisi :**

Nous avons adopté la pratique de l'échantillon probabiliste, donc, le choix de l'échantillon a été totalement aléatoire.

##### **1.1.3.2.La taille de l'échantillon :**

Le choix de l'échantillon a porté sur l'ensemble des nouveaux collaborateurs de moins de 3 ans au sein d'ELIT-Sonelgaz.la taille de notre échantillon étant de 50 individus d'une population de 318 individus.

#### **1.2.Questionnaire :**

Pour obtenir des réponses et des résultats fiables, nous avons proposé un questionnaire.

*« Élaborer un questionnaire consiste à formuler un ensemble de questions et de modalités de réponses et à les ordonner de telle façon que les réponses fournies permettent, après analyse des données, d'apporter un éclairage pertinent sur la problématique d'étude »*<sup>2</sup>. Cette enquête a eu lieu au siège d'ELIT Sonelgaz (Gue Constantine) elle s'est déroulée sur une période de 3 jours de 15 mai à 17 mai 2016.

##### **1.2.1.Elaboration du questionnaire :**

Lors de la rédaction du questionnaire, certains points doivent être considérés avec attention :

- Le vocabulaire employé doit être compréhensible par toutes les personnes de la population cible ;

---

<sup>1</sup> BERTRAND (J.P) : *Les techniques commerciales et marketing*, Edition Bertin ante, 1994, P.129

<sup>2</sup> CAUMONT(D) : *les études de marché*, édition DUNOD, Paris, 2010, p47.

### ***Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz***

- Les questions doivent répondre à chaque information recherchée ;
- Choisir les mots-clés ;
- Un questionnaire ne doit pas être considéré comme une juxtaposition de questions indépendantes, il doit être construit comme un entretien et planifié comme un tout.
- Les questions doivent être simples, claires, et faciles à comprendre, aussi elles doivent se suivre dans un ordre logique.
- Tester le questionnaire aux prés d'un échantillon réduit, Corriger le questionnaire.

#### **1.2.2.Thèmes de questionnaire :**

Notre questionnaire comporte (11) questions, qui se déroulent essentiellement sur :

- Le programme d'intégration
- Les attentes professionnelles
- La fidélisation des nouvelles recrues aux leurs postes
- La communication
- Les outils d'accueil et d'intégration
- Les actions de suivi et d'évaluation

#### **1.2.3 Administration du questionnaire :**

Afin d'obtenir des résultats fiables et pertinentes il faut bien administrer le questionnaire.

##### **1.2.3.1.Le test du questionnaire :**

Nous avons distribué notre questionnaire sur cinq personnes pour valider la cohérence globale et la conformité du questionnaire à nos attentes initiales.

##### **1.2.3.2.La distribution finale du questionnaire :**

La distribution du questionnaire a eu lieu du 17 au 21 mai 2016, et le dernier questionnaire a été récupéré en date du 28 mai 2016.

#### **1.3. Outils utilisés pour analyser les données.**

Après la récolte des questionnaires diffusés, nous avons utilisé les programmes SPHINX et EXCEL afin de traiter et analyser les résultats. Ce programme nous permet de réaliser le

### Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz

dépouillement et traduire ces résultats en barres, colonnes ou secteurs qui faciliteront à leur tour, l'interprétation et la critique.

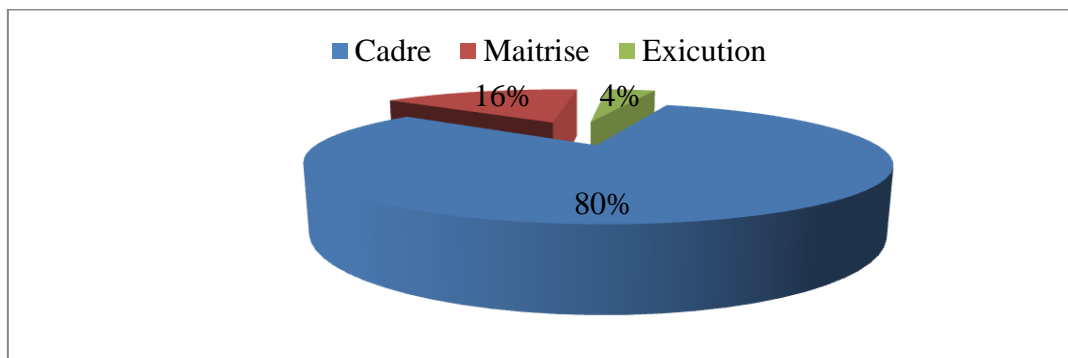
## 2. Analyse des effectifs :

Cette analyse permet d'explorer des données sur les effectifs donc elle déchiffre mieux les employés en poste, dans ce cas-là on a utilisé le tri plat et le tri croisé.

### 2.1. L'effectif global pour l'année 2016 :

La filiale ELIT comporte actuellement plus de 300 employés.

**Figure n°III-03 : La répartition d'effectifs par catégorie socioprofessionnelle**



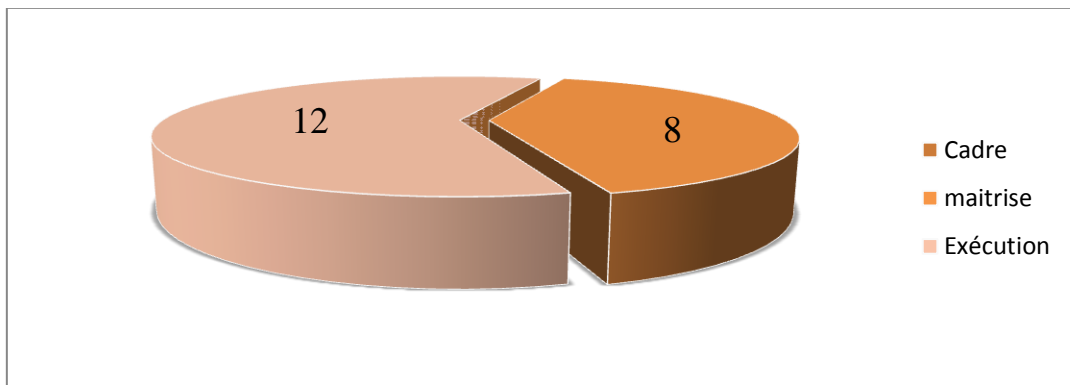
**Commentaire :** Parmi les 318 salariés 80% relèvent des personnes au niveau cadre ceci s'explique par la nature de l'activité de l'entreprise, par la suite 16% qui font partie de la maîtrise et le reste 4 % représentent les exécuteurs.

### 2.2. La répartition des effectifs par type de contrat :

**Figure n°III-04 : répartition d'effectifs par type de contrat CDD :**

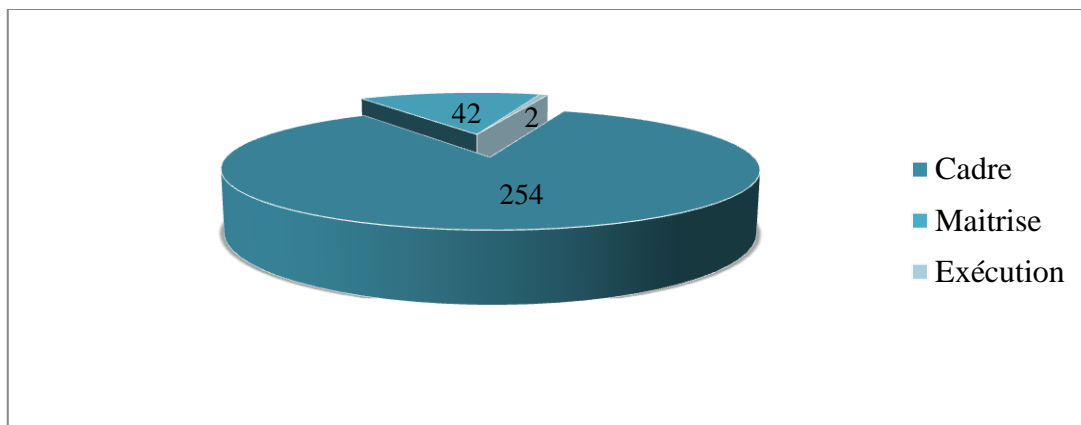
La figure ci-dessous représente la répartition des effectifs selon le type de contrat pour les trois niveaux de catégorie socioprofessionnelle en 2016.

*Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz*



**Commentaire :** La plupart des employés qui ont CDD représente la catégorie exécution pour la réalisation des projets à court terme.

**Figure n°III-05 : répartition d'effectifs par type de contrat CDI :**



**Commentaire :** Le schéma suivant nous indique qu'ELIT garde plus les cadres du fait qu'elle a besoin des spécialistes dans les systèmes d'information et les technologies de l'information et de la communication.

**2.4.L'état des effectifs :**

Pour mieux cerner l'état des effectifs de l'année 2016, nous avons basé principalement sur les trois paramètres suivants : l'âge, le sexe et le turnover.

**2.4.1.L'état des effectifs par tranche d'âge :**

Ce tableau résume l'état des effectifs par ancienneté pour chaque tranche d'âge.

*Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz*

**Tableau n°III-01 : répartition d'effectifs par tranche d'âge et l'ancienneté**

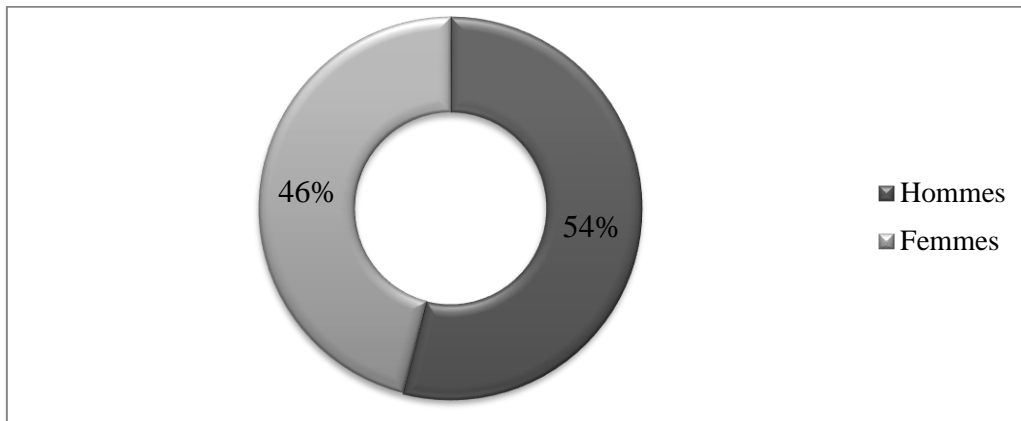
<b>Ancienneté</b> <b>Age</b>	<b>&lt;=1</b> <b>ans</b>	<b>2</b> à <b>9ans</b>	<b>10</b> à <b>19 ans</b>	<b>20</b> à <b>32</b> <b>ans</b>	<b>&gt;= 32</b> <b>ans</b>	<b>Total</b>	<b>Taux</b> <b>Tranche</b> <b>d'âge</b>
<b>&lt;= 24 ans</b>	11	0	0	0	0	<b>11</b>	<b>3%</b>
<b>25 à 29 ans</b>	41	49	0	0	0	<b>90</b>	<b>28%</b>
<b>30 à 34 ans</b>	11	83	2	0	0	<b>96</b>	<b>30%</b>
<b>35 à 39 ans</b>	3	55	3	0	0	<b>61</b>	<b>19%</b>
<b>40 à 44 ans</b>	3	17	10	1	0	<b>31</b>	<b>10%</b>
<b>45 à 49 ans</b>	0	6	4	4	0	<b>14</b>	<b>4%</b>
<b>50 à 55 ans</b>	0	1	1	9	0	<b>11</b>	<b>3%</b>
<b>56 à 59 ans</b>	0	1	0	0	1	<b>2</b>	<b>1%</b>
<b>&gt;= 60 ans</b>	0	1	0	0	1	<b>2</b>	<b>1%</b>
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>213</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>318</b>	<b>100%</b>
<b>Taux</b> <b>ancienneté</b>	<b>22%</b>	<b>67%</b>	<b>6%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>	

**Commentaire :** D'après les données qu'on a saisi les salariés dominants au sein ELIT sont les plus jeunes pour les tranches d'âge (25 à 29), (30 à 34) et (35 à 39), par ailleurs le reste sont faibles donc la minorité des employés sont des anciens.

**2.4.2.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.

Figure °III-06 : répartition des effectifs par sexe :



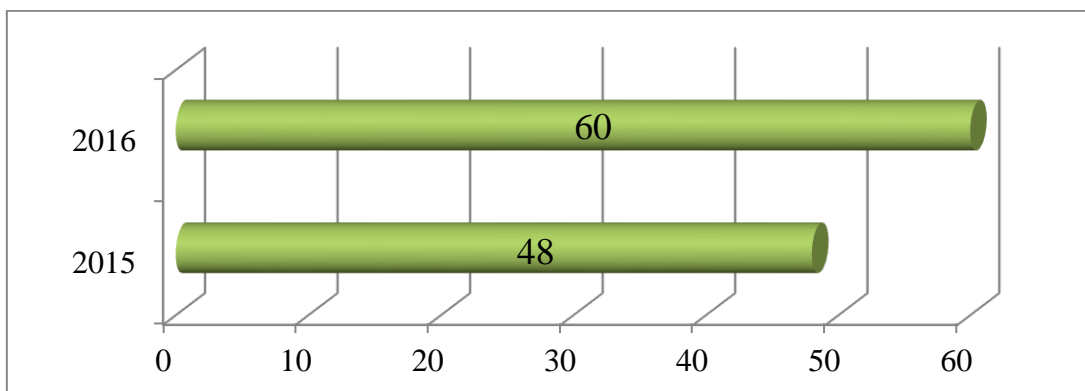
**Commentaire :** Les hommes et les femmes ont des pourcentages convergents. De ce fait la présence des hommes et les femmes ne connaît pas une grande différence qui représente successivement 54% et 46% au totale, ce qui prouve qu'ELIT encourage l'emploi des femmes.

### 2.3.3. Le turn-over :

Le turn-over représente la rotation du personnel d'une entreprise, cela veut dire le nombre de départs vers l'extérieur.

Les entreprises d'aujourd'hui cherchent et étudient les départs de leurs ressources humaines vers l'extérieur, ainsi que la rotation interne des salariés d'un poste à un autre, le turn-over global étant alors la somme de ces deux phénomènes.

**Figure n°III-07 : représentation les départs par nature au sein ELIT-Sonelgaz pour les années 2015 et 2016**



### Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz

**Commentaire :** Le schéma ci-dessus, représente les départs en 2015 et 2016 qui a connu en 2015 de nombreux départs notamment pour les démissions qui sont les principales causes de l'accroissement des départs de plus ces mouvement continuent d'augmenter en 2016 ,48 contre 60 départs.

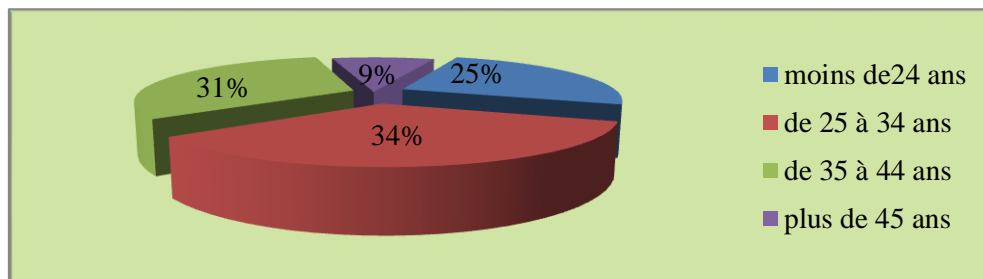
### 3.Interprétation des résultats du questionnaire

Dans cette partie nous allons tout d'abord réaliser une analyse descriptive après la récupération des questionnaires par des représentations graphiques sans l'utilisation des tableaux, en vue d'éviter la redondance. Enfin nous allons citer les principaux résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée, qui nous permettent par la suite de formuler quelques solutions à ce phénomène

#### 1. Q1 : Renseignement généraux :

##### a/Age :

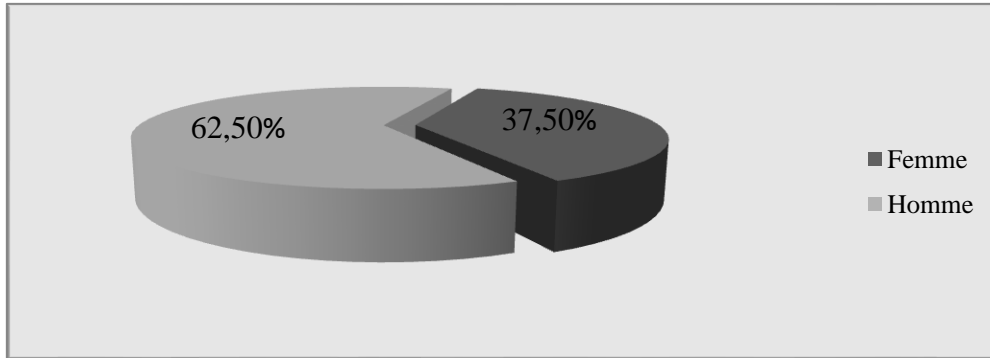
Figure n°III-08 : représentation des répondants par tranche d'âge



**Commentaire :** D'après ce schéma on remarque que la majorité des interrogés représentent une population jeune, 34.4 % et 31.3 % ce sont des jeunes pour les tranches d'âge (de 25 à 34 ans) et (de 35 à 44 ans), 9.3% seulement représentent la catégorie des seniors (+ de 45 ans), de ce fait on peut conclure que la DRH a des raisons inévitables pour faire intégrer ces jeunes afin de les fidéliser.

##### b/Sexe :

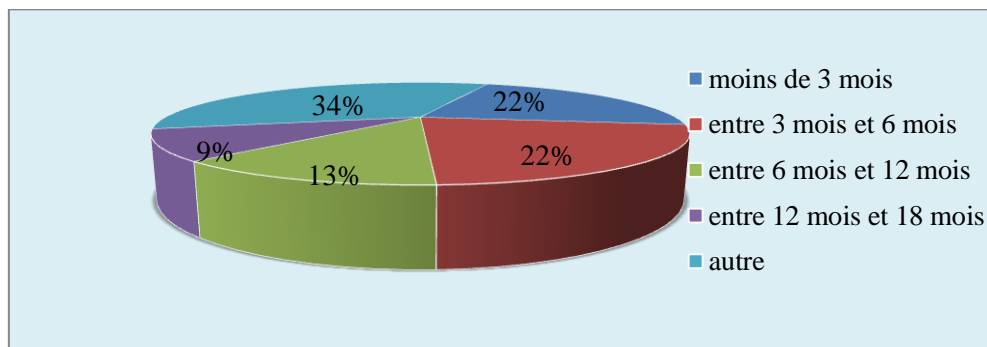
Figure n°III-09 : représentation des répondants par sexe



**Commentaire :** L'enquête qui a été effectuée avec un choix aléatoire, comprend 62.5 % d'hommes et 37.5 % femmes. La domination de l'effectif masculin est justifiée par la nature de l'activité de l'entreprise, au fait que les hommes algériens travaillent plus que les femmes dans le domaine informatique.

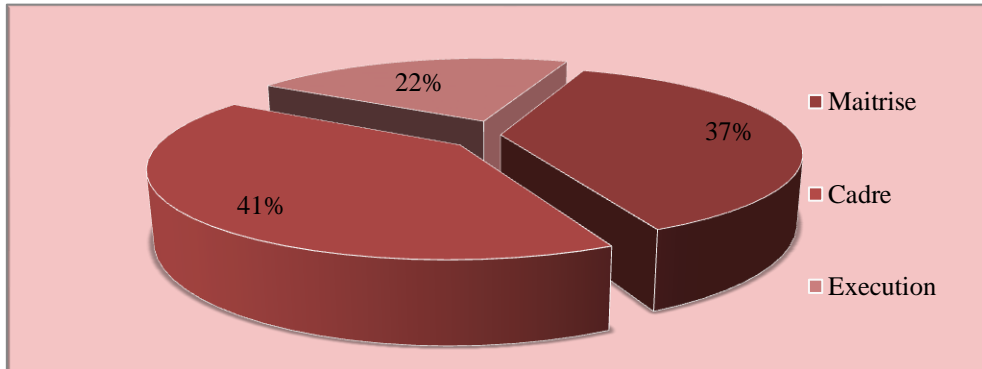
**c/. Ancienneté :**

Figure n°III-10 : Représentation des répondants par ancienneté



**Commentaire :** Quant à l'ancienneté de ces jeunes recrues, on remarque selon le tableau ci-dessus qu'elle varie dans le temps, et nous retenons que 34 % soit le taux le plus fort pour les collaborateurs qui ont plus de 18 mois au sein d'ELIT, on retiendra aussi en 2<sup>e</sup> position se placent ex aequo, les deux catégories entre moins de 3 mois et entre 3 mois et 6 mois avec un pourcentage 22% chacun.

Dans ce même cadre les recrues de 6 à 12 mois occupent la 3<sup>e</sup> position avec un taux de 13%, en dernière position on retrouve 9% de l'échantillon qui ont 12 à 18 mois d'ancienneté dans l'entreprise.

d/ Catégorie socioprofessionnelle :**Figure n°III-11 : représentation des répondants par catégorie socioprofessionnelle**

**Commentaire :** Le personnel interrogé est composé essentiellement de catégories cadres et maitrise qui ont presque la même fréquence représentent successivement 40% et 37 % de l'échantillon, suivis les exécuteurs 22%, car le lieu fréquenté est une direction générale.

**2. Le programme d'intégration :**

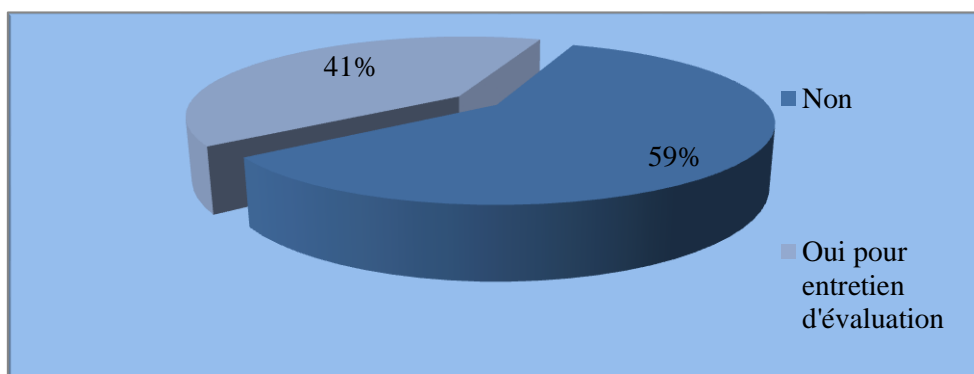
Q2 : Lors de votre installation dans un poste, avez-vous bénéficié(e) d'un programme d'intégration ?

Oui  Non

Si oui, précisez-le :

Journée d'intégration  Parrainage  Entretien d'intégration

**Objectif :** cette question est pour savoir si l'entreprise dispose véritablement d'un programme d'intégration pour ces nouvelles recrues et de situer le type de ce programme.

**Figure n°III-12 : représentation de bénéfice d'un programme d'intégration**

### Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz

**Commentaire :** Donc selon les résultats obtenus, 16% de l'échantillon déclarent qu'ils ont bénéficié d'un programme d'intégration et font l'objet d'un entretien d'évaluation, en revanche 84% de l'échantillon ont répondu qu'il n'existe pas ce programme au niveau de l'entreprise, effectivement les nouveaux arrivants bénéficient d'un programme d'intégration classique se traduit par un entretien d'évaluation sans prendre en sérieux les autres type de programme d'intégration.

#### Fiche d'observation

Selon notre enquête on observe que la direction des ressources humaines ne diverse pas le programme d'intégration pour les nouveaux recrues sauf l'entretien d'évaluation pour quelque uns en vu de leur confirmation.

#### 3. Les attentes professionnelles :

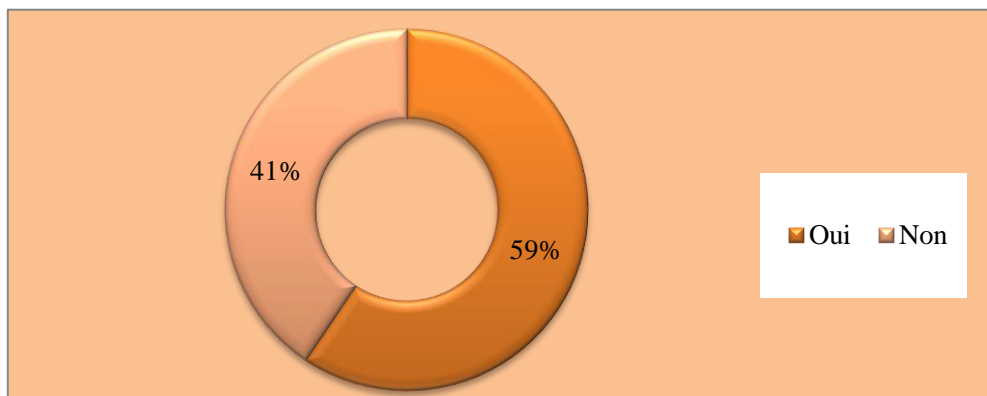
Q3 : Pensez –vous que votre intégration au sein d'ELIT convient à vos attentes et professionnelles (possibilités d'évolution professionnelles, ambiance dans le travail, travaille en équipe, feedback,.....)

Oui

Non

**Objectif :** savoir si les attentes d'une nouvelle recrue ont été accomplies lors de l'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz.

**Figure n°III-13 : représentation de l'adéquation d'intégration et les attentes professionnelles**



### *Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz*

**Commentaire :** En constatant que pour 59% de l'échantillon se trouvent que l'intégration au sein d'ELIT répond totalement à leurs attentes professionnelles alors pour le reste ne voit pas la même chose que, leurs attentes sont indépendantes avec leurs intégration.

Ces résultats montrent que l'intégration des nouveaux apprentis ne sont pas tellement efficace du fait que presque la moitié de la population ne sentent pas contentes et alaises dans leur travail.

#### **Fiche d'observation**

Certaines nouvelles recrues se trouvent pas un équilibres entre leur vie privée et professionnelle, elles ne veulent pas s'épuiser à la tache comme leur parents donc elles refusent de reproduire ce schéma. Ainsi lors de recrutement les responsables ne présentent pas aux candidats les possibilités d'évolution professionnelles et personnelles notamment ce qui concerne le sens au travail au sein d'ELIT on a remarqué qu'il y a des salaires qu'ils n'ont pas envie de travailler. Par ailleurs des nouveaux collaborateurs pensent que leurs intégration est totalement en adéquation avec leur attentes professionnelles et sont énormément enthousiastes.

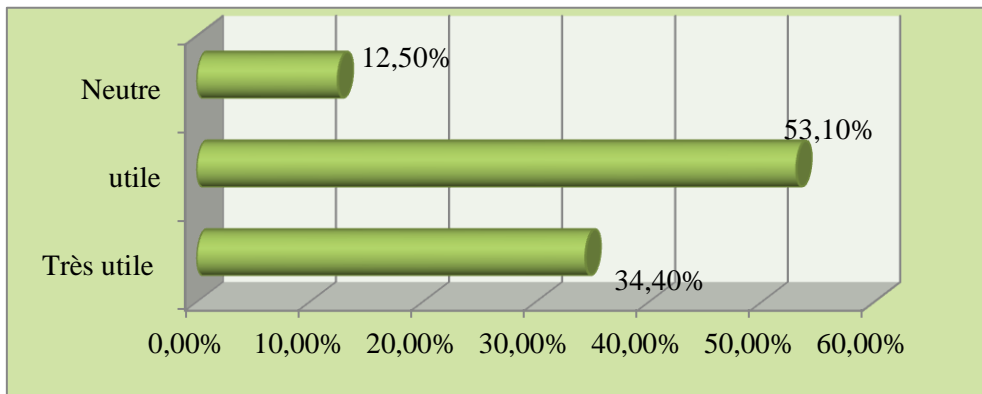
#### **4. L'utilité de poste**

**Q4 : Comment jugez-vous le poste que vous occupez ?**

Très utile       utile       Neutre       Inutile       Très inutile

**Objectif :** Savoir est-ce que le poste de chaque nouvelle recrue pourra l'aider pour leur évolution professionnelle.

Figure n°III-14 : représentation d'utilité de poste occupé



**Commentaire :** Le schéma montre que la plupart de la population juge que leur poste est confort et utile, le reste de l'échantillon sont pas intéressés.

#### Fiche d'observation

A travers notre observation au sein ELIT, on peut prouver que la plupart des nouvelles recrues donnent une grandes importance à leur poste et elles connaissent très bien que les places qu'elles occupent ont de la valeur notamment sur l'entreprise. Mais malheureusement les nouveaux entrants souffrent de la surcharge de travail.

### 5. L'ennui dans le travail

Q5 : Dans votre travail, il vous arrive souvent de vous ennuyer (frustrer, démotiver, dégoter,. .)

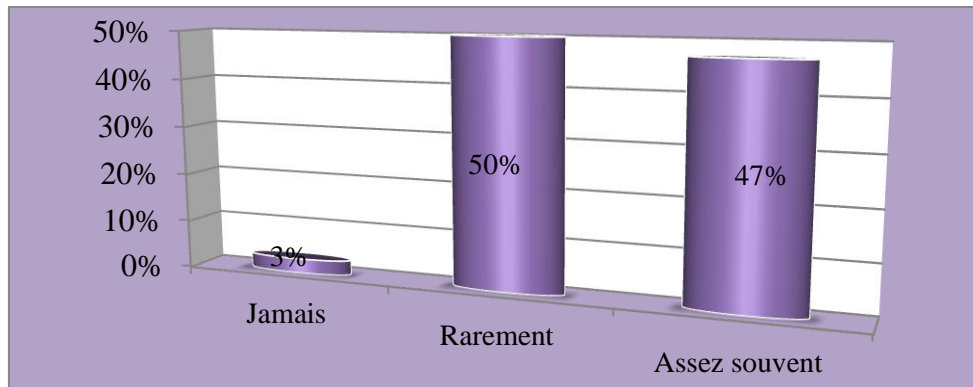
Jamais

Rarement

Assez souvent

**Objectif :** savoir à quel degré les RH sont dynamiques dans leurs travaux

Figure n°III-15 : représentation de l'ennui dans le travail



**Commentaire :** D'après ce qu'on a retenu le schéma présent nous montreront que la plupart des nouveaux collaborateurs ont le sentiment d'ennui pendant leur travail soit rarement ou assez souvent, en raison d'un excès de travail, où les nouveaux salariés travaillent trop ce qui les conduit à l'épuisement, mais il y a aussi les salariés qui s'ennuient.

#### Fiche d'observation

Comme nous avons dit précédemment sur le problème de surcharge de travail quotidien ce qui résulte l'ennui au travail, aussi on a remarqué que le travail est trop routinier donc les nouveaux collaborateurs sont désintéressés et n'ont pas de défis à relever.

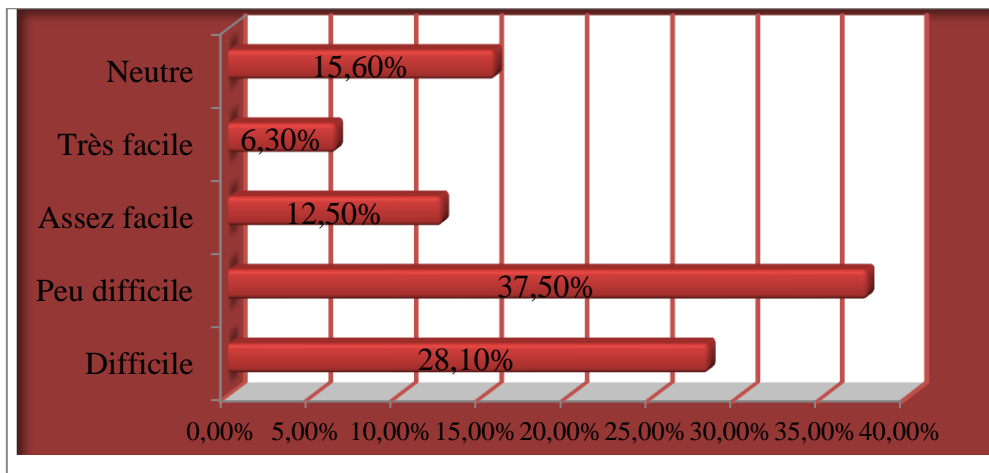
### 6. L'intégration

Q6 : Trouvez-vous que votre intégration au sein d'ELIT a-t-elle été ?

Difficile  Peu difficile  Assez facile  Neutre  Très facile

**Objectif :** Cette question consiste à décrypter chez le personnel leurs perceptions concernant le processus d'intégration

Figure n°III-17: représentation de l'intégration au sein ELIT



**Commentaire :** Les résultats nous indiquent que plus de 60% de l'échantillon déclarent qu'ils ont des contraintes et des difficultés dans leur intégration au sein d'ELIT ainsi le reste soit trouve leur intégration facile ou ne l'estime pas. Ce qui prouve que le processus d'intégration mis en place dégage des effets négatifs dans son ensemble.

#### Fiche d'observation

Le processus d'intégration au sein d'ELIT n'est pas satisfaisant car les nouveaux arrivants sont pas motivés d'après notre remarque ils ne sont pas mieux investis dans leurs missions et trouvent des difficultés pendant le travail .ceci ce qui cause le sentiment de quitter l'emploi, la DRH reçoit souvent les demandes de démission.

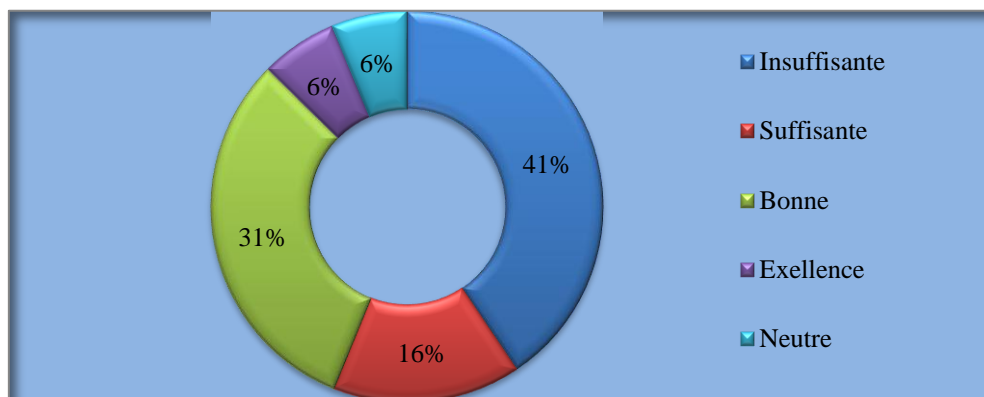
### 7. La communication

Q7 : Que pensez-vous de la communication au sein de votre environnement de travail ?

Insuffisante     suffisante     Neutre     bonne     excellente

**Objectif :** cette question est pour mesurer l'efficacité de la communication des nouveaux arrivants.

Figure n°III-18 : représentation de la communication au sein ELIT



**Commentaire :** La communication au sein ELIT demeure satisfaisante pour plus de 50% de l'échantillon alors que 41% déclarent le contraire. Donc globalement on peut dire que l'entreprise ne joue pas tellement son rôle en matière de communication de son RH.

#### Fiche d'observation

Chaque direction d'ELIT dispose un réseau de communication tel que le réseau internat, - les affiches communiquées et notes de services ou toutes autres informations concernant le personnel mais par point du vue de certain nouveaux embauchés ne voit pas ce réseaux suffisant par rapport à d'autres entreprises et il faut l'améliorer.

### 8. Les outils d'accueil et d'intégration :

Q8 : Est ce que durant le parcours d'intégration est-il utilisé des outils d'accueil et d'intégration ?

Oui

Non

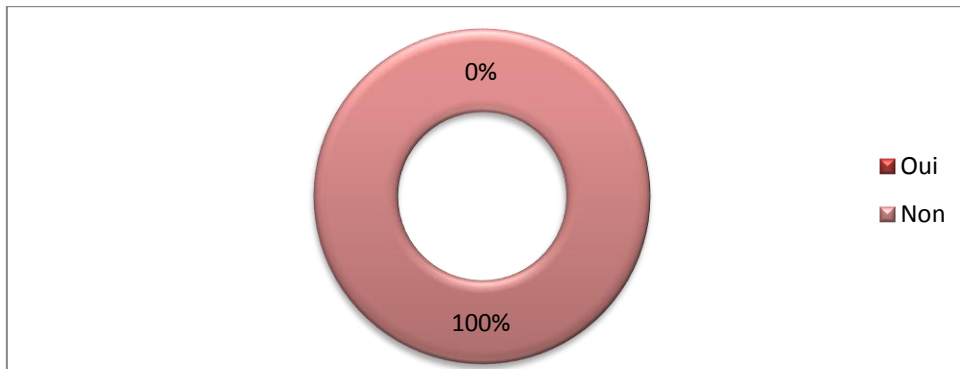
Si oui précisez-le : (plusieurs réponses permises)

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

### Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz

**Objectif :** cette question est pour confirmer si l'entreprise dispose des outils en matière d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues.

**Figure n°III-19 : représentation des outils d'accueil et d'intégration**



**Commentaire :** Ce qu'on peut dire pour ces résultats que la totalité de l'échantillon déclare qu'il n'est ya aucun outil à leur disposition alors qu'ELIT n'utilise pas les outils d'accueil et d'intégration tels que le livret d'accueil, kit d'intégration, carnet de route de collaborateur .....etc.

#### Fiche d'observation

Les nouvelles recrues ont besoin de l'information et même de connaître les chiffres clé et être facilement mis à jour mais le processus d'intégration ne répond pas à ces exigences, en vue qu'aucun outil n'est mis en disponibilité pour les nouvelles recrues soit pour les accueillir ou les intégrer .Ainsi que les nouveaux collaborateurs estiment ce processus qu'il est moins valu.

### 9. Le désir de changement de poste

Q9 : Si vous recevez une offre de la part d'une autre entreprise l'accepteriez-vous ?

Oui

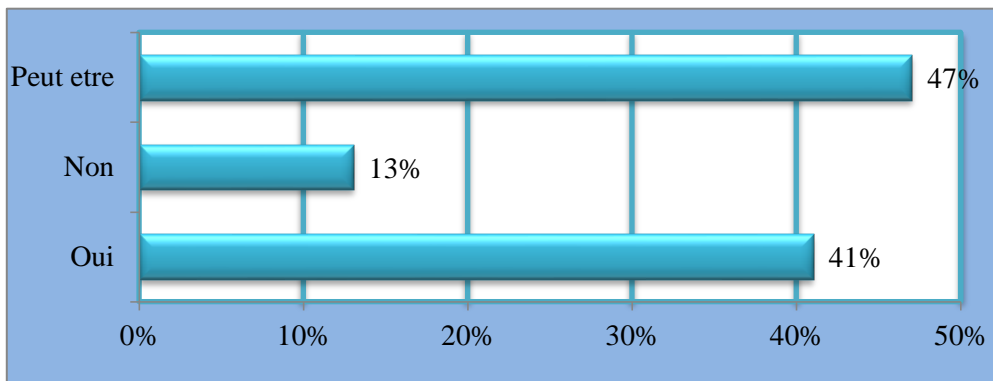
peut être

Non

Si oui ou peut être pourquoi ?

**Objectif :** cette question est pour viser s'il ya des nouvelles recrues pensent de quitter ou rester dans l'entreprise.

Figure n°III-20 : représentation le désir de changement de poste



**Commentaire :** Pour cela on peut décrypter à quel niveau les jeunes recrues acceptent de demeurer fidèle à l'entreprise. On a ajouté la question si oui pourquoi ? Afin de connaître quelles seraient les motivations qui les pousseraient à changer ou à rester dans l'entreprise.

On constate que plus de 80% du RH sont prêts à quitter leur entreprise pour une autre offre contre 13% qu'ils sont fidèles à ELIT.

**Les réponses fournies par cette question se justifient comme suit :**

- Avoir plus d'avantage dans le nouveau poste que le précédent
- Développement des capacités et des compétences
- Absence d'Evolution de la carrière et de salaire
- Il ya pas de communication directe avec les supérieures
- Mauvaise conditions de travail
- Objectifs impossible à atteindre
- Routine professionnelle
- Manque de stabilité chez les femmes
- Absence de feed-back dans le travail réalisé

### 10. L'évaluation

Q10 : Depuis votre recrutement, avez-vous été évaluée à ce jour ?

Oui

Non

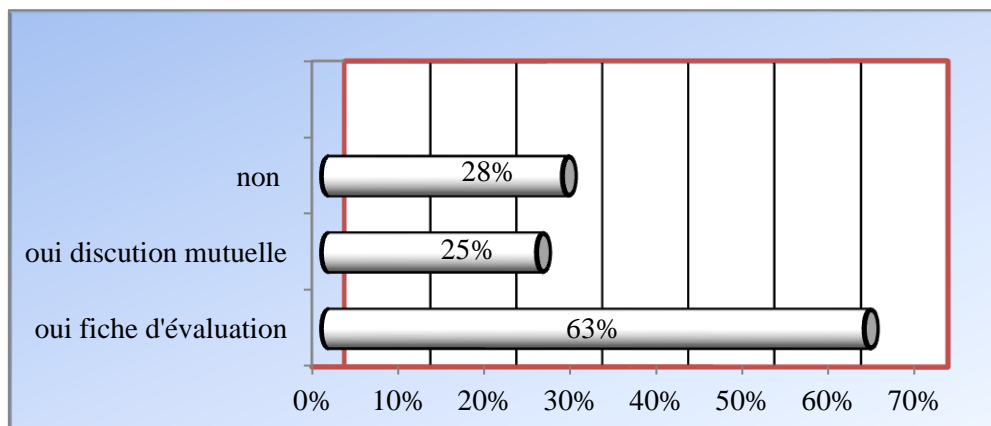
### Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz

Si c'est oui comment ? (plusieurs réponses permises)

- Fiche d'évaluation
- Discussions mutuelle
- Entretien d'évaluation

**Objectif :** cette question est pour 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.

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



**Commentaire :** La plupart des collaborateurs ont été évalués juste par une fiche d'évaluation 63 % le reste 25 % pour les discussions mutuelles et 28% n'ont pas fait l'objet d'une évaluation cela traduit l'absence de réalisation d'un bilan individuel et de compétences.

#### Fiche d'observation

Pendant le suivi et l'évaluation par fiche d'évaluation ou l'entretien d'évaluation on a constaté que ce moment idéal pour connaître les motivations et les aspirations de nouveau collaborateur aussi son intérêt pour son emploi et pour l'entreprise cependant le supérieure ne prend pas en compte tout cela pour évoquer l'évolution des nouvelles recrues ainsi que les formations et d'autres actions correctives ne sont pas mis en place .

**11. Les souhaits et les améliorations de l'intégration**

**Q11) Quels sont vos souhaits pour changer et améliorer le cadre d'intégration au sein d'ELIT ?**

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

- ✓ Bénéfice d'un programme d'intégration suffisant et une meilleure rémunération.
- ✓ Organiser des formations à des fins d'intégration pour les nouvelles recrues au sein d'ELIT et pour se familiariser avec l'environnement interne
- ✓ Etre en veille avec tous ce qui est de la technologie et informatique
- ✓ Programmer une visite de connaissance dès l'installation de nouveau collaborateur (visite des structures et des locaux de la société.....)
- ✓ Il faut préparer un programme plus pertinent sur l'intégration pour l'accompagnement et le suivi de nouvelle recrue, l'évaluation à froid, entretien individuel, la souplesse de la communication, instauration de l'esprit d'équipe
- ✓ Mettre en disposition les bonnes pratiques et les formations dès leurs recrutements
- ✓ Donner aux employés ses droits et les sensibilisés d'être bien juger selon leurs compétences et comportements.
- ✓ Relancer le club de nouvelles recrues, faire des tournes d'information dans l'entreprise pour les nouvelles recrues.
- ✓ Une accessibilité pour les jeunes diplômés avec un fort potentiel.

**4. Recommandations et Suggestions :**

En arrivant après les résultats obtenues à quelques :

**4.1 .Recommandations :**

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

### *Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz*

soulignées. Malgré les efforts fournis en matière d'intégration, il existe un certain nombre d'insuffisances que nous avons enregistré lors de notre enquête et l'observation sur le terrain.

Les principales résultats sont :

- ❖ Les étapes de recrutement sont insuffisantes pour acquérir des candidats de fort potentiel.
- ❖ Le programme d'intégration n'a pas de délai par semaine, par mois ou trimestre.
- ❖ Certaines étapes de l'intégration sont négligées.
- ❖ Les profils ne correspondent pas aux postes, donc les pratiques de recrutement sont pas bien maîtrisées
- ❖ Manque un sentiment d'appartenance chez les nouvelles recrues du fait que la plupart sont prêts à partir ailleurs.
- ❖ Manque d'écoute et l'absence de communication interne entre la hiérarchie et les nouveaux collaborateurs.
- ❖ L'absence de différents outils pour faciliter mieux l'intégration
- ❖ Manque de diversité de moyens d'évaluation des nouvelles recrues ce qui provoque la négligence dans l'accomplissement de travail
- ❖ Manque de visibilité chez les managers à moyen et long terme pour consacrer leur temps et capacités financières et physiques pour renforcer le programme d'intégration.

#### **4.2.Les suggestions :**

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

##### **✚ Donner un sens à l'accueil professionnel :**

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

### *Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz*

Prendre attention particulière au jour de l'arrivée d'un nouveau salarié, Afin de faciliter l'intégration dans les équipes éducatives de nouveaux salariés. Le jour d'arrivée des nouveaux salariés est aujourd'hui systématiquement fixé par une journée de réunion d'équipe afin de permettre à chacun de faire connaissance rapidement, de donner la possibilité au nouveau professionnel de se présenter et de marquer symboliquement l'arrivée de cette personne par un accueil collectif.

#### **Mettre en œuvre des outils d'intégration :**

Plusieurs outils se dotent à formaliser l'intégration et assurer à chaque nouvelle recrues qui sera reçue de la même façon, ce sont :

- **Un livret d'accueil pour les nouveaux salariés :**

Pour assurer une information complète et homogène pour l'ensemble des personnes intégrant l'entreprise à titre indicatif , le livret d'accueil contient : Le projet associatif ; Le projet d'établissement et/ou de service ; L'organigramme – La fiche de fonction du salarié ; Le règlement et les dispositions intérieures (prise de congés, usage des véhicules de service, mutuelle, etc.) ; Une information sur la convention collective appliquée ; Des fiches contacts : noms et coordonnées des personnes ressources en interne et en externe ; Un plan de la structure.

- **La création d'un « kit d'intégration » :**

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 doit être considéré par les managers comme une aide et un guide à suivre afin de faciliter le processus d'intégration de leurs nouvelles recrues.

- **Carnet de route pour les collaborateurs :**

Ce carnet est 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.

### *Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-Sonelgaz*

- **Responsabiliser les salariés dans l'accueil des nouvelles recrues**

Les managers doivent investir dans le parrainage par le choix d'un parrain afin d'accompagner des nouveaux salariés au moment de leur arrivée et planifier les activités de formation.

- **Les formations d'intégration**

Ce sont plus souvent adapter au poste de travail et découverte de l'entreprise et de ses règles de fonctionnement spécifiques sont aussi un moyen de donner au recruté une vision claire de son positionnement au sein de l'entreprise et de l'impliquer.

## **Conclusion**

ELIT-Sonelgaz s'est engagé à mettre en place un processus d'intégration avec des phases bien définies et maîtrisées pour que les nouvelles recrues se sentent attendus.

Chaque entreprise est libre de déployer son propre parcours d'intégration ainsi qu'il est considéré un des outils de la fidélisation de la RH représentant l'ensemble des mesures pour réduire les départs volontaires des employés, et pérenniser leurs postes.





***Conclusion générale***

## *Conclusion générale*

### ***Conclusion générale :***

L'objectif de Cette recherche était d'améliorer les activités de processus de recrutement notamment la phase d'intégration des juniores au sein de la filiale ELIT de Sonelgaz. De manière plus détaillée ce travail relève trois apports conceptuels importants, le premier est lié au fondement de recrutement et aux définitions de l'intégration et les conditions pour sa réussite, le second, est consacré pour le parcours d'intégration et la fidélisation des nouvelles recrues et le troisième est pour la présentation de la filiale ELIT de Sonelgaz et l'évaluation de son processus de recrutement et d'intégration.

Notre investigation nous a conduit à déterminer, les exigences de recrutement afin d'acquérir des RH avec un fort potentiel ainsi que les intégrer dans le but d'une fidélisation à long terme. Les entreprises d'aujourd'hui cherchent à harmoniser le parcours d'intégration avec les attentes professionnelles de leurs nouvelles RH, c'est bien qu'elles aident à transformer leurs connaissances en compétences par des actions de formation et d'évaluation.

Nos travaux de recherche sur le terrain nous ont permis de mettre en relief l'ensemble des résultats à savoir à l'intégration complète et renforcer la phase de recrutement où les pratiques d'intégration ne sont pas simplement des pratiques administratives que l'entreprise adoptent , mais davantage des pratiques managériales du fait qu'elles contribuent à la stratégie de l'entreprise.

Parmi les résultats nous retenons :

- ❖ Les étapes de recrutement sont insuffisantes pour acquérir et choisir des candidats de fort potentiel.
- ❖ Le programme d'intégration n'a pas un délai par semaine, par mois ou par trimestre.
- ❖ Certaines étapes de l'intégration sont négligées notamment pour les moyens ou les outils d'accueil et d'intégration
- ❖ Les profils ne correspondent pas aux postes donc les pratiques de recrutement ne sont pas bien maîtrisées

## *Conclusion générale*

- ❖ Manque un sentiment d'appartenance chez les nouvelles recrues du fait que la plupart sont prêts de partir ailleurs.
- ❖ Absence de communication interne entre la hiérarchie et les nouveaux collaborateurs
- ❖ Manque de différents outils pour faciliter mieux l'intégration
- ❖ Manque de diversité des moyens d'évaluation des nouvelles recrues ce qui provoque la négligence dans l'accomplissement de travail
- ❖ Manque de visibilité chez les managers à moyen et long terme pour consacrer leur temps et capacités financières et physiques afin de renforcer le programme d'intégration

D'après les résultats obtenues de notre enquête, il est possible de revoir les hypothèses de départs pour les confirmées ou les infirmées pour le rôle de la démarche d'intégration dans la fidélisation des nouvelles recrues. que ce soit pour :

La première hypothèse est confirmée qui indique que ELIT ne dispose pas une politique cohérente et adaptée en matière d'intégration des nouveaux entrants , car lors de notre enquête sur le terrain nous avons enregistré une forte négligence concernant les pratique d'intégration . Contrairement à la deuxième hypothèse qu'elle a été infirmée car les départs des collaborateurs chaque année évoluent du fait que l'analyse des effectifs au sein ELIT- Sonelgaz nous a montrée que le taux de turn-over a connaît une évolution dans les dernières années .De plus 80% du personnel sont prêts à quitter leur entreprise pour une autre offre pour ces principales causes :

- Absence de communication directe avec les supérieures.
- Mauvaises conditions de travail.
- Absence de feed-back dans le travail réalisé.

Dans cette entreprise en trouvant que le processus d'intégration ne découle pas des outils d'intégration pour faciliter la familiarisation des collaborateurs ce qui marque un grand déficit et la plupart de ces derniers ont été évaluées juste par une fiche d'évaluation pour 63 % ce qui prouve qu'il ya pas une diversité dans la mis en disposition des supports du suivi d'intégration.

### *Conclusion générale*

Et quant à la dernière hypothèse, elle est confirmée car RH ne sont pas intégralement satisfaites de déroulement de parcours d'intégration, du fait que les résultats précédentes montrent que plus de 50% déclarent clairement que le processus était difficile, aussi leurs attentes professionnelles ne sont pas prises en considération arrivant jusqu'à 59%.

Par ailleurs, le système de communication qui n'est pas bien renforcé traduit l'absence de l'écoute entre les RH et la hiérarchie, le partage de l'information et absence de développement de compétence. Donc cette étude représente un outil pédagogique qui peut être utilisé par ELIT de SONELGAZ pour objectiver le dialogue social sur un sujet sensible et pour comprendre l'échec de l'intégration et l'absence de fidélisation des nouvelles recrues, et agir ensuite avec plus d'efficacité.

Notre recherche a constaté des entraves dans la réalisation car ELIT de Sonelgaz presque chaque semaine recrute des candidats et la DRH ne peut pas s'occuper toujours au parcours d'intégration et son organisation, à cause de temps saturé, ainsi cette démarche n'est pas reconnue pour toutes les ressources humaines et elle n'est pas importante pour eux, à cette raison on a remarqué une pénurie des exécutants dans notre échantillon.

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. Notre étude constitue des pistes de recherche pour d'autres travaux plus approfondis d'intérêts capitaux car l'entreprise algérienne et ELIT-Sonelgaz doit faire face à la concurrence où la gestion d'accompagnement demeure nécessaire pour assurer la fidélisation de RH.

*Conclusion générale*

## ***Bibliographie***

# Bibliographie

## 1. Ouvrages

- BERTRAND (J.P). , *Les techniques commerciales et marketing*, Edition Bertin ante, 1994.
- CAUMONT(D). , *les études de marché*, édition DUNOD, Paris, 2010
- CHAMINADE (Benjamin). , *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, éditions AFNOR, 2003.
- CHAMINADE (Benjamin). , *Attirer et fidélisez les bonnes compétences*, édition AFNOR, 2eme édition, 2010.
- CHANTAL (Higy-Lang) et GELLMAN(Charles). , *le coaching*, édition organisation, paris, 2010.
- COHEIN(Annick), *toute la fonction ressources humaines*, édition DUNOD, paris, 2006.
- DOLAN(Shimon) et autres. , « la gestion des RH », édition Pearson Education, 3<sup>e</sup> édition, paris, 2002.
- Faure (Louis Simon). , *le recrutement éthique et responsable*, édition Dunod, Paris, 2014.
- FRANCOISE (Kerlan). , « guide pour la GPEC », édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édit, paris, 2007.
- HULIN(Annabelle)., *le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés de l'entreprise*, édition Dunod, paris, 2010, p15.
- KOUSSOULOS(Athanasios) : *Attirer, intégrez et fidélisez vos collaborateurs*, éditions AFNOR, 2015.
- LIGER, (Philippe), *le marketing des ressources humaines*, éditions DUNOD, Paris 2004.
- LOUART(Pierre) : *gestion des ressources humaines*, 1994.
- PERETTI (J.M), *ressources humaines*, édition Vuibert, 10<sup>e</sup> édition, paris, 2010.
- PERROT (Serge) : *l'intégration des nouveaux collaborateurs*, édition, Dunod, paris, 2010.
- POUGET(Julien), *intégrer et manager la génération y*, édition Vuibert, 2eme édition, paris, 2013.

- SEKIOU, (L) et Autres « *Gestion des ressources humaines* », édition DEBOECK Université, Bruxelles, 2001.
- SILVA (François) et autres : *Fonctions RH*, PARSON éducation, 3<sup>ème</sup> édition, 2013.
- THEVENET (Maurice) et autres : *Fonctions RH*, édition PEARSON, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2009.

## **2. Dictionnaires :**

- Le petit Robert, Dictionnaire de la langue française, Edition le Robert, 2006.
- PERRITI, (Jean marie), Dictionnaire des RH, 2011
- Taieb,(Jean-Pierre), Dictionnaire des RH, éditions DUNOD, paris, 2007.
- DION, (Gérard), Dictionnaire des relations de travail, 1986.
- Dictionnaire de compétences, Ministère d'enseignement supérieur et de la recherche, édition 2011.
- Encyclopédie de la gestion et de management, édition DALLOZ, paris, 1999.
- XAVIER (François)., *Le petit Dictionnaire illustré de l'entreprise*, éditions 2014.

## **3. Travaux Universitaires :**

- KHAMER (Amira). , *l'accueil et l'intégration comme acte d'adhésion des ressources humaines aux projets d'entreprise*, Master en science commerciales, Ecoles des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2014.
- CAROLINE (Cordier). , *les enjeux stratégique de l'intégration des nouveaux collaborateurs*, Mémoire de master management parcours ressources humaines, Business administration school, 2013.

## **4. Sites Internet :**

- http/ : [www.fafsea.com/jardineries-graineteries](http://www.fafsea.com/jardineries-graineteries) (consulté le 08/01/2016 à 21:00 )



## Questionnaire

Dans le cadre d'une étude universitaire ayant pour thème : « le rôle de la démarche d'intégration sur la fidélisation des nouvelles recrues » au sein de la filiale ELIT de groupe Sonelgaz, pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales, Option : Management des Ressources Humaines MRH, au niveau de l'Ecole Des Hautes Etude Commerciales : EHEC Kolea (ex INC). Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous, d'une manière objective. Le caractère confidentiel de vos réponses sera respecté.

### 1) Renseignements généraux :

1)	L'âge :				
	( ) moins de 24 ans	( ) de 25 ans à 34 ans	( ) de 35 à 44 ans	( ) plus de 45 ans	
2)	Sexe :				
	( ) Féminin		( ) Masculin		
3)	Ancienneté dans l'entreprise :				
	( ) Moins de 3 mois	( ) Entre 3 et 6 mois	( ) Entre 6 et 12 mois	( ) entre 12 mois et 18 mois	( ) autre
4)	Catégorie socioprofessionnelle :				
	( ) cadre		( ) Maitrise	( ) Exécution	

### 2) Lors de votre installation dans un poste, avez-vous bénéficié(e) d'un programme d'intégration ?

Oui  Non

Si oui, précisez-le :

Journée d'intégration

Parrainage

Entretien d'intégration

3) Pensez –vous que votre intégration au sein d’ELIT convient à vos attentes et professionnelles (possibilités d’évolution professionnelles, ambiance dans le travail, travailler en équipe, feedback,.....)

Oui

Non

4) Comment jugez-vous le poste que vous occupez ?

Très utile

utile

Neutre

Inutile

Très inutile

5) Dans votre travail, il vous arrive souvent de vous ennuyer (frustrer, démotiver, dégoter,. .)

Jamais

Rarement

Assez souvent

6) Trouvez-vous que votre intégration au sein d’ELIT a-t-elle été ?

Difficile

Peu difficile

Assez facile

Neutre

Très facile

7) Que pensez-vous de la communication au sein de votre environnement de travail ?

Insuffisante

suffisante

Neutre

bonne

excellente

8) Est ce que durant le parcours d’intégration est-il utilisé des outils intégration ?

Oui

Non

Si oui précisez-le : (plusieurs réponses permises)

Le livret d’accueil

Kit d’intégration

Carnet de routes des collaborateurs

9) Si vous recevez une offre de la part d'une autre entreprise l'accepteriez-vous ?

Oui

peut être

Non

Si oui ou peut être pourquoi ?

.....  
.....

10) Depuis votre recrutement, avez-vous été évaluée à ce jour ?

Oui

Non

Si c'est oui comment ? (plusieurs réponses permises)

Fiche d'évaluation

Discussions mutuelle


Entretien d'évaluation

11) Quels sont vos souhaits pour changer et améliorer le cadre d'intégration dans cette entreprise ?

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

# *Annexes*

Annexe 01 :

	<b>Manuel de gestion</b>	Structure : DESI
	<b>Fiche activités</b>	Code : GA1
<b>Ingénieur Administrateur SI</b>		Classement : 16/17/18
		مهندس إدارة أنظمة الأعلام

**Rattachement**

- Département Net Services ;
- Direction Exploitation des Systèmes d'Information.

**Domaine d'activité**

Exploitation des Services internet.

**Missions du poste**

- Gérer les comptes utilisateurs ;
- Élaborer des statistiques d'utilisation du service Internet ;
- Suivre et analyser les performances du service Internet ;
- Assurer la sauvegarde et la restauration de la base de données des utilisateurs ;
- Appliquer les règles de sécurité et veiller à la mise en œuvre de la politique des mots de passe ;
- Lire et analyser les fichiers journaux ;
- Élaborer les procédures d'exploitations et d'administration ;
- Participer à l'élaboration de la charte d'utilisation d'Internet ;
- Gérer les incidents du service (diagnostics, intervention, alerte) ;
- Prendre en charge toute tâche relevant de ses compétences et en rapport avec les missions de la structure de rattachement ;
- Veiller à la mise en œuvre et au suivi des dispositions et procédures qualité ;
- Rendre compte périodiquement des activités dont il a la charge ;
- Veiller au respect de la discipline générale.

**Exercice de la responsabilité**

N'exerce pas de responsabilité de commandement.

**Ressources**

Toutes ressources nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

**Liaisons**

- hiérarchiquement du chef de Département Net Services ;
- Entretien des relations fonctionnelles avec les autres structures de la direction et filiales/unités du Groupe Sonelgaz.

**Conditions d'accès**


Diplôme d'ingénieur d'État (Bac+5 ans) en Informatique ou équivalent.

**Critère de performance**

- de réalisation de son plan de charge ;
- Disponibilité et continuité du service Internet ;
- Niveau de satisfaction des clients.

Référence	Validation	Date d'émission	N° de révision	Pagination
*****	Comité manuel de gestion	10/05/10	1	Page   Sur

Annexe 02 :

	<b>Manuel de gestion</b>	Structure : DRH
	<b>Fiche activités</b>	Code : A25
		Classement : 15/15A/16/17
<b>Chargé d'Études</b>		مكلف بالدراسات

**Rattachement**

- Division Développement RH ;
- Direction des Ressources Humaines.

**Domaine d'activité**

Développement des RH

**Missions du poste**

- Consolider les données liées aux besoins en recrutement de la Société ;
- Rédiger le projet du plan de recrutement de la Société ;
- Mettre en œuvre le plan de recrutement interne et externe de la Société ;
- Prospecter le marché de l'emploi ;
- Rédiger les appels à candidature et les bulletins des postes vacants ;
- Assurer la gestion de la base de données du vivier des demandes d'emploi ;
- Traiter les candidatures reçues ;
- Organiser et assister aux travaux des commissions d'entretien et d'évaluation ;
- Réaliser les actes de gestion liés au recrutement (visite d'embauche, contrat de travail, PV d'installation, etc.) ;
- Réaliser les actes liés à la gestion des carrières du personnel de la Société ;
- Mener des études sur les outils et les systèmes de gestion des R.H., le climat social, la motivation, le turnover, les conditions de travail ;
- Proposer dans le cadre du programme de travail de la DRH les actions ou systèmes susceptibles d'améliorer la gestion du personnel ;
- Préparer les tableaux de bord de la gestion des R.H, commenter les résultats et proposer les actions correctives ;
- Contribuer à la mission de conseil et d'écoute à l'ensemble des effectifs de la Société ;
- Prendre en charge toute tâche relevant de ses compétences et en rapport avec les missions de la structure de rattachement ;
- Veiller à la mise en œuvre et au suivi des dispositions et procédures qualité ;
- Rendre compte périodiquement des activités dont il a la charge .
- Veiller au respect de la discipline générale.

**Exercice de la responsabilité**

N'exerce pas de responsabilité de commandement.

**Ressources affectées**

Toutes ressources nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

**Liaisons**

Dépend hiérarchiquement du Chef de Division Développement RH ;

**Condition d'accès au poste**

Licence en Sciences humaines (Sociologie, psychologie du travail), Sciences économiques, Sciences juridiques ou administratives ou équivalent ;

**Critères de performance**

- Taux de réalisation de son plan de charge ;
- Qualité et délais d'élaboration et de transmission des documents et rapports à sa hiérarchie.

Référence	Validation	Date d'émission	N° de révision	Pagination
*****	Comité manuel de gestion	04/05/10	1	Page 1 Sur 1

Annexe 03 :



FICHE DE SYNTHÈSE ÉVALUATEUR

NUMERO D'ENREGISTREMENT				
CANDIDATURE RECU PAR :				
Site Web	Annonce	Agence de recrutement	Connaissance	Autre (précisez) :
<b>CONVOCACTION DU CANDIDAT</b>				
<b>Phase II</b>				
Nom et prénom :				
N° de téléphone :				
Convocation N°1	Evaluateur (s) :		Observations :	
Date :				
Heure :				
Convocation N°2			Observations :	
Date :				
Heure :				
<b>Phase III</b>				
Convocation N°1	Direction Générale :		Observations :	
Date :				
Heure :				
Convocation N°2			Observations :	
Date :				
Heure :				

**ESPACE RESERVE AUX COMMISSIONS**

COMMISSION D'EVALUATION PHASE II		
Date :	Evaluateur (s) :	
Commentaire		
Avis	Accord	Rejet
AVIS D.G PHASE III		
Date :	Direction Générale :	
Commentaire		
Décision	Accord	Rejet

i RENSEIGNEMENTS GENERAUX

Intitulé du poste :				
Nom & Prénoms :		Age :		
Lieu de résidence:				
Situation vis-à-vis du service national	Dégagé			
	Sursitaire			Date
	Irrégulière			Motif
Formation(s)	Formation générale : Spécialité : Option : Date : Mention finale : Organisme de formation : Autres :			
Postes de travail occupés (durant les 05 dernières années)	Période	Organisme	Poste de travail	Motif de départ
Dernier salaire perçu		Durée du préavis		

II. MOTIVATIONS\*\*

Stabilité d'emploi	
Evolution de la carrière professionnelle	
Cadre de travail	
Salaire	
Avantages sociaux	
Formation	
Autres (précisez) :	

\*\* Marquer une croix dans les cases correspondantes aux motivations précitées.

### III. POTENTIALITES

Potentialités	1	2	3	4	5
	(-)				(+)
Stabilité dans les emplois précédents (sauf raisons majeures, la stabilité est de 2 à 5 ans).					
Projet de vie : <b>Clairement</b> présenté					
Projet de vie : En <b>adéquation</b> avec les besoins de l'entreprise					
Ambition (le candidat doit avoir des objectifs ascendants et une recherche d'évolution <b>réaliste</b> )					
Compétences professionnelles : Candidat ayant une <b>expérience significative</b> et pertinente dans le domaine					
Compétences professionnelles : Candidat ayant des <b>prédispositions</b> pour l'évolution dans le poste					
Profil de personnalité : Candidat ayant des capacités de <b>leadership</b> .					
Profil de personnalité : Candidat ayant des capacités de <b>gestion de projets</b>					
Profil de personnalité : Candidat ayant des capacités de <b>persévérance</b> et de <b>réalisation de Tâches</b> .					
Profil de personnalité : Candidat ayant des capacités d' <b>adaptation</b> et de <b>communication</b> dans un nouvel environnement					

### I. DOMAINE DE COMPETENCES

	Faible	Moyen	Bien	Nbre. Pi.	Durée Moyenne

### IV. COMPETENCES LINGUISTIQUES

Langues	Faible	Moyen	Bon	Capacités de rédaction
Français				
Anglais				
Arabe				
Autres (précisez) :				



Annexe 04 :

Check list

RECRUTEMENT

Nom et prénom :	Date de prise de fonction :
	Structure :

RECRUTEMENT

ÉTABLISSEMENT	Référence
Visite médicale	- Accord phase III
Dossier administratif	Liste documents administratifs Recrutement
PV d'installation	Prise de fonction/ Aptitude médicale
Contrat de travail	- Accord phase III
Bulletin de placement	PV d'installation
Message d'information de prise de fonction	PV d'installation
Actualisation du fichier de suivi des effectifs	PV d'installation
Actualisation du système organigramme nominatif	PV d'installation
Formulaire dévaluation pour confirmation	PV d'installation

REMISE	DESTINATAIRE	GESTION RH	CLASSEMENT
Contrat de travail	Intéressé		
Charte informatique	Intéressé		
Dossier administratif	/		
Formulaire dévaluation pour confirmation	Dossier programme de travail M-1		

CONFIRMATION

ÉTABLISSEMENT	RÉFÉRENCE
Formulaire d'évaluation	- PV d'installation
Décision de confirmation ou de rejet de confirmation	- Formulaire d'évaluation

REMISE	DESTINATAIRE	GESTION RH	CLASSEMENT
Décision de confirmation ou de rejet de confirmation	Intéressée SC Voie hiérarchique		



FICHE D'EVALUATION DE LA PERIODE D'ESSAI

CADRE

Nom et Prénom (s) :	Date de naissance :
Poste occupé :	Classement :
Structure :	Période d'essai : au

1. APPRECIATION <sup>(1)</sup>

CRITERES	DEGRE					COMMENTAIRES
	A	B	C	D	E	
1. <b>Compétences professionnelles</b> (connaissances théoriques et pratiques, qualité du travail fourni, capacité d'expression et de rédaction).						
2. <b>Habiletés personnelles</b> (Dynamisme, capacités d'assimilation, souplesse et adaptation)						
3. <b>Sens de la responsabilité</b> (autonomie, degré de maturité et de prise en charge).						
4. <b>Faculté d'adaptation</b> (sens de l'innovation, curiosité intellectuelle, capacité d'adaptation au changement)						
5. <b>Communication</b> (esprit d'équipe, sens des relations humaines, aptitude pédagogique, capacité à rendre compte).						
6. <b>Rigueur et Méthode</b> (sens de l'organisation et de l'ordre, Respect des délais, persévérance).						
7. <b>Assiduité et discipline</b> (respect des règles et procédures).						

APPRECIATION GLOBALE

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

DECISION FINALE : .....

<sup>(1)</sup> Mettre une croix dans la colonne correspondante allant de : A: compétence acquise jusqu'à E: Compétence absente

**2. FORMATION – PERFECTIONNEMENT (2) :**

Le collaborateur présente-t-il des besoins en formation pour améliorer sa performance au poste de travail ?

Oui

Non

Si oui, en préciser succinctement la nature :

.....  
.....

**3. AFFECTATION**

Le collaborateur est-il bien utilisé dans le poste actuel au quel il est affecté ?

Oui

Non

Si non, quel est le poste sur lequel il peut-être affecté ?

.....

**NOTATEURS**

Avis de la hiérarchie:

Appréciations rédigées par (nom et fonction):

.....  
.....

En collaboration avec :

.....  
.....

Signature

Date de l'établissement de la notation

Annexe 06 :

NOM	
PRENOMS	
DATE DE RECRUTEMENT	AGE
POSTE OCCUPE	
ANCIENNETE DANS LE POSTE	CASSEMENT
<b>FORMULAIRE D'EVALUATION</b>	
<u>CADRES SANS RESPONSABILITE HIERARCHIQUE</u>	
DIRECTION	UNITE
CODE SERVICE	CODE IN
EVALUATION FAITE PAR	
ANNEE :	2015
NOM ET PRENOMS	
FONCTION	
NOM	BABA
PRENOMS	Nour edline

**IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)**

NOM *[Redacted]*

PRENOMS *A. B. C. D. E.*

DATE DE RECRUTEMENT *05/10/20* AGE *34*

POSTE OCCUPE *[Redacted]*

ANCIENNETE DANS LE POSTE *[Redacted]* CLASSEMENT *[Redacted]*

DIRECTION *[Redacted]* UNITE *[Redacted]*

CODE SERVICE *[Redacted]* CODE BG *[Redacted]*

**EVALUATION FAITE PAR**

NOM ET PRENOMS *[Redacted]*

FONCTION *[Redacted]*

Autres contributions : *[Redacted]*

*0,8 x 1,25*

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
NOM	
PRENOMS	
DATE DE RECRUTEMENT	
POSTE OCCUPE	
ANCIENNETE DANS LE POSTE	
CLASSEMENT	
<b>PRI DU TRIMESTRE 1</b>	13,5 / 10
Autres contributions :	
.....	
.....	
.....	

TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
NOM ET PRENOMS	
FONCTION	
<b>PRI DU TRIMESTRE 2</b>	13,5 / 10
Autres contributions :	
.....	
.....	
.....	



## 2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

### I. HABILETES INTELLECTUELLES

<p><b>1. ORDRE ET METHODE, i.e :</b> Tient ses dossiers, informations et travaux en ordre. Programme ses travaux pour une période donnée. Se dote de procédés, moyens et démarches de travail facilitant l'atteinte des objectifs. Réalise ses travaux par ordre de priorité et selon la démarche arrêtée. Procède à des réajustements éventuels de son programme de travail. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses travaux. Respecte les délais de réalisation.</p>					
<p><b>2. OBSERVATION ET DISCERNEMENT, i.e :</b> Prend le temps nécessaire pour examiner un problème. Recueille des faits avant de porter un jugement. Consolide ses observations par des informations complémentaires. Identifie les contraintes pouvant constituer un blocage pour l'avancement des travaux. Dresse des constats exhaustifs et objectifs. Entrevoit l'impact des solutions préconisées.</p>					
<p><b>3. ANALYSE ET SYNTHESE, i.e :</b> Identifie tous les éléments d'une situation donnée. Distingue les données essentielles de celles qui sont accessoires (va à l'essentiel) Résume les faits et les rattache à une problématique d'ensemble. Identifie les causes possibles d'un problème. Elabore et fournit les éléments de synthèse inhérents au problème posé. Fournit des éléments suffisants pour une prise de décision.</p>					
<p><b>4. SENS DE L'INNOVATION, i.e :</b> Identifie et prend en charge le changement souhaité. Identifie les éventuels apports à tirer des nouvelles approches ou innovations technologiques. Propose des améliorations à effectuer dans son environnement professionnel. Expérimente et procède à des essais. Initie et participe aux changements. Evalue les résultats de ses propositions. Prévoit un dispositif de suivi, d'actualisation et de mise à jour de ses travaux.</p>					

### II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p><b>5. COLLABORATION / TRAVAIL D'EQUIPE, i.e :</b> Participe activement dans les réunions, rencontres, donne son opinion en s'impliquant dans la discussion. Adopte un rôle actif dans le groupe. Adhère aux idées retenues même si ce ne sont pas les siennes. Agit dans le sens des décisions de l'équipe. Procède à des consultations et concertations</p>					
<p><b>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e :</b> Transmet un message clair et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et de l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Fait préciser au besoin le contenu de l'idée, du message émis par son interlocuteur. Intègre les points de vue différents des siens.</p>					
<p><b>7. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e :</b> Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Fait part à sa hiérarchie des résultats obtenus. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée. Etablit des rapports d'activités périodiques.</p>					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

### III. HABILETES PERSONNELLES

<p><b>8. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e :</b> Se montre conciliant et ouvert dans ses relations professionnelles. S'adapte facilement aux situations nouvelles. Accepte de modifier ses idées, ses opinions ainsi que ses travaux à la lumière d'informations nouvelles. Admet ses erreurs et en tire des enseignements. Ajuste ses comportements en fonction des situations. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Adapte ses méthodes de travail à celles arrêtées au sein de sa structure de rattachement.</p>					
<p><b>9. INITIATIVE ET AUTONOMIE, i.e :</b> Etablit lui-même son propre programme d'activité. Utilise ses connaissances avant de demander de l'aide. Est capable de prendre en charge une situation, un problème. Introduit des ajustements aux programmes de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Expérimente des solutions et méthodes de travail nouvelles. Propose des travaux complémentaires par rapport aux objectifs convenus.</p>					
<p><b>10. DYNAMISME, i.e :</b> S'engage pleinement dans son travail en terme de temps et d'implication. Fournit beaucoup d'efforts. Stimule son entourage par son activité débordante. Affiche de l'engouement et de la motivation pour ses activités. Reprend ses travaux et recommence plusieurs fois si nécessaire. Fait preuve d'efficacité.</p>					

<b>TOTAL (3)</b>	<u>        </u> 100
------------------	------------------------

<b>NOTE FINALE (4)</b>	<u>        </u> 20
------------------------	-----------------------

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci- après) :

Côtes	Signification
1	compétence à acquérir
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

### 3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE ( N X 0,60 )	NOTE PONDEREE ( N X 0,40 )	NOTE / 20

### 4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

#### 1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

#### 2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

VISAS DE LA HIERARCHIE 5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

COMMENTAIRES ET VISAS

**5.1. Actions de formation proposées**

NOMS

FONCTION

AVIS

SIGNATURE ET DATE

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOM, DATE ET VISA

FONCTION

SIGNATURE ET DATE

**5.3. Réorientations**

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le :

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

DATE ET VISA

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

VISAS DE LA HIERARCHIE

**AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2**

NOMS : .....

FONCTION : .....

AVIS : .....

SIGNATURE ET DATE :

**VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE**

NOMS : .....

FONCTION : .....

SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le :

Visa et cachet du SP.



















## Table des matières

	page
<b>Résumé</b>	
<b>Dédicace</b>	
<b>Remerciement</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<i>Introduction générale</i> .....	2
<b>Chapitre 01 : recrutement des Ressources Humaines et ses exigences</b> .....	6
<b>Section 01 : Généralité sur le recrutement</b> .....	7
1. L'évolution de recrutement en parallèle Avec la gestion des ressources humaines .....	7
2. Définitions et objectifs de recrutement .....	8
2.1. Définitions.....	9
2.2. Objectifs.....	9
3. Les facteurs d'influence le recrutement.....	10
3. 1. Les facteurs internes.....	10
3.2. Les facteurs externes.....	11
<b>Section 02 : l'établissement d'une politique de recrutement pour la recherche et         l'acquisition de compétences</b> .....	12
1. La recherche et acquisition des compétences.....	12
1.1. Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences.....	13
1.2. Les conditions de réussite de la GPEC.....	13
2. Caractéristiques d'une politique de recrutement.....	14
a. Recruter, un acte de gestion stratégique.....	14
b. Recruter, un levier de communication.....	14
3. Le processus de recrutement.....	15
3.1. Les étapes principales du processus de recrutement.....	15

3.1.1. Définition du poste.....	16
3.1.2. Définition du profil.....	16
3.1.3. Sources de recrutement.....	16
A) Sources internes.....	16
B) Sources externes.....	18
C) Autres sources.....	19
3.1.4. Moyens de recrutement.....	19
3.1.5. Campagne de recrutement.....	19
3.1.6. Sélection des candidats.....	21
3.1.7. Décision d'embauche.....	22
3.1.8. Intégration.....	23

**Section 03 : l'intégration comme facilitateur de transfert des compétences aux nouveaux apprentis.....24**

1. Eléments et définition.....	24
1.1. Définition étymologique.....	24
1.2. Définition managériale.....	25
1.3. Définition de la socialisation organisationnelle.....	25
2. Les objectifs de l'intégration.....	25
3. Pour une intégration optimale.....	26
3.1. Les conditions optimales pour une intégration optimales.....	26
3.2. L'intégration et la culture d'entreprise.....	27
3.3. L'intégration par la communication.....	27
Conclusion.....	29

**Chapitre II : Le succès de l'intégration des nouvelles recrues comme moyen de leur fidélisation.....31**

<b>Section 01 : préparation du parcours d'intégration.....</b>	<b>32</b>
1. Les pratiques d'intégration.....	32
A. L'intégration institutionnelle.....	32
B. L'intégration individuelle.....	32
C. L'intégration des jeunes.....	32
D. L'intégration du groupe.....	33
2. Le programme d'intégration.....	33
3. Comment faire une démarche d'intégration.....	35
3.1 Préparer l'arrivée du salarié.....	35
3.2. Désigner un parrain.....	36
a. Les trois grandes missions d'un parrain.....	36
b. Le choix du parrain.....	36
c. La préparation du parrain.....	36
d. Accueillir le salarié.....	37
3.3. Conseils pour réussir l'accueil du salarié.....	37
3.3.1. Conseils pour réussir l'accueil du salarié .....	38
3.4. Accompagner le salarié .....	38.
3.4.1. Parcours de formation et d'adaptation au poste de travail.....	39.
3.4.2. Suivi du nouveau salarié.....	39.
 <b>Section 02 : Comment les nouveaux collaborateurs s'intègrent –ils ?.....</b>	<b>40.</b>
1. Les outils spécifiques de d'accueil et l'intégration.....	40
1.1.outils d'accueil.....	40.
1.1.1. Check-list.....	40
1.1.2. Le livre d'accueil .....	40
1.1.3. Carnet de route .....	41
1.2.outils d'intégration.....	41

1.2.1.L'accueil.....	41
1.2.2.La formation d'adaptation et d'accueil.....	41
1.2.3.Le coaching.....	41
1.2.4.Le parrainage.....	42
1.2.5.La communication .....	42
2. L'apprentissage des nouvelles recrues en pratique.....	44
a. Définition de l'apprentissage.....	44
b. L'apprentissage séquentiel.....	44
c.L'apprentissage par la pratique.....	44
3. Savoir s'adapter psychologiquement.....	45
3.1.Les nouveaux collaborateurs doivent se construire une nouvelle identité professionnelle.....	45
3.2.Donner du sens aux situations vécues.....	45
3.3. Comment aider les nouveaux collaborateurs à construire une vision positive et à maîtriser leurs émotions ?.....	45

**Section 03 : l'adaptation des nouveaux collaborateurs par d'une politique de fidélisation efficace.....46**

1. Définitions de la fidélisation et ses synonymes.....	46
1.1. Fidélisation.....	46
1.2. L'attachement professionnel.....	46
1.3. L'implication.....	47
1.4. La satisfaction.....	47
2. Les objectifs de la fidélisation.....	47
3. . La mise en œuvre de la fidélisation .....	48
3.1. Attractivité.....	48
3.2. Recrutement et intégration.....	48
3.3. Management et pilotage.....	50

<b>Section 04 : Comment donner du sens à la fidélisation pendant la période</b>	
<b>l'intégration ?.....</b>	<b>50</b>
1. Les pratique de la fidélisation.....	50
1.1. Le rôle des entretiens de suivi et de l'entretien annuel.....	50
1.2. La structuration d'une politique de rémunération attractive.....	51
1.3. Le développement des compétences.....	51
1. 4. L'animation d'une politique de mobilité.....	51
2. Les erreurs d'intégration à éviter qui créent le turnover.....	51
a. Définition du turn-over.....	51
b. Le calcul du turn-over.....	52
c. les erreurs d'intégration.....	52
3. Renforcer la fidélisation.....	54
3.1. Renouveler le leadership.....	54
3.2. Soutenir des projets personnels.....	54
3.3. Prévoir les départs.....	55
4. La fidélisation par un accompagnement d'intégration à plus long terme.....	55
Conclusion.....	56
<b>Chapitre III : L'évaluation du programme d'intégration au sein d'ELIT-</b>	
<b>SONELGAZ.....</b>	<b>58</b>
<b>Section 01 : Le groupe SONELGAZ.....</b>	<b>59</b>
1. Historique.....	59
2. Organisation de Sonelgaz.....	61
2.1. Le groupe en chiffres.....	61
2.2. L'organigramme.....	62
2.3.Les filiales.....	63
2.3.1. Filiales activités des industries énergétiques.....	63.
2.3.2. Filiales activités de distribution et des technologies associées...	64

2.3.3. Filiales activités travaux et production industrielle.....	64
2.3.4. Sociétés en participation.....	66
<b>Section 02 : présentation de la filiale ELIT.....</b>	<b>67</b>
1. Présentation d'ELIT.....	67
2. Attributions d'ELIT .....	67
3. Organisation de la société ELIT .....	67
3.1. Organigramme de la société .....	67
3.2. Les structures d'ELIT.....	69
a/structures métier .....	69
a.1.Direction Progiciels de Gestion Intégrée.....	69
a.2.Direction SI Activités Distribution / Gestion de Réseaux.....	69
a.3 Direction Sécurité Systèmes d'information.....	69
a.4.Direction Exploitation SI.....	69
a.5.Direction Réseaux et Télécoms.....	70
a.6. Direction Planification et Suivi des Projets.....	70
b/structures support.....	70
b.1.Direction des ressources humaines.....	70
b.2.Direction Commerciale.....	70
b.3. Direction Finance / Comptabilité.....	70
b.4. Division Administration Marchés.....	70
b.5. Service Communication.....	71
b.6.Service Affaires Générales.....	71
<b>Section 03 : le processus de recrutement et l'intégration au sein d'ELIT.....</b>	<b>71</b>
I-Le recrutement et ses étapes au sein de la filiale ELIT.....	71
1. Le recrutement au sein de la filiale ELIT .....	71
2. Modalités de recrutement.....	72
A. Le recrutement interne .....	72
B.Le recrutement externe.....	72

3. le processus de recrutement .....	72
A-La réception des CV.....	73
B-La sélection des CV.....	73
C- L'entretien d'embauche.....	73
D- L'entretien avec le PDG.....	74
II-Le processus d'intégration au sein de la filiale El Djazair Technologie Informatique (ELIT).....	74
1. La période d'essai.....	74
2. Les étapes d'intégration .....	74
2.1. Pré-accueil.....	74
a. Préparation des documents.....	74
b. Préparation de la prise de fonction.....	75
2.2. Accueil.....	75
a/préparation et remise des documents de recrutement.....	75
b/ signature et renseignement des documents de recrutement.....	75
c/présentation de la nouvelle recrue avec le responsable hiérarchique .....	76
2.3. Intégration.....	76
2.4. Le suivi et l'évaluation.....	76
<b>Section 04 : L'analyse du programme d'intégration au sein d'ELIT.....</b>	<b>77</b>
1. La méthodologie de recherche .....	77
1.1. La préparation du l'enquête .....	77
1.1.1.Définition du problème à résoudre .....	77
1.1.2. Objectifs de l'enquête.....	77
1.1.3.Définition de l'échantillon .....	78

1.1.3.1. L'échantillon choisi .....	78
1.1.3.2. La taille de l'échantillon .....	78
1.2. Questionnaire.....	78
1.2.1.Elaboration du questionnaire .....	78
1.2.2. Thèmes de questionnaire .....	79
1.2.3. Administration du questionnaire .....	79
1.2.3.1. Le test du questionnaire.....	79
1.2.3.2. La distribution finale du questionnaire.....	79
1.3.Outils utilisés pour analyser les données. ....	79
2. Analyse des effectifs.....	80
2.1. L'effectif global pour l'année 2016 .....	80
2.2.La répartition des effectifs par type de contrat .....	80
2.3.L'état des effectifs .....	81
2.3.1. L'état des effectifs par tranche d'âge.....	81
2.3.2. L'état des effectifs par sexe .....	83
2.3.3. Le turn-over .....	83
3. Interprétation des résultats du questionnaire .....	84
1. Renseignement généraux .....	84
a/Age.....	84
b/Sexe.....	84
c/. Ancienneté .....	85
d/catégorie socioprofessionnelle.....	86
2.Le programme d'intégration .....	86

3.les attentes professionnelles.....	87
4.L'utilité de poste.....	88
5. L'ennui dans le travail .....	89
6. L'intégration .....	90
7.la communication.....	91
8. Les outils d'accueil et d'intégration .....	92
9. Le désir de changement de poste.....	93
10. L'évaluation .....	94
11. Les souhaits et les améliorations de l'intégration.....	96
4. Recommandations et Suggestions.....	96
4.1.1. Recommandations.....	96
4.1.2. Les suggestions.....	97
Conclusion.....	100
<b><i>Conclusion générale.....</i></b>	<b>102</b>

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières.**

