



Université mouloud Mammeri Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion, Département des sciences de
gestion

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME MASTER EN SCIENCES DE GESTION

SPÉCIALITÉ : MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Thème :

Les stratégies d'intégration et ses effets sur les
nouvelles recrues, Cas de La CNEP Banque de Tizi-zi

Réalisés par :

BESSADI Malek

MEDINI Smail

Encadrer par :

MALEK Nadir

Devant le jury composé de :

Président : Mr. REDJOUANI Yacine

Rapporteur : Mr. MALEK Nadir

Examineur : BECHEKER Kahina

Date de soutenance : 29/06/2025

Sommaire

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des tableaux et figures

Introduction générale.....	1
Chapitre I : La compétences en entreprise	6
Introduction	6
I.1 Généralité sur la compétence.....	7
I.2 La gestion des compétences principes et enjeux.....	16
I.3 L'adaptation et l'intégration des nouvelles recrues comme levier de gestion des compétences	18
Conclusion.....	24
Chapitre II : Les stratégies d'intégration des nouvelles recrues.....	26
Introduction	27
II.1. l'intégration.....	27
II.2 Le processus d'intégration des nouvelles recrues	39
II.3 Stratégies d'intégration différenciées.....	48
Conclusion.....	55
Chapitre III : Enquête sur l'intégration et les compétences, cas de CNEP Banque.....	57
Introduction	58
III.1 Aperçu générale de la CNEP Banque.....	58
III.2 Méthodologie de recherche.....	65
III.3 Analyse et discussions de résultats.....	69
Conclusion.....	89
Conclusion générale.....	91
Bibliographie	97
Annexes	102
Table des matières.....	107

Résumé

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail de fin d'études, nous remercions tout d'abord Dieu Tout-Puissant, qui nous a accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce mémoire.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre encadreur, Monsieur MALEK Nadir, pour ses conseils précieux, sa disponibilité, sa bienveillance et l'accompagnement constant qu'il nous a apporté tout au long de ce projet. Son encadrement rigoureux et humain a grandement contribué à la réalisation de ce travail.

Nos remerciements vont également à l'ensemble du personnel de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou, pour leur accueil, leur coopération et leur disponibilité lors de la phase d'enquête. Leur implication a été essentielle pour enrichir notre étude de terrain.

Nous adressons aussi nos sincères considérations aux membres du jury, pour avoir accepté d'évaluer ce travail. Leur présence à notre soutenance représente pour nous un grand honneur, et leur regard critique contribuera sans doute à notre amélioration continue.

Enfin, nous tenons à remercier l'ensemble des enseignants et personnels pédagogiques de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, pour la qualité de l'enseignement qu'ils nous ont dispensé tout au long de notre parcours universitaire. Grâce à eux, nous avons pu acquérir les connaissances et compétences nécessaires pour franchir cette étape importante.

DÉDICACE

Je dédie ce modeste travail à :

Ma chère mère, source inépuisable d'amour, de patience et de prières. Tu as toujours été à mes côtés, dans les moments de doute comme dans ceux de réussite. Que Dieu te comble de santé, de bonheur et de paix, aujourd'hui et pour toujours.

Mon père, pour ton courage, ta sagesse et les innombrables sacrifices que tu as faits pour que je sois là aujourd'hui. Ton soutien, discret mais profond, m'a toujours porté. Je t'en suis infiniment reconnaissant.

Ma sœur et mon frère, mes complices de vie, mes piliers silencieux. Merci pour vos encouragements, vos sourires et votre présence, même dans l'ombre. C'est aussi grâce à vous que ce travail a pu voir le jour.

À mes amis intimes Mazis, Amghid et Hafidh, Des personnes précieuses à mes yeux, dont l'amitié sincère, la loyauté et le soutien moral ont compté énormément dans ce parcours. Merci d'avoir été là, dans les bons moments comme dans les plus difficiles.

À mon binôme, compagnon de route dans ce long parcours. Merci pour la collaboration, l'écoute, la motivation et le partage des efforts.

À mon encadrant, pour ses conseils, sa disponibilité et sa bienveillance. Merci de m'avoir guidé avec rigueur et humanité tout au long de cette recherche.

Et enfin, à tous mes amis Ramy, Said, Brahim, Massi, Koukou et Syphax et enseignants, qui ont, de près ou de loin, contribué à la réalisation de ce mémoire. Que chacun y voie un reflet de ma gratitude sincère.

Malek

DÉDICACE

Je dédie ce modeste travail à :

À mon père , pilier de ma force et exemple de sagesse. Ton courage discret et ton amour constant m'ont toujours montré le chemin du devoir et de l'honneur.

À ma mère, dont la présence rassurante et le dévouement silencieux ont bercé mon parcours. Ta foi en moi m'a donné l'élan nécessaire pour ne jamais abandonner.

À mes frères et sœurs, mes alliés de chaque instant, qui ont su, chacun à leur manière, nourrir ma persévérance. Votre énergie, vos rires et vos silences m'ont accompagnée plus que vous ne l'imaginez.

À ma grand-mère Dida, dont la douceur continue d'emplir nos cœurs malgré l'absence. Que ce mémoire soit un écho d'amour à sa mémoire et à tout ce qu'elle nous a transmis.

À tous les membres de ma famille, proches ou éloignés, dont les gestes simples et la chaleur humaine ont marqué ma route. Merci d'avoir été un refuge, un repère, un soutien discret mais réel.

Et à mon binôme, pour sa constance, sa rigueur et son esprit d'équipe tout au long de cette aventure. Travailler à tes côtés a été un vrai privilège.

Smail

Liste des abréviations

RH : Ressources humaines.

CNEP Banque : La Caisse nationale d'épargne et de prévoyance-Banque.

GRH : Gestion des ressources humaines.

GPEC : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

la R & D : La recherche et développement.

Liste des tableaux et figures

Listes des tableaux

Tableau 1: Synthèse sur les types de compétence.....	11
Tableau 2: Synthèse pour le domaine organisationnel	30
Tableau 3: Synthèse pour le domaine relationnel	30
Tableau 4: Synthèse pour le domaine du travail.....	31
Tableau 5: Synthèse sur les avantages et limites des stratégies d'intégration.....	38
Tableau 6 : Les six dimensions dans l'analyse de la socialisation.....	40
Tableau 7 : Objectifs des programmes d'intégration.....	47
Tableau 8: Synthèse comparatif entre l'intégration des jeunes diplômés vs profils expérimentés	49
Tableau 9 : Synthèse comparatif entre l'intégration dans les grandes entreprises et les PME .	51
Tableau 10 : Synthèse comparatif entre l'intégration digitale et traditionnelle.....	52
Tableau 11: Répartition des répondants selon le sexe	70
Tableau 12 : Répartition des répondants par tranche d'âge.....	71
Tableau 13 : Répartition selon l'ancienneté.....	72
Tableau 14 : Répartition des répondants selon le niveau de poste.....	73
Tableau 15 : Répartition des réponses concernant le bénéfice du programme	74
Tableau 16 : Durée du programme d'intégration.....	75
Tableau 17 : Accompagnement actif lors de l'intégration	76
Tableau 18 : Éléments inclus dans le programme d'intégration.....	77
Tableau 19 : Répartition de l'utilité perçue	78
Tableau 20 : Modalités d'évaluation des compétences après embauche	79
Tableau 21 : Perception de l'identification des compétences à l'arrivée	80
Tableau 22 : Accès à la formation après l'intégration	81
Tableau 23 : Répartition des réponses concernant l'accès à la formation continue	82
Tableau 24 : Perception du type de gestion des compétences.....	83
Tableau 25 : Impact du parcours d'intégration sur la compréhension des compétences attendues.....	84
Tableau 26 : Influence du processus d'intégration sur le développement des compétences ..	85
Tableau 27 : Niveau d'influence de l'intégration sur la montée en compétences	86
Tableau 28 : Efficacité du suivi post-intégration dans l'adaptation des compétences.....	87

Listes des Figures

Figure 1 : ORGANIGRAMME générale de la CNEP Banque Direction du Réseau Commerciale Tizi-Ouzou	64
Figure 2 : Répartition graphique par sexe.....	70
Figure 3 : Répartition graphique par tranche d'âge	71
Figure 4 : Répartition graphique selon l'ancienneté	72
Figure 5: Répartition graphique par niveau de poste.....	73
Figure 6 : Représentation graphique de taux de bénéficiaires du programme d'intégration	74
Figure 7 : Répartition graphique de la durée du programme	75
Figure 8 : Représentation graphique de taux d'accompagnement par un manager ou tuteur	76
Figure 9 : Représentation graphique des éléments composant le programme d'intégration.	77
Figure 10 : Représentation graphique de répartition de l'utilité perçue.....	78
Figure 11 : Représentation graphique de répartition des types d'évaluation des compétences.....	79
Figure 12 : Représentation graphique de la répartition des réponses sur l'identification des compétences dès l'embauche	80
Figure 13 : Représentation graphique de la répartition des réponses concernant l'accès à la formation	81
Figure 14 : Représentation graphique de l'accès aux dispositifs de formation continue selon les répondants.....	82
Figure 15 :Représentation graphique de la répartition entre gestion proactive, réactive ou absente	83
Figure 16 : Représentation graphique de degré de clarté des attentes perçues via l'intégration.	84
Figure 17 :Représentation graphique de la perception de l'effet formateur de l'intégration	85
Figure 18 : Représentation graphique de la répartition des niveaux d'impact perçus ...	86
Figure 19 : Représentation graphique sur le taux de salariés ayant adapté leurs compétences grâce au suivi.....	87

Introduction générale

L'attraction, la fidélisation et l'engagement des employés sont des sujets de plus en plus au centre des préoccupations des organisations face à plusieurs facteurs tels que l'évolution de l'environnement économique, la concurrence accrue, la rareté de la main d'œuvre liée à la vieillissement de la population. Le capital humain apparaît plus que jamais comme la ressource la plus précieuse pour les organisations. Les entreprises réalisent désormais que leur succès et leur pérennité dépendent en grande partie de leur capacité à intégrer efficacement les nouveaux employés et à gérer stratégiquement les compétences à leur disposition. L'arrivée d'une nouvelle recrue n'est pas seulement un événement administratif. C'est une opportunité unique d'enrichir le vivier de talents, de dynamiser les équipes et d'aligner les effectifs sur les objectifs stratégiques. Dans ce contexte, les stratégies d'intégration prennent toute leur importance, non pas comme une simple mesure d'accueil, mais comme un processus fondamental qui impacte directement la gestion des compétences.

Le processus d'intégration, souvent appelé processus d'orientation, vise à faciliter l'adaptation des nouveaux employés à leur environnement de travail, à la culture de l'entreprise et aux exigences de leur poste. Parallèlement, la gestion des compétences vise à identifier, développer, mobiliser et valoriser les connaissances, l'expérience et les compétences personnelles des employés pour soutenir la performance de l'organisation. Bien que ces deux domaines de la gestion des ressources humaines soient différents, ils sont fondamentalement liés. Un processus d'orientation réussi peut grandement faciliter l'identification des compétences existantes, accélérer l'acquisition de nouvelles compétences et assurer leur adéquation avec les besoins de l'entreprise. Cependant, la manière dont ces stratégies d'intégration sont conçues et mises en œuvre peut varier considérablement, elle conditionne non seulement la prise de poste, mais également l'alignement des compétences individuelles sur les besoins réels de l'organisation.

Dans un contexte de transformation rapide des métiers, où les entreprises doivent sans cesse s'adapter, cette phase prend une dimension stratégique capitale. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre interrogation centrale :

Problématique :

Quel est l'effet des stratégies d'intégration des employés sur la gestion des compétences au sein d'une organisation ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons formulé les questions de recherche suivantes:

En quoi l'intégration influence-t-elle le développement, la mobilisation et l'évaluation des compétences ?

Quel rôle les responsables RH et les managers jouent-ils dans ce processus ?

Comment les salariés perçoivent-ils le lien entre leur parcours d'intégration et leur montée en compétences ?

Les Hypothèses ;

H1 : Une stratégie d'intégration organisée et personnalisée qui met l'accent non seulement sur l'accueil mais aussi sur le développement et l'alignement des compétences, influence positivement la gestion globale des compétences au sein de l'organisation.

H2 : Une intégration mal structurée ou insuffisamment suivie conduit à une sous-exploitation des compétences des nouveaux arrivants, limitant leur performance et leur engagement

H3 : L'implication active des managers et des tuteurs dans le processus d'intégration favorise une meilleure identification, transmission et mobilisation des compétences clés, contribuant ainsi à une gestion plus efficace des talents dans l'organisation.

Méthodologie de recherche

Pour mener à bien cette réflexion, nous avons adopté une approche méthodologique combinant à la fois une analyse théorique approfondie et une enquête quantitative par questionnaire, afin d'apporter une réponse rigoureuse à notre problématique.

Dans un premier temps, les deux premiers chapitres de ce travail s'appuient sur une revue de la littérature académique et professionnelle. Celle-ci vise à explorer et à clarifier les notions-clés liées à notre sujet : la compétence, la gestion des compétences, l'intégration professionnelle, la socialisation organisationnelle et les pratiques RH associées (mentorat, tutorat, parcours d'intégration, etc.). Nous avons mobilisé pour cela des ouvrages de référence, des articles scientifiques et des rapports professionnels récents, afin de construire un cadre théorique solide et de mettre en évidence les enjeux liés à l'intégration des nouvelles recrues dans la dynamique de développement des compétences.

Dans un deuxième temps, le troisième chapitre est consacré à la recherche sur le terrain, réalisée à l'aide d'un questionnaire à questions fermées. Ce questionnaire a été administré auprès d'un échantillon de personnel de la CNEP Banque Tizi-Ouzou, afin de recueillir des données quantitatives sur leur perception des stratégies d'intégration mises en œuvre, ainsi que sur leur impact réel en matière d'acquisition, de mobilisation et d'alignement des compétences. Les résultats de cette enquête nous permettront de confronter les apports théoriques à la réalité du terrain, et de vérifier nos hypothèses de départ.

Ce choix méthodologique, croisant analyse documentaire et données chiffrées issues du terrain, vise à garantir une démarche rigoureuse, objective et pertinente dans l'étude de la relation entre intégration professionnelle et gestion des compétences au sein de l'entreprise

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons structurée notre mémoire en trois chapitres. Les deux premier chapitre visent à encadrer notre problématique en utilisant un cadre théorique.

Le premier chapitre sera consacré à l'exploration du concept d'efficacité en entreprise. Nous définirons la compétence, , discuterons de ses différents types et de son importance cruciale dans la gestion des ressources humaines, avant d'aborder son rôle en tant que facteur clé de la performance. Nous aborderons ensuite les principes, les outils et les enjeux de la gestion des compétences, et enfin, nous analyserons plus en détail comment l'adaptation et l'intégration des nouvelles recrues peuvent servir de levier à cette gestion, notamment pour identifier et développer les compétences dès leur arrivée.

Le deuxième chapitre se concentrera sur les stratégies d'intégration elles-mêmes. Après avoir défini l'intégration et identifié les acteurs clés, nous explorerons les bénéfices d'un bon processus d'intégration, ses étapes clés, le processus de socialisation organisationnelle qui le sous-tend et les enjeux communs tant pour le salarié que pour l'entreprise. Nous examinerons ensuite des stratégies spécifiques adaptées à différents profils et secteurs, pour conclure sur les bénéfices et les limites de ces approches, en termes d'impacts sur la rétention, la satisfaction, la performance, mais aussi les difficultés rencontrées et les solutions envisageables.

Le troisième chapitre sera consacré à l'étude empirique que nous avons menée au sein de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou, afin de confronter les apports théoriques précédemment développés à la réalité du terrain. Dans un premier temps, nous présenterons un aperçu général de l'entreprise étudiée, son organisation interne ainsi que son environnement humain et institutionnel. Dans un deuxième temps, nous exposerons la méthodologie de recherche adoptée, en détaillant les outils utilisés, les étapes de l'enquête et les caractéristiques de

l'échantillon. Enfin, nous procéderons à une analyse approfondie des résultats recueillis, dans le but d'évaluer l'efficacité des pratiques d'intégration mises en place, de mesurer leur impact sur le développement des compétences, et de vérifier la validité de nos hypothèses.

Chapitre I

La compétences en entreprise

Le monde du travail évolue rapidement, porté par les transformations technologiques, économiques et sociales. Dans ce cadre, la compétence occupe une place centrale au sein des entreprises. Elle ne se résume plus uniquement à des connaissances techniques, mais englobe aussi des aptitudes relationnelles, des attitudes professionnelles et une capacité à s'adapter à de nouvelles situations. Aujourd'hui, une entreprise performante est celle qui parvient à détecter, faire grandir et utiliser efficacement les compétences de ses collaborateurs.

Ce premier chapitre a pour objectif de mieux comprendre ce que recouvre la notion de compétence en entreprise. Il s'agira d'en présenter la définition, l'évolution dans le temps, les différents types existants ainsi que son importance dans la gestion des ressources humaines. Nous verrons également comment la compétence devient un levier essentiel de performance pour les organisations.

Dans un deuxième temps, nous aborderons la gestion des compétences : ses principes, ses outils, ainsi que les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises pour rester compétitives.

Enfin, nous nous intéresserons à un aspect souvent stratégique mais parfois sous-estimé : l'intégration des nouvelles recrues. Dès leur arrivée, ces dernières apportent de nouvelles compétences qu'il faut savoir reconnaître et développer. Leur intégration réussie constitue ainsi un véritable levier pour renforcer et renouveler les compétences de l'organisation.

I.1 Généralité sur la compétence

Avant de comprendre comment gérer les compétences dans une organisation, il est essentiel de comprendre ce que signifie « compétence ». Cette section fournit les bases nécessaires pour mieux comprendre ce concept, qui est au cœur de la performance et du développement des ressources humaines.

I.1.1 Définition de la compétence

Une compétence est l'ensemble des connaissances, aptitudes et comportements qui permettent à une personne d'accomplir efficacement une tâche ou un ensemble de tâches dans un contexte professionnel.

Selon Le Boterf : « Être compétent, c'est savoir agir avec pertinence dans une situation donnée, en mobilisant des ressources personnelles (savoirs, savoir-faire, savoir-être) et des ressources de l'environnement. »¹

¹ Le Boterf, G, 2000. Construire les compétences individuelles et collectives. Éditions d'Organisation, pages 15

Selon Tardif : « Une compétence est un savoir-agir fondé sur la mobilisation et l'utilisation efficaces d'un ensemble de ressources. »¹

Selon Zarifian : « La compétence est une prise d'initiative et de responsabilité de l'individu face à des situations professionnelles. »²

Pourtant, la notion de compétence est une nouvelle-venue dans le vocabulaire des psychologues du travail, et, plus généralement, des gestionnaires de ressources humaines. Nous parlons couramment d'aptitudes, d'intérêts, de traits de personnalité comme représentant des paramètres selon lesquels les individus diffèrent entre eux. Mais, de plus en plus souvent, les exigences d'un poste à pourvoir sont définies par les hiérarchiques en termes de compétences. Et, par ailleurs, la notion de compétences semble remplacer le terme de « dimensions » pour définir les caractéristiques que l'on se propose de décrire à l'aide d'un « assisment center » (centre d'évaluation). Il est donc important de préciser le statut respectif de ces différents concepts ainsi que les relations qui sont susceptibles d'exister entre eux³.

Dans le cadre de notre mémoire c'est la définition de Le Boterf qui nous convient car elle met l'accent sur l'idée que la compétence ne se limite pas à ce que l'on sait, mais se révèle dans l'action, dans la capacité à mobiliser les bons éléments au bon moment, en fonction du contexte.

Dans cette perspective, la compétence devient un concept dynamique, qui évolue avec les situations rencontrées et qui nécessite des conditions favorables pour se développer. C'est notamment le cas lors de l'intégration d'un nouveau salarié : la manière dont il est accueilli, accompagné et formé dans ses premiers mois de travail joue un rôle déterminant dans sa capacité à exprimer et enrichir ses compétences.

1.1.2 L'émergence de la compétence

Le concept de compétence est relativement nouveau dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la psychologie du travail. Historiquement, les organisations se sont principalement appuyées sur des critères tels que les compétences, les qualifications et les traits de personnalité pour évaluer leurs employés. Ces approches souvent rigides ne prenaient pas suffisamment en compte la complexité et la dynamique des situations professionnelles.

¹Tardif, J. 1999. Le développement des compétences. Les Éditions Logiques, pages 22.

Zarifian, 1999. Objectif compétence : pour une nouvelle logique, Éditions Liaisons pages 45 à 47.

³ Claude Lévy-Leboyer, 2009. La gestion des compétences" 2ème édition publiée par les Éditions d'Organisation en janvier, Page 21

Selon Jean-Marie Barbier: « la compétence a progressivement remplacé les concepts traditionnels tels que la préparation, intégrant une dimension plus large liée à la capacité à opérer dans des contextes diversifiés. Cette évolution s'inscrit dans la volonté des entreprises d'adopter des outils plus adaptés aux réalités du travail, où la performance dépend de l'utilisation efficace et pertinente des connaissances, de l'expérience pratique et des compétences interpersonnelles. »¹.

Cette approche se reflète clairement dans la définition de Guy Le Boterff, qui définit la compétence comme la capacité à agir de manière appropriée dans une situation donnée, en mobilisant des ressources internes (connaissances, expérience, attitudes) et externes (outils, environnement, collaborateurs). Cette définition met en évidence le caractère contextuel et évolutif de la compétence, qui ne se réduit pas à une simple liste de connaissances ou de tâches, mais repose sur une action délibérée et adaptée².

La perspective psychologique est également importante pour comprendre les origines de ce concept. Claude Levy-Lebouyer suggère que le concept de compétence va au-delà de la simple somme d'aptitudes ou de qualifications : il s'agit d'un concept dynamique, lié aux exigences du poste, ainsi qu'à la capacité d'adaptation et d'apprentissage de l'individu³.

Cette idée rejoint les travaux d'Edgar Schein, qui considère la socialisation organisationnelle comme un processus fondamental par lequel les nouveaux employés apprennent à adapter leurs compétences aux normes, aux valeurs et aux attentes de l'entreprise⁴.

I.1.2.1 Caractéristiques de la notion de compétence

La compétence renvoie aux notions de savoir-faire, de capacités, d'habilités, de qualification, d'activité.

Les sept principales caractéristiques de la notion de compétence sont :

- La compétence est une mise en situation
- La compétence est contingence, contextualisée à une finalité
- La compétence est une construction dans le temps

¹ Jean-Marie Barbier, 2003, La psychologie du travail , 2^e édition, publié aux Presses Universitaires de France p. 32-35

² Guy Le Boterff, De la compétence : essai sur un attracteur étrange, 1994. 1^{re} édition, publié chez Éditions d'Organisation à Paris p. 13-15

³ Claude Lévy-Leboyer, La psychologie du travail, 1997, 3^e édition, publié chez Presses Universitaires de France (PUF) à Paris p. 45-50

⁴Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership , 1985, 1^{re} édition, publié par Jossey-Bass p. 60-65

- La compétence est un attribut de l'homme.
- La compétence doit être reconnue, validée par les autres
- La compétence a un caractère permanent si elle est mise en œuvre.
- La compétence est transférable dans le cadre d'un processus d'apprentissage ¹.

I.1.3 Types de compétences

Dans le domaine des ressources humaines, la notion de compétence ne se limite pas à la simple capacité technique d'un individu à effectuer une tâche. Elle prend en compte plusieurs dimensions complémentaires qui contribuent à la performance globale d'un salarié.

On distingue généralement trois grands types de compétences : les compétences techniques, les compétences comportementales et les compétences transversales.

a) Les compétences techniques, aussi appelées « compétences dures » (ou *hard skills*), correspondent aux savoirs et savoir-faire spécifiques liés à un métier ou à une fonction. Il peut s'agir, par exemple, de la maîtrise d'un logiciel, d'une langue étrangère ou d'une technique de fabrication. Ces compétences sont souvent acquises par la formation initiale ou professionnelle, et sont facilement identifiables et évaluables².

b) Les compétences comportementales, aussi nommées *soft skills*, font référence aux qualités personnelles et relationnelles d'un individu. Elles incluent des aptitudes telles que l'esprit d'équipe, la capacité à communiquer, la gestion du stress ou encore l'adaptabilité. Ces compétences sont de plus en plus valorisées dans les entreprises, notamment dans un contexte de transformation digitale et d'exigence de flexibilité³.

c) les compétences transversales, se situent à mi-chemin entre les deux premières catégories. Elles désignent des savoir-faire mobilisables dans plusieurs contextes professionnels et fonctions. Par exemple, la capacité à gérer un projet, à analyser une situation ou à résoudre des problèmes peut s'appliquer dans divers métiers et secteurs d'activité⁴.

¹ Peretti Jean Marie, ressources humaines, 2009, Vulbert, 11^{ème} édition, p 154 .

² Le Boterf, G. (2013). Construire les compétences individuelles et collectives : Répondre ensemble à des défis complexes. 6^e édition, Éditions Eyrolles, pp. 48-53.

³ Zarifian, P. (1999). Objectif compétence : Pour une nouvelle logique. Éditions Liaisons, pp. 36-38.

⁴ Perrenoud, 1997, Construire des compétences dès l'école. ESF éditeur, p. 22-23.

Tableau 1: Synthèse sur les types de compétence

Type de compétence	Définition	Exemples	Particularités
Techniques (hard skills)	Savoirs et savoir-faire spécifiques à une tâche ou un métier	Maîtrise d'un logiciel, utilisation d'une machine, comptabilité	Facilement observables et mesurables, souvent acquis par la formation initiale
Comportementales (soft skills)	Qualités personnelles et relationnelles influençant le comportement au travail	Communication, esprit d'équipe, gestion du stress	Plus difficiles à mesurer, mais cruciales pour l'efficacité collective
Transversales	Compétences mobilisables dans plusieurs contextes professionnels	Résolution de problèmes, gestion de projet, analyse	Peuvent s'appliquer dans divers postes ou secteurs ; favorisent la mobilité interne

Source: Réaliser par nous-même a partir des définitions précédents

I.1.4 Importance de la compétences dans la gestion des ressources humaines

La compétence est au cœur de la GRH, car elle permet d'assurer l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et les capacités de ses collaborateurs. Une gestion efficace des compétences contribue à la performance organisationnelle en optimisant les ressources humaines disponibles.

Un des premiers enjeux liés à la compétence, c'est de mieux connaître les profils des collaborateurs. Cela passe par une évaluation claire des compétences détenues, afin de détecter les écarts avec celles attendues. À partir de là, l'entreprise peut mettre en place des formations, proposer un accompagnement ou favoriser des évolutions de poste. Comme le souligne Jean-

Marie Peretti, cela permet à l'organisation de prendre des décisions RH plus cohérentes, notamment en matière de mobilité ou de promotion¹.

En valorisant les compétences, l'entreprise renforce aussi l'engagement des salariés. Ceux-ci se sentent reconnus et accompagnés dans leur progression. Cela favorise un climat de confiance et de motivation. La gestion des compétences devient alors un levier de fidélisation et de bien-être au travail, contribuant à limiter le turnover et à stabiliser les équipes².

Par ailleurs, intégrer les compétences dans la gestion des RH permet de rendre l'organisation plus réactive. En adaptant les profils aux besoins actuels et futurs, l'entreprise peut mieux faire face à la concurrence, aux évolutions technologiques ou aux nouveaux métiers. La gestion des compétences est ainsi un outil de pilotage stratégique, au service de la performance globale de l'entreprise.³

I.1.5 La compétence comme facteur clé de performance

Une bonne gestion des compétences peut être un véritable moteur de performance. Cette section explique comment une entreprise peut maintenir sa compétitivité et son innovation grâce à ses compétences.

I.1.5.1 Définition de concepts de performances

➤ Lebas définit la performance comme un concept à deux dimensions : la performance passée, liée aux résultats obtenus, et la performance future, qui repose sur la capacité de l'organisation à s'adapter et à créer de la valeur sur le long terme.

Il précise que « la performance combine efficacité (atteindre les objectifs) et efficience (utiliser les ressources de façon optimale) »⁴

➤ Selon Bouquin, la performance correspond à la réalisation d'objectifs dans un cadre stratégique, en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Elle n'est donc pas seulement financière, mais aussi organisationnelle, sociale ou environnementale⁵.

➤ Pour Kaplan et Norton, créateurs du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), la performance est multidimensionnelle. Elle doit être mesurée à travers quatre axes : financier,

¹ Peretti, J.-M. 2022, Gestion des ressources humaines. 18^e éd , p 315

² Idem , p 318

³ Idem , p 320

⁴ Lebas, M. J. Oui, il faut définir la performance. Revue Française de Comptabilité, n° 269, 1995, P 66

⁵ Bouquin, H. 2008, Le contrôle de gestion. PUF, 8^e éd. p. 412

client, processus internes, apprentissage et développement, afin de refléter l'ensemble de la stratégie d'une organisation¹.

Dans le cadre de notre mémoire c'est la définition de Bouquin qui est la plus appropriée car elle:

- Englobe la dimension humaine et sociale de la performance (fidélisation, engagement, bien-être),
- Reconnaît que la performance dépend des attentes multiples des parties prenantes,
- Est en phase avec le rôle stratégique de l'intégration comme levier RH.

la performance ne se limite pas aux seuls résultats économiques. Elle est aussi liée à la manière dont les objectifs sont atteints, aux ressources mobilisées, et à la capacité d'adaptation et de création de valeur dans le temps. Cela en fait une notion globale, stratégique et évolutive, au cœur des préoccupations des entreprises.

1.1.5.2 De la compétence individuelle à la performance collective : un lien direct

Si la compétence est un trait individuel, son impact se mesure aussi, et surtout, au niveau collectif. La performance globale d'une équipe ou d'une organisation dépend en grande partie de la manière dont les compétences individuelles sont combinées, coordonnées et orientées vers des objectifs communs. La performance individuelle, définie comme la capacité d'un employé à atteindre ses propres objectifs, est une condition nécessaire mais non suffisante pour la performance du groupe².

La performance d'une équipe naît de l'interaction et de la synergie entre les compétences des différents membres de l'équipe. Il ne suffit pas de rassembler les talents individuels ; Nous devons créer un environnement dans lequel ces talents peuvent collaborer efficacement, partager leurs connaissances et résoudre ensemble des problèmes complexes³.

Le concept de compétence collective souligne également que l'équipe, en tant qu'entité, possède ses propres compétences qui vont au-delà de la somme de simples compétences

¹ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press., p. 7

² individuelle et collective : 3 thématiques de conférences. Consulté sur <https://simoneetnelson.com/blog/performance-individuelle-et-collective-3-thematiques-de-conferences/> Le 18 Mai 2025 à 12:00

³ 5 conseils pour booster la performance collective !. Consulté sur <https://www.rhperformances.fr/conseil-rh/management/performance-collective/> Le 18 Mai 2025 à 13:00

individuelles. Ces compétences collectives se construisent à travers des routines de travail partagées, une confiance mutuelle et la capacité à apprendre ensemble¹.

Le management joue un rôle crucial dans la transformation des compétences individuelles en performance d'équipe. Un manager efficace sait non seulement évaluer et développer les compétences de ses collaborateurs, mais sait aussi les organiser pour atteindre les objectifs de l'équipe, en favorisant la communication et la coopération².

Les recherches indiquent que la performance d'une équipe est influencée par divers facteurs, notamment la clarté des objectifs partagés, la qualité des communications internes et la capacité de l'équipe à s'adapter au changement. Les compétences individuelles ne peuvent pleinement contribuer à la performance de l'équipe que si ces conditions sont réunies³.

Il est donc essentiel pour les organisations de ne pas se concentrer uniquement sur l'évaluation de la performance individuelle, mais de mettre en place des mécanismes pour encourager et mesurer la performance collective. Cela inclut la reconnaissance des contributions de chaque personne au succès de l'équipe et la promotion d'une culture de collaboration plutôt que de compétition interne⁴.

I.1.5.3 Le Développement des compétences : un investissement stratégique pour une performance durable

Dans un monde où les connaissances deviennent rapidement obsolètes, le développement continu des compétences n'est plus une option mais une nécessité stratégique pour assurer une performance commerciale durable. Investir dans la formation et le développement des employés permet non seulement de maintenir l'employabilité, mais aussi d'améliorer la capacité d'une organisation à innover et à s'adapter aux défis futurs⁵.

¹ dans l'ère des compétences collectives. Consulté sur <https://www.hbrfrance.fr/management/bienvenue-dans-lere-des-competences-collectives-60101> Le 18 Mai 2025 à 13:30

² Management de la performance individuelle et collective. Consulté sur <https://www.francecompetences.fr/recherche/rs/3899/> Le 18 Mai 2025 à 13:30

³ Performance collective et compétences individuelle : une approche par les représentations managériales. Consulté sur <https://www.agrh.fr/assets/actes/2005michaux0101.pdf> Le 18 Mai 2025 à 14:00

⁴ Performance collective vs performance individuelle : trouver le bon équilibre. Consulté sur <https://www.talkspirit.com/blog/performance-collective-performance-individuelle> Le 18 Mai 2025 à 14:00

⁵ Investir dans le développement des compétences : un levier stratégique pour la croissance de votre entreprise. Consulté sur <https://fr.linkedin.com/pulse/investir-dans-le-d%C3%A9veloppement-des-comp%C3%A9tences-un-nicolas-caron> Le 18 Mai 2025 à 13:00

Considérer le développement des compétences comme un investissement stratégique signifie l'intégrer pleinement dans la planification à long terme de l'entreprise. Cela comprend l'identification des compétences de base nécessaires pour atteindre les objectifs commerciaux et la mise en œuvre de programmes de développement ciblés pour combler les lacunes¹.

Les avantages de cet investissement sont nombreux. Les employés mieux formés sont généralement plus productifs, plus engagés et plus capables de fournir des solutions innovantes. Des études montrent une relation positive entre les investissements dans le développement des compétences et la performance globale de l'entreprise².

Le développement des compétences ne se limite pas à la formation formelle. Cela comprend également l'apprentissage expérientiel, le mentorat, le coaching, la participation à des projets interfonctionnels et la mobilité interne. L'approche globale vise à favoriser un apprentissage continu lié à la réalité du travail³.

Pour qu'un plan de développement des compétences soit réellement efficace, il doit s'aligner sur les priorités stratégiques de l'entreprise et répondre aux besoins réels des employés. Elles doivent être évaluées et modifiées régulièrement pour garantir leur impact sur la performance individuelle et collective⁴.

Enfin de compte, créer une culture d'apprentissage qui valorise et encourage le développement des compétences est essentiel pour bâtir une performance durable. Cela permet à l'entreprise non seulement de s'adapter aux changements, mais aussi de les anticiper, en disposant des talents nécessaires pour innover et prospérer sur le long terme⁵.

¹ Plan de développement des compétences : votre to-do 2025. Consulté sur <https://www.skillup.co/blog/plan-de-d%C3%A9veloppement-des-comp%C3%A9tences-votre-to-do-2025> Le 18 Mai 2025 à 13:00

² Clé de la Performance durable dans les organisations Skills Development. Consulté sur <https://www.ijafame.org/index.php/ijafame/article/download/1675/1583/3625> Le 18 Mai 2025 à 14:00

³ Développement compétences et amélioration continue. Consulté sur <https://kaizen.com/fr/publications/developpement-competences-amelioration-continue/> Le 18 Mai 2025 à 14:00

⁴ Plan de développement des compétences en 2025 : les étapes clés. Consulté sur <https://www.matchers.fr/plan-de-developpement-des-competences-en-2025-les-etapes-cles/> Le 18 Mai 2025 à 14:15

⁵ HBR France. (2024, 10 avril). Comment créer une performance durable. Consulté sur <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2015/11/8741-comment-creer-une-performance-durable/>

I.2 La gestion des compétences principes et enjeux

Comprendre les compétences est la première étape. Encore faut-il savoir les gérer de manière stratégique. Cette section aborde les principes fondamentaux de la gestion des compétences et les défis qu'ils représentent pour les organisations modernes.

I.2.1 Définition de gestion des compétences

La gestion des compétences est une démarche qui a pour objectif de faire un bilan, un état des lieux des compétences dont dispose une entreprise à un instant T, et de réaliser des prévisions sur celles qui seront nécessaires dans un futur plus ou moins proche.

Selon Jean-Marie Peretti : « La gestion des compétences consiste à anticiper les besoins en compétences, à analyser les compétences actuelles des salariés, et à mettre en œuvre les actions pour réduire les écarts entre ces deux dimensions. C'est un levier stratégique de la gestion des ressources humaines. »¹

Selon François Pichault : « La gestion des compétences est un processus intégré qui vise à développer et mobiliser les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, en assurant la cohérence entre besoins individuels et organisationnels. »²

Selon Gilbert de Terssac : « La gestion des compétences est un ensemble de pratiques visant à identifier, valoriser et développer les compétences individuelles et collectives dans un contexte organisationnel en constante évolution. »³

Parmi les différentes définitions de la gestion des compétences, celle de Jean-Marie Peretti semble la plus pertinente dans le cadre de ce mémoire. Car elle met en avant l'idée d'anticiper les besoins futurs, d'analyser les compétences existantes et de mettre en œuvre des mesures concrètes pour combler les lacunes. Ceci est directement lié à la problématique de l'intégration des nouveaux collaborateurs, qui vise spécifiquement à identifier leurs compétences, à les adapter aux besoins de l'entreprise et à les développer. Ainsi, l'intégration devient un outil stratégique pour aligner les compétences individuelles sur les objectifs de l'organisation, tout en facilitant l'adaptation des collaborateurs à leur nouvel environnement.

Le processus de gestion des compétences correspond donc à l'ensemble des actions menées pour aligner les compétences disponibles avec les besoins de l'organisation et ses objectifs.

¹Peretti, J.-M. 2010. Gestion des ressources humaines, Éditions Vuibert. 9^e édition pages 50

²Pichault, F, 2009, Gestion des ressources humaines. Éditions La Découverte. 2^e édition pages 55

³Terssac, G, 2002, Sociologie des organisations. Éditions La Découverte, 4^e. Édition. pages 90 à 110

I.2.2 Les outils de gestion des compétences

La gestion des compétences est une technique de gestion des ressources humaines qui offre une vue d'ensemble de nombreux éléments des ressources humaines d'une entreprise. Il existe cependant des outils utiles pour faciliter et accompagner cette gestion. Parmi ces outils de gestion des compétences on retrouve :

- **L'évaluation des compétences** : Pour mettre en place une bonne gestion des compétences, il faut d'abord connaître les compétences qui existent et sont disponibles dans votre entreprise ! Il existe de nombreuses solutions pour évaluer les compétences des employés : entretien annuel, auto-évaluation, entretien d'évaluation 360°, et autres.
- **Plan de développement des compétences** : Un plan de développement des compétences est un outil stratégique RH qui permet de planifier les actions de formation des collaborateurs à court et moyen terme. Elle permet également de prioriser les désirs et demandes de formation des salariés et de les organiser en fonction des besoins de l'entreprise.
- **Cartographie des compétences** : La cartographie des compétences est un outil utilisé après une évaluation des compétences, par exemple. Un outil essentiel de gestion des compétences, offrant un aperçu en temps réel des compétences disponibles dans l'entreprise.
- **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** Au-delà du fait que la négociation de la GPEC soit une obligation légale pour les entreprises de plus de 300 salariés, cet outil prévisionnel permet de rassembler et de discuter de tous les points précédemment évoqués. Cela a pour objectif de redéfinir le positionnement stratégique de l'entreprise sur le marché et face à ses concurrents.

I.2.3 Les enjeux de gestion des compétences au sein de l'organisation

La gestion des compétences est devenue un élément essentiels des organisations, quel que soit leur secteur d'activité. Elle ne se limite plus à l'identification des compétences des employés ; elle englobe également l'anticipation, l'amélioration, le développement et la modification des compétences nécessaires pour s'adapter aux évolutions rapides du marché, aux innovations technologiques et aux attentes croissantes des clients.

L'un des principaux défis est la capacité d'adaptation au changement. Dans un environnement économique instable, les entreprises doivent pouvoir compter sur des employés capables de croître rapidement. Comme l'explique Le Boterf, les compétences ne doivent pas être considérées comme une qualité fixe, mais plutôt comme la capacité à appliquer des connaissances à des

situations nouvelles. Cela nécessite un apprentissage continu, que ce soit par la formation, l'accompagnement ou l'autoformation¹.

La performance des équipes est également un enjeu. Une gestion structurée des compétences permet une meilleure organisation des équipes, une répartition des rôles en fonction des compétences individuelles et la promotion d'une collaboration efficace. Zarifian souligne également l'importance de la dimension collective de la compétence, qui dépend de la manière dont les membres de l'équipe collaborent, partagent l'information et s'adaptent aux situations².

La gestion des compétences contribue également à renforcer la motivation et la fidélisation des employés. Quand les employés se sentent valorisés et appréciés pour leurs compétences, leur engagement au travail augmente. Levy-Leboer souligne ainsi que la reconnaissance professionnelle est un facteur clé du bien-être au travail et de la stabilité de l'emploi³.

D'un point de vue économique, une entreprise maîtrisant la gestion des compétences gagne en flexibilité et en compétitivité. Elle est en mesure d'anticiper les besoins futurs, de réduire la perte de connaissances essentielles et de se positionner durablement sur son marché.

Pour toutes ces raisons, la gestion des compétences n'est plus l'apanage exclusif des ressources humaines : elle doit impliquer l'ensemble de l'organisation. Cela inclut des outils pratiques tels que les référentiels de compétences, les entretiens d'embauche et les plans de développement, ainsi qu'une culture d'entreprise qui encourage l'apprentissage continu et l'autonomie des employés. La gestion des compétences RH est un des piliers des ressources humaines et permet de recouvrir une grande partie de la gestion du capital humain⁴

I.3 L'adaptation et l'intégration des nouvelles recrues comme levier de gestion des compétences

D'un point de vue stratégique de gestion des ressources humaines, l'intégration des nouveaux collaborateurs ne se résume pas à une simple phase d'accueil logistique ou administrative. Elle s'inscrit parfaitement dans la démarche de gestion des compétences, permettant d'identifier, d'accompagner et de développer les connaissances et compétences des nouveaux collaborateurs.

¹Le Boterf, Guy, 2004. Construire les compétences individuelles et collectives 2004. 3^e édition, Éditions d'Organisation, P 66

²Zarifian, Philippe, 1999. Objectif compétence : pour une nouvelle logique Éditions Liaisons, P 37

³ Lévy-Leboyer, Claude. 2001. Rh Apports Psychologie Travail . Éditions d'Organisation, P 77

⁴ <https://www.zola.fr/fiches-pratiques/gestion-des-competences> Consulté le 23 Mai 2025 à 9:30

En effet, dès leur arrivée, les collaborateurs découvrent un nouvel environnement de travail, avec ses exigences, ses outils et sa culture organisationnelle spécifiques. L'intégration devient alors une opportunité précieuse pour identifier les compétences réelles, parfois implicites, et adapter les parcours professionnels à la réalité. Comme le souligne Jean-Marie Peretti (, la gestion des compétences repose sur l'anticipation des besoins, l'analyse des ressources disponibles et la mise en œuvre d'actions pour combler les lacunes autant d'objectifs auxquels un processus d'intégration bien organisé peut contribuer significativement¹.

De plus, le processus d'intégration favorise l'adaptation progressive du collaborateur à son poste et à son équipe, renforçant ainsi sa capacité à appliquer ses compétences dans un nouveau contexte. Cela rejoint l'idée avancée par François Pescheux, qui soutient que la gestion des compétences doit être considérée comme un processus continu et évolutif, étroitement lié à l'accompagnement des transitions professionnelles².

Alors, un mentorat réussi améliore la performance individuelle et la cohésion d'équipe, contribue à la rétention des talents, à la motivation des équipes et à la réduction du turnover. En ce sens, il représente un véritable levier stratégique, permettant à l'entreprise d'optimiser ses ressources humaines et de construire des parcours professionnels en adéquation avec ses objectifs à moyen et long terme .

I.3.1 L'identification des compétences entrantes et les renforcer au fur et à mesure de leur arrivée

Chaque nouvelle recrue arrive avec un bagage unique de connaissances, d'expérience et de compétences personnelles, acquises grâce à une expérience antérieure ou à une formation initiale. La première étape pour gérer efficacement les talents par l'intégration est d'identifier précisément ce capital dès les premiers jours. Cela va au-delà de la simple validation des compétences requises pour le poste. Il s'agit de découvrir des talents cachés, des compétences transférables ou des expériences spécifiques qui peuvent profiter à l'entreprise, même s'ils ne sont pas explicitement mentionnés dans la description de poste. Des outils tels que des entretiens d'introduction structurés, des questionnaires d'auto-évaluation ou même des exercices de jeu de rôle peuvent aider à créer une image plus complète des compétences d'un nouveau venu³.

¹ Peretti, J.-M. 2010, Gestion des ressources humaines. (9^e éd.). Vuibert. P98

²François Pêcheux. 2009, Gestion des ressources humaines. (2^e éd.). La Découverte. P55

³Yuzu.hr. Intégration des nouveaux talents : guide et questionnaire clé. Consulté sur <https://www.yuzu.hr/blog/les-indispensables-pour-une-integration-parfaite-questionnaire-8cbba> Le 20 Mai 2025 à 10:15

Pour les profils en reconversion, cette étape est particulièrement essentielle pour reconnaître et renforcer les compétences acquises dans d'autres contextes ¹.

Une fois ces compétences identifiées, il faut les valoriser. Se sentir apprécié pour sa contribution est un puissant moteur d'engagement et de motivation. Cela peut être réalisé en assignant des tâches spécifiques pour exploiter ces talents, en reconnaissant formellement cette expertise au sein de l'équipe ou en invitant les gens à partager ces connaissances avec d'autres employés. Valoriser les compétences entrantes montre au nouvel employé qu'il est considéré comme un atout unique plutôt que comme un simple moyen d'expression, renforçant ainsi son sentiment d'appartenance et son désir de contribuer activement².

L.3.2 L'intégration comme catalyseur d'acquisition et de développement des compétences de base

Outre la reconnaissance des compétences acquises, l'intégration est une étape cruciale pour acquérir et développer les compétences spécifiques requises par le poste et l'environnement de l'entreprise. Un programme d'orientation structuré doit inclure des actions de formation ciblées, permettant au nouveaux employés de maîtriser rapidement les outils, les processus et les connaissances de base de l'entreprise³. L'objectif est de réduire le temps nécessaire pour atteindre le niveau de performance attendu. Cela comprend souvent un plan de développement des compétences spécifique pour les premiers mois, axé sur les besoins prioritaires du poste⁴.

L'intégration favorise également le développement des compétences par l'interaction et l'apprentissage informel. La mise en place d'un système de mentorat ou de parrainage (buddy system) facilite le transfert des connaissances tacites et de la culture dans les pratiques de l'entreprise⁵. Les interactions régulières avec les collègues et les managers permettent d'acquérir rapidement des compétences sociales, professionnelles et comportementales tout

¹Procadres. Bien intégrer des recrues en reconversion professionnelle. Consulté sur <https://www.procadres.com/blog-management-de-transition/reussir-integration-des-recrues-en-reconversion-professionnelle-les-bonnes-pratiques-pour-les-dirigeants/> Le 20 Mai 2025 à 10:15

² Place des salaires. *Nouveaux collaborateurs et intégration en entreprise*. Consulté sur <https://www.placedessalaries.com/news/nouveaux-collaborateurs-et-integration-en-entreprise> Le 20 Mai 2025 à 10:30

³ Folks RH. (2024, 16 juillet). *Quelles sont les 4 phases du processus d'intégration d'un employé?*. Consulté sur <https://folksrh.com/blog/quelles-sont-les-4-phases-du-processus-dintegration-dun-employe/> Le 20 Mai 2025 à 14:00

⁴ LinkedIn Learning. *Check-list pour les nouvelles recrues : élaboration d'un plan de compétences*. Consulté sur <https://learning.linkedin.com/fr-fr/resources/learning-culture/new-hire-checklist-create-skills-plan> Le 20 Mai 2025 à 14:36

⁵ Atout Age. *Comment assurer la transmission des compétences à une nouvelle recrue ?*. Consulté sur <https://www.atout-age.fr/comment-assurer-la-transmission-des-competences-a-une-nouvelle-recrue/> Le 20 Mai 2025 à 14:40

aussi importantes que les compétences techniques¹. Un suivi régulier et un feedback constructif durant cette période sont essentiels pour identifier les besoins de développement et ajuster le parcours de formation si nécessaire².

On peut dire alors que l'intégration peut être conçue pour stimuler la curiosité et le désir d'apprendre. En offrant des opportunités de développement professionnel au sein de l'entreprise et en encourageant la formation continue dès l'arrivée, l'organisation montre qu'elle investit dans le potentiel de ses employés. Un processus d'intégration réussi pose donc les bases d'une culture d'apprentissage continu.³

1.3.3 L'alignement des compétences individuelles sur la stratégie de l'entreprise grâce à l'intégration

L'orientation ne consiste pas seulement à préparer le nouvel employé à son poste ; Il doit également veiller à ce que ses compétences et ses actions s'inscrivent dans la stratégie globale de l'entreprise. C'est le moment idéal pour communiquer clairement la vision stratégique, les valeurs et les objectifs de l'organisation (intelligence psychologique). Comprendre le « pourquoi » derrière les tâches assignées donne du sens au travail et aide le nouvel employé à concentrer ses efforts et à développer ses compétences dans la bonne direction.

Le processus d'intégration doit identifier les compétences essentielles à l'avenir de l'entreprise et voir comment le nouveau venu peut contribuer ou développer ces compétences⁴. En fixant dès le départ des objectifs clairs et stratégiquement alignés et en évaluant les progrès vers ces objectifs, l'entreprise s'assure que le développement des compétences des recrues sert les ambitions collectives. L'intégration devient ainsi un outil d'alignement stratégique des ressources humaines⁵.

L'analyse des compétences lors de l'intégration peut également contribuer à la planification future des carrières et des compétences (GPEC). En identifiant les forces potentielles et les

¹ Asana. *Créer un processus d'intégration efficace en 4 étapes [2025]*. Consulté sur <https://asana.com/fr/resources/employee-onboarding-process> Le 20 Mai 2025 à 14:00

² Grimp. (2024, 29 juillet). *Intégrer les nouvelles recrues : guide et bonnes pratiques*. Consulté sur <https://www.grimp.io/blog/comment-integrer-efficacement-les-nouvelles-recrues> Le 20 Mai 2025 à 14:45

³ Lepaya. *Des expériences d'intégration qui permettent aux nouveaux employés de réussir*. Consulté sur <https://www.lepaya.com/fr/blog/onboarding-experiences-that-set-up-new-hires-for-success> Le 20 Mai 2025 à 15:00

⁴ Skillup. (2025, 14 février). *Aligner la stratégie RH sur celle de l'entreprise : 5 étapes*. Consulté sur <https://www.skillup.co/blog/aligner-la-strategie-rh-sur-celle-de-lentreprise-5-etapes> Le 20 Mai 2025 à 15:30

⁵ Bruce.work. (2025, 17 mars). *Recruter pour fidéliser : stratégies d'attraction et d'intégration*. Consulté sur <https://blog.bruce.work/recruter-fideliser> Le 20 Mai 2025 à 15:30

lacunes en matière de compétences des nouveaux entrants par rapport aux besoins futurs, l'entreprise peut ajuster les plans de formation et de développement des talents¹. Par conséquent, une intégration efficace signifie également préparer l'avenir en s'assurant que l'organisation dispose des compétences nécessaires pour relever ses défis futurs².

I.3.4 L'impact de l'intégration sur le développement des compétences

Mesurer l'impact de l'intégration sur le développement des compétences, c'est tout simplement vérifier, de façon concrète et humaine, si les actions mises en place (comme les formations, l'accueil ou l'accompagnement des nouveaux arrivants) permettent vraiment aux personnes de progresser et d'être plus à l'aise dans leur travail.

Affirmer que l'intégration favorise le développement des compétences est une chose, le prouver en est une autre. Pour évaluer l'efficacité des actions mises en place (formations initiales, tutorat, etc.), il est important de définir des indicateurs clairs. On peut par exemple mesurer le temps nécessaire pour qu'une nouvelle recrue atteigne le niveau de compétence attendu, évaluer l'acquisition de compétences spécifiques via des tests ou des mises en situation avant/après, ou encore recueillir le feedback des nouveaux employés et de leurs managers sur la pertinence des actions de développement proposées durant l'intégration. Cette mesure permet d'ajuster les programmes et de justifier les investissements consentis³.

Voici quelques étapes essentielles qui traduisent cela :

a) Définition d'objet à mesurer

Avant toute évaluation, il convient de clarifier ce que l'on entend par « développement des compétences ». Il peut s'agir :

- De compétences **techniques** (liées au poste),
- De compétences **transversales** (communication, autonomie, gestion du stress),
- ou encore de compétences **comportementales** (intégration à l'équipe, culture d'entreprise)⁴.

¹ Vorecol. *Comment intégrer l'analyse des compétences dans les stratégies de gestion des talents*. Consulté sur <https://vorecol.com/fr/blogs/blog-comment-integrer-lanalyse-des-competences-dans-les-strategies-de-gestion-des-talents-156741> Le 20 Mai 2025 à 16:00

² Oracle. (2024, 2 mai). *11 stratégies pour faire évoluer les compétences de vos collaborateurs*. Consulté sur <https://www.oracle.com/ch-fr/human-capital-management/how-to-upskill-employees/> Le 20 Mai 2025 à 16:00

³ Brillet, F., & Poussing, N. 2016. Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation. *Management & Avenir*, 88(6), 105-125. <https://doi.org/10.3917/mav.088.0105>

⁴ Le Boterf, G. 2018, *Construire les compétences individuelles et collectives*, 6^e éd., Eyrolles, p. 121-122.

b) Mise en place des indicateurs de suivi

L'impact de l'intégration peut être mesuré à l'aide d'indicateurs **quantitatifs et qualitatifs**, tels que :

✓ **Le temps d'atteinte de la pleine autonomie**, c'est-à-dire la durée nécessaire avant que le salarié puisse accomplir ses missions sans supervision.

✓ **Le taux de complétion des formations internes**, qui montre l'implication du salarié dans l'apprentissage.

✓ **Les résultats des évaluations en situation de travail**, qui permettent de vérifier l'acquisition des compétences.

✓ **Les feedbacks du manager ou tuteur**, qui donnent une appréciation qualitative du progrès.

✓ **Le sentiment de compétence du salarié**, à travers des auto-évaluations ou entretiens de suivi.

c) L'utilisation des entretiens de suivi comme outils de mesure

L'entretien individuel, réalisé à différents moments (30, 60 ou 90 jours), permet :

- ✓ D'évaluer la progression des compétences,
- ✓ D'identifier les écarts entre les attentes et les acquis,
- ✓ Proposer un plan de développement si nécessaire.

Ces moments d'échange sont essentiels car ils donnent la parole au salarié et permettent à l'entreprise d'ajuster son accompagnement¹.

d) L'observation des effets à moyen terme : rétention et performance

Un salarié bien intégré et compétent est plus fidèle à l'entreprise. Ainsi, l'intégration réussie peut se traduire par :

- ✓ un taux de rétention plus élevé à 6 ou 12 mois,
- ✓ une productivité plus rapide,
- ✓ une meilleure satisfaction au travail.

Ces effets indirects sont aussi des signaux de la montée en compétences.

¹ Stroobants, M. 2012, L'apprentissage informel au travail, De Boeck Supérieur, p. 36-38.

e) **Interprétation des résultats pour l'amélioration de processus**

Mesurer sans agir n'a pas d'utilité. Les données recueillies doivent être utilisées pour :

- ✓ Réviser les contenus de formation,
- ✓ Améliorer l'accompagnement par les managers,
- ✓ Adapter les objectifs d'intégration selon les profils ou les services.

C'est dans cette logique **d'amélioration continue** que la mesure de l'impact prend tout son sens¹.

Conclusion

Ce premier chapitre a permis de poser les bases conceptuelles indispensables à la compréhension du rôle stratégique que joue la compétence dans le fonctionnement et la performance des entreprises modernes. À travers les différentes définitions étudiées, il apparaît clairement que la compétence dépasse largement la simple acquisition de savoirs techniques : elle s'inscrit dans une logique d'action, de mobilisation de ressources et d'adaptation aux situations professionnelles concrètes.

Nous avons vu que la compétence est une notion évolutive, multidimensionnelle et profondément contextuelle. Elle est à la fois individuelle et collective, personnelle et organisationnelle. En cela, elle constitue un véritable levier de différenciation pour les entreprises, notamment dans un environnement concurrentiel où la capacité à innover, à s'adapter et à apprendre en continu devient déterminante.

La gestion des compétences, quant à elle, se révèle être un processus structuré et anticipatif, mobilisant des outils spécifiques (cartographie, évaluation, plan de développement) qui permettent à l'organisation d'identifier les talents disponibles, de combler les écarts entre les compétences détenues et les compétences requises, et d'aligner les ressources humaines avec la stratégie globale de l'entreprise. Elle n'est donc pas une démarche isolée, mais une composante essentielle de la politique RH.

Enfin, ce chapitre a souligné un point souvent négligé mais fondamental : le rôle de l'intégration des nouvelles recrues comme levier de gestion des compétences. Loin d'être un simple accueil administratif, cette phase représente une opportunité stratégique pour identifier, valoriser et développer les compétences des collaborateurs dès leur arrivée. Une intégration

¹ Le Boterf, G. 2018, Construire les compétences individuelles et collectives, Eyrolles, p. 130.

réussie contribue non seulement à une meilleure adaptation, mais aussi à la performance individuelle et collective sur le long terme.

Ainsi, la compétence, sa gestion et son développement, constituent le socle sur lequel repose toute politique RH efficace. Ce socle sera d'autant plus solide qu'il intègre une vision dynamique et continue, capable de répondre aux mutations constantes du monde du travail. Le chapitre suivant approfondira cette réflexion en se concentrant sur les stratégies d'intégration des nouvelles recrues, en tant qu'outil opérationnel au service de la montée en compétence et de la fidélisation des talents.

Chapitre II
Les stratégies
d'intégration des
nouvelles recrues

L'intégration d'un nouvel collaborateur est une étape importante, autant pour l'organisation que pour l'employé. Cette phase d'accueil, souvent appelée intégration, ne se résume pas à une simple présentation de l'équipe ou du poste ; elle représente un moment stratégique, car elle peut avoir un impact sur la motivation, l'engagement, la productivité et même la fidélisation des employés. Un processus d'intégration bien pensé favorise non seulement l'adaptation du nouvel employé, mais améliore également ses compétences.

Ce chapitre vise à explorer en profondeur les différentes dimensions, modalités et stratégies d'intégration mises en œuvre dans les organisations. Il s'agira d'abord de poser les fondements de l'intégration à travers ses définitions, ses domaines d'application et les rôles joués par les différents acteurs impliqués. Ensuite, le processus d'intégration sera analysé dans ses principales étapes, en lien avec les enjeux humains et organisationnels qu'il soulève. Enfin, une attention particulière sera portée aux stratégies différenciées selon les profils, les entreprises et les contraintes rencontrées.

Comprendre les logiques d'intégration, c'est finalement s'interroger sur la manière dont l'entreprise accompagne, soutient et valorise ses nouveaux collaborateurs dès leur arrivée. C'est aussi reconnaître que cette étape peut être un véritable catalyseur de performance et de développement à long terme, à condition qu'elle soit pensée comme une démarche structurée, humaine et évolutive.

II.1. L'intégration

Avant de s'intéresser aux outils ou aux méthodes, il est important de bien comprendre ce que signifie le terme "intégration" dans le contexte professionnel. Cette partie présente les différentes façons de définir ce concept, souvent perçu différemment selon les entreprises.

II.1.1 L'intégration, quelles définitions

Le terme d'intégration est très courant, et renvoie au concept de socialisation organisationnelle, c'est-à-dire à la façon dont les entreprises(organisations) socialisent leurs collaborateurs.

Quatre axes de définition apportent des éclairages complémentaires.

La socialisation organisationnelle peut être définie comme le processus par lequel un individu apprend à maîtriser les codes, les règles et les pratiques d'un métier ainsi que ceux d'un environnement professionnel spécifique. Ce processus, bien que continu, est particulièrement actif lors des moments de transition, tels que l'entrée dans une entreprise, un

changement de fonction ou une promotion. Il vise à transformer un nouvel arrivant en un membre pleinement opérationnel et intégré au fonctionnement collectif¹.

L'intégration peut également se définir par l'action managériale, « L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée »².

Un troisième axe de définition consiste à substituer au terme d'intégration les conséquences attendues d'une intégration réussie. En d'autres termes, une bonne intégration se caractérise par des nouveaux collaborateurs ayant un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, de motivation, etc, et un niveau faible d'intentions de départ, d'absentéisme, de turnover, de conflits de rôles, d'ambiguïté de rôles, etc. Toutes ces variables sont certes corrélées à la qualité de l'intégration, et peuvent en constituer des indicateurs, mais elles correspondent à des mesure « secondaires » de l'intégration dans le sens où elles n'expriment pas directement ce qu'est l'intégration³.

Le quatrième axe de définition est plus précis. Il porte sur la nature des processus et des domaines de socialisation. Pour ce qui est des domaines, on peut retenir trois niveaux : l'organisation (ex : métiers, histoire, stratégie, produits, culture, valeurs, règles, structure, etc.), le groupe de travail (ex : fonctionnement, culture, pouvoir, individus, etc.), et le contenu du travail (ex : jargon, procédures, aspects techniques, vision du rôle, responsabilités, etc.). Certains auteurs évoquent également le niveau individuel, car l'arrivée dans un nouvel emploi s'accompagne d'un apprentissage personnel, d'une évolution de l'identité. Cependant, les changements individuels correspondent davantage aux conséquences de la socialisation qu'à la nature du processus, c'est pourquoi nous ne retiendrons dans la définition que les niveaux organisationnels, groupe de travail, et contenu du travail. Pour ce qui est des processus, si la plupart des définitions se concentrent sur l'apprentissage, il nous semble essentiel de ne pas oublier un second processus clé de l'intégration : l'intériorisation. Cela correspond au degré d'acceptation, d'identification, et d'« absorption » des règles, valeurs, cultures, etc. En effet, peut-on considérer qu'un individu est intégré s'il a appris par exemple la culture d'une

¹ D. LACAZE , S.PERROT, 2010,« L'intégration des nouveaux collaborateurs », paris, P. 2

² Idem

³ Idem, P 3.

entreprise, mais la rejette totalement parce qu'elle ne lui correspond pas ? Nous pensons que non, et qu'il faut pour définir l'intégration mobiliser à la fois la notion d'apprentissage et d'intériorisation. Nous proposons donc de définir l'intégration comme l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel, articulé autour des trois domaines de socialisation (le travail, le groupe de travail, et le contexte organisationnel)¹.

Le processus d'intégration des employés fait référence à l'ensemble des actions qu'une entreprise entreprend pour accueillir et accompagner un nouvel employé dès son arrivée.

Outre les informations et démarches administratives nécessaires, le plan d'intégration vise notamment à familiariser le collaborateur avec la culture de l'entreprise, à clarifier ses tâches et à faciliter son intégration dans l'équipe.

D'après [une étude réalisée en 2021 par le média Parlons RH](#), 80% des recrues décident en effet de rester ou non dans leur entreprise au cours des six premiers mois, quand 45% des démissions ont lieu la première année. L'enjeu est donc capital !².

Un parcours d'intégration réussi permet donc de créer une première impression positive, essentielle pour motiver le nouveau collaborateur face à son futur poste, tout en renforçant son engagement envers l'entreprise. À l'inverse, une intégration bâclée peut conduire à de la frustration, de l'isolement, voire à un départ anticipé de l'employé.³

II.1.2 Les domaines d'intégration

L'intégration d'un nouveau collaborateur ne se limite pas à une simple journée d'accueil. Elle doit être pensée comme une démarche globale qui accompagne le salarié dans la découverte de son environnement de travail, l'apprentissage de ses missions et son adaptation à la culture de l'entreprise.

a) L'intégration organisationnelle

Ce premier domaine concerne la compréhension du fonctionnement de l'entreprise. Le nouvel arrivant découvre les règles, les valeurs, l'histoire et les grandes orientations de l'organisation. Cela lui permet de mieux saisir le cadre dans lequel il va évoluer et de s'appropriier les codes et les usages de l'entreprise. Cette étape facilite aussi l'adhésion du salarié à la culture de l'entreprise et favorise son sentiment d'appartenance⁴.

¹ D. LACAZE , S.PERROT, 2010,« L'intégration des nouveaux collaborateurs », paris, P. 3

²<https://www.parlonsrh.com/media/entreprises-quels-sont-les-enjeux-du-parcours-dintegration/>. Consulté le 22 Mai 2025 à 11h 4

³<https://www.thegoodfab.com/post/parcours-dintegration-pour-employes-les-etapes-a-suivre>. Consulté le 22 Mai 2025 à 14h

⁴ Delphine LACAZE,2010, Serge PERROT, L'intégration des nouveaux collaborateurs. paris, P.24-28

Tableau 2: Synthèse pour le domaine organisationnel

Principaux besoins pratiques exprimés	Principales difficultés/ tensions vécues
Connaître et comprendre la culture d'entreprise.	Un décalage est perçu par l'individu entre son fonctionnement et l'ambiance générale de l'entreprise, en particulier la façon d'interagir avec les autres. C'est un premier élément de découverte de la culture d'entreprise (« tension individu/climat »).
Se sentir en adéquation avec l'ambiance générale dans les relations de travail.	

Source : Delphine LACAZE Serge PERROT, L'intégration des nouveaux collaborateurs. paris, 2010, P. 31

b) L'intégration relationnel

L'aspect humain est tout aussi essentiel : il s'agit ici d'aider le nouveau collaborateur à tisser des liens avec ses collègues, ses supérieurs et les différentes équipes. Cette dimension relationnelle favorise la communication, l'entraide et la cohésion de groupe. Plus le salarié se sent bien entouré, plus il pourra s'intégrer rapidement et efficacement dans son nouvel environnement¹.

Tableau 3: Synthèse pour le domaine relationnel

Principaux besoins pratiques exprimés	Principales difficultés/ tensions vécues
Recevoir un soutien, une solidarité des collègues.	La personne recrutée fait face à des difficultés dans ses relations avec ses collègues et/ou son manager. Il s'agit de difficultés relationnelles, voire de conflits. Si quelques cas sont évoqués avec les collègues, c'est le plus souvent avec le manager que la tension est le plus fortement ressentie (« tension individu/ensemble de rôle »).
Avoir le sentiment d'être accueilli, de pouvoir rencontrer les gens.	
Trouver une bonne ambiance de travail.	

Source : Delphine LACAZE Serge PERROT, L'intégration des nouveaux collaborateurs. paris, 2010, P. 30

c) L'intégration professionnelle

L'intégration passe par l'apprentissage du poste et le développement des compétences nécessaires pour être autonome et performant. Le salarié doit comprendre ses missions,

¹ Idem, P. 17-28

maîtriser les outils et les méthodes de travail, et s'appropriier les attentes liées à sa fonction. Un accompagnement adapté est donc indispensable pour qu'il puisse prendre confiance et réussir dans ses nouvelles responsabilités¹.

Tableau 4: Synthèse pour le domaine du travail

Principaux besoins pratiques exprimés	Principales difficultés/ tensions vécues
Accompagnement dans l'apprentissage des ficelles du métier (savoir-faire techniques, habitudes, fonctionnement, codes, jargon, règles du jeu...)	Le travail confié n'utilise pas pleinement les compétences (perçues) de la personne (« tension individu/ rôle »).
Accès à l'information nécessaire pour réaliser la mission confiée	Les informations sont difficilement accessibles et insuffisamment partagées (« tension d'accès à l'information »).
Équilibre vie professionnelle/ vie personnelle	La charge de travail et/ou les horaires de travail sont perçus comme excessifs et débordent trop souvent sur la vie privée.

Source : Delphine LACAZE Serge PERROT, L'intégration des nouveaux collaborateurs. paris, 2010, P. 29

II.1.3 Personne responsable du parcours d'intégration

Le processus d'intégration des nouvelles recrues est une mission transversale qui mobilise plusieurs acteurs au sein de l'organisation. La réussite de cette étape dépend fortement de la coordination entre les services RH, les managers et les collaborateurs référents, chacun ayant un rôle défini.

a) Gestion des Ressources Humaines : Un modèle opérationnel pilote

Le service des Ressources Humaines joue un rôle central dans le processus d'intégration. Il conçoit, organise et évalue le dispositif d'accueil et d'accompagnement des nouveaux collaborateurs.

Ses principales missions sont :

- Préparer l'accueil des nouveaux collaborateurs (documents, supports, procédures d'arrivée, planning).

¹ Delphine LACAZE, 2010, Serge PERROT, L'intégration des nouveaux collaborateurs. paris, P 7-16

- Présenter l'entreprise, ses valeurs et ses procédures internes.
- Fournir des supports de formation et d'information.
- Assurer une bonne coordination entre les différentes parties prenantes.

« Le service RH est garant de la qualité du processus d'intégration et de son alignement avec la culture d'entreprise »¹.

b) Le manager opérationnel : un acteur local clé

Le manager direct joue un rôle essentiel dans la réussite du processus d'intégration, car il est le premier référent professionnel du nouveau collaborateur. Ils doivent :

- Accueillir le nouvel employé dès son arrivée
- Définir clairement ses rôles, ses objectifs et ses attentes
- Faciliter son intégration au sein de l'équipe
- Organiser des évaluations périodiques et des réunions de suivi

Selon Bauer, « les managers sont souvent les premiers influenceurs de la perception qu'un collaborateur se fait de son entreprise lors de l'intégration »².

c) Mentor ou parrain : le facilitateur d'intégration sociale

Dans de nombreuses entreprises, un conseiller interne est désigné pour accompagner le nouvel employé sur des aspects plus pratiques et personnels. Ce rôle peut être rempli par :

- Mentor (formel, souvent stipulé dans une convention collective ou un contrat de travail)
- Mentor (informel, axé sur les relations humaines)

Ses responsabilités incluent :

- Aider à la découverte des outils et pratiques internes
- Faciliter les relations avec l'équipe
- Répondre aux questions informelles du quotidien
- Transmettre les symboles implicites de la culture d'entreprise

Cela contribue à créer un sentiment de sécurité et d'appartenance, essentiel à l'engagement.

d) Le rôle du management : un vecteur de reconnaissance

¹ Jean-Marie Peretti, 2015, Gestion des ressources humaines; Vuibert, 2 éditions p 225

² Talya N. Bauer, Ph. D. Onboarding New Employees, SHRM Foundation, p 7.

Malgré son implication limitée dans le processus d'intégration au quotidien, le management joue un rôle symbolique important :

- En accueillant les collaborateurs
- En soulevant les enjeux stratégiques
- En soulignant l'importance de chaque nouveau collaborateur

Selon (Deloitte) Une prise de parole du dirigeant lors de la première semaine a un impact positif sur la perception de l'entreprise¹.

II.1.4 Avantages et Limites d'un parcours d'intégration

Mettre en place un parcours d'intégration structuré est aujourd'hui considéré comme une étape essentielle pour accompagner les nouveaux collaborateurs et faciliter leur intégration dans l'entreprise. Ce type de dispositif permet non seulement de clarifier les attentes, mais aussi de renforcer le sentiment d'appartenance, de réduire le stress lié à la prise de poste, et de favoriser l'engagement. Toutefois, malgré ces bénéfices, le parcours d'intégration présente également certaines limites. Manque de ressources, rigidité des processus ou faible implication des acteurs peuvent en diminuer l'impact. Il est donc important d'analyser à la fois les avantages que ce type de démarche peut offrir, mais aussi les freins qui peuvent nuire à son efficacité.

II.1.3.1 Avantages d'un parcours d'intégration

L'intégration des nouveaux collaborateurs est une phase stratégique du processus RH. Un parcours d'intégration bien structuré contribue à la performance globale de l'entreprise. Les avantages qui en découlent sont nombreux, tant sur le plan humain qu'organisationnel.

a) Réduction du turnover et des coûts liés au recrutement

Un parcours d'intégration efficace permet au salarié de se sentir rapidement à l'aise, compris, et accompagné dans sa prise de poste.

Cela réduit les risques de départ prématuré.

Selon Bradt & Vonnegut , « jusqu'à 20 % des nouvelles recrues quittent leur emploi dans les 45 premiers jours en cas de mauvaise intégration² ».

Un bon onboarding = économie sur les coûts de recrutement, de formation et de remplacement.

¹ Zaros, Tom, Les pratiques d'onboarding, Global Human Capital Trends, p 33.

² George B. Bradt (Author), Mary Vonnegut (Author). (Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time, Wiley, p 14

b) Accélération de la montée en compétence

Un parcours bien planifié favorise une prise de poste plus rapide et efficace. Grâce à une transmission claire des attentes, des outils et des valeurs de l'entreprise, la recrue acquiert plus vite les compétences opérationnelles nécessaires.

Selon Bauer « un bon processus d'intégration peut augmenter de 50 % la vitesse à laquelle un employé devient pleinement productif »¹.

c) Amélioration de la motivation et de l'engagement

Un salarié bien accueilli développe un sentiment d'appartenance plus fort. Il est plus motivé à s'impliquer dans les missions confiées et plus enclin à partager les valeurs de l'entreprise.

Cela favorise un climat social positif et limite l'absentéisme ou le désengagement.

« L'intégration est une phase déterminante dans la construction de l'engagement organisationnel »².

d) Renforcement de la marque employeur

L'expérience d'intégration vécue par une recrue est souvent relayée à l'extérieur :

- Sur les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Glassdoor)
- Dans les échanges informels (bouche-à-oreille)

Une bonne intégration améliore la réputation de l'entreprise, ce qui attire de meilleurs talents.

Selon une étude de LinkedIn (2022), « les entreprises avec un bon processus d'intégration voient leur attractivité augmenter de 60 % auprès des candidats ».

e) Amélioration de la performance collective

Un salarié bien intégré comprend rapidement le fonctionnement de l'organisation, les circuits de communication, et les rôles de chacun. Il est donc plus autonome, plus collaboratif, et moins susceptible de commettre des erreurs.

Cela contribue à une meilleure cohésion d'équipe et à des performances collectives accrues.

¹ By Talya N. Bauer, Ph.D. (Onboarding New Employees: Maximizing Success, SHRM Foundation, p 9.

² Jean-Marie Peretti. 2015. Gestion des ressources humaines. (18e éd.). Vuibert. P 229

II.1.3.2 Limites des stratégies d'intégration

Si les stratégies d'intégration sont devenues un levier essentiel pour sécuriser les premières étapes de la vie professionnelle en entreprise, elles ne sont pas exemptes de limites. En dépit de leur utilité reconnue pour favoriser l'engagement, la performance ou encore la fidélisation, leur mise en œuvre rencontre des obstacles concrets sur le terrain. Manque de temps, ressources limitées, faible implication des acteurs ou encore difficulté à évaluer les résultats rendent ces dispositifs parfois moins efficaces qu'espéré. Il apparaît donc nécessaire de porter un regard critique sur ces stratégies, afin d'en cerner les failles et les axes d'amélioration possibles.

a) Risque de standardisation excessive

Certaines stratégies d'intégration, bien qu'efficaces sur le papier, peuvent devenir trop rigides si elles ne sont pas adaptées à la réalité de chaque individu. En voulant trop standardiser le parcours d'intégration avec les mêmes étapes, les mêmes formations et les mêmes messages pour tous on risque d'oublier que chaque personne est unique.

Un nouveau collaborateur ne ressemble pas à un autre : certains arrivent avec beaucoup d'expérience, d'autres découvrent le monde du travail ; certains sont très à l'aise socialement, d'autres ont besoin de plus de temps pour s'adapter. Il y a aussi des différences culturelles, de personnalité, ou même de rythme d'apprentissage.

Ainsi, une stratégie trop formalisée peut donner le sentiment à la recrue d'être simplement un numéro dans un processus automatique, plutôt qu'un individu accueilli avec attention. Cela peut nuire à son engagement, voire provoquer de la frustration ou de l'isolement si ses besoins spécifiques ne sont pas pris en compte.

C'est pourquoi il est important de garder une certaine souplesse dans les dispositifs d'intégration, en permettant des ajustements selon le profil, le poste ou les attentes de chacun. L'écoute, la personnalisation et l'accompagnement humain restent des éléments clés pour réussir une intégration authentique et efficace¹.

b) Coût et mobilisation des ressources

Mettre en place un parcours structuré demande du temps, des moyens humains et financiers. Les PME, en particulier, peuvent rencontrer des difficultés à allouer ces ressources, ce qui limite la qualité des dispositifs.

¹ Le Boterf, 2010, Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétence, Edition 3, p. 67

Mettre en place un parcours d'intégration structuré demande des ressources importantes, tant sur le plan humain que financier. Cela représente un véritable défi pour de nombreuses entreprises, notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME).

D'un point de vue organisationnel, un bon processus d'intégration mobilise plusieurs acteurs : les ressources humaines doivent préparer les supports, coordonner les étapes, assurer le suivi ; les managers et collègues doivent, de leur côté, être disponibles pour accompagner les nouveaux arrivants. Ce travail, bien que bénéfique, prend du temps et peut parfois perturber le fonctionnement normal des équipes.

Comme le souligne Jean-Marie Peretti, « l'intégration est un processus qui mobilise durablement plusieurs acteurs dans l'entreprise, avec des implications à la fois humaines et organisationnelles »¹.

Le coût est également un facteur limitant. Les grandes entreprises peuvent souvent s'appuyer sur des outils digitaux, des plateformes de e-learning ou des cellules RH spécialisées. À l'inverse, les PME doivent composer avec des moyens plus restreints. Cela les contraint à proposer des intégrations simplifiées, parfois insuffisantes pour garantir une adaptation optimale.

Le Louarn et Wils soulignent que « l'intégration des nouveaux employés peut représenter un coût important, particulièrement pour les PME qui ne disposent ni d'une structure RH étoffée ni de processus automatisés »².

Enfin, le manque d'indicateurs mesurables à court terme freine souvent l'investissement. Les bénéfices de l'intégration sont souvent visibles à moyen ou long terme : engagement, fidélisation, meilleure productivité. Mais à court terme, il est difficile d'en démontrer l'impact de manière chiffrée. Cela peut décourager certaines directions à investir durablement dans ces dispositifs.

Bradt et Vonnegut relèvent que « l'absence d'indicateurs de performance clairs dans le suivi de l'intégration est l'un des freins majeurs à l'investissement dans ces démarches »³.

¹ Jean-Marie Peretti. 2015, Gestion des ressources humaines, 18e éd., Vuibert, p 226.

² Louarn et Wils. 2011, Comportement organisationnel, 2e éd., Chenelière Éducation, p 154.

³ Bradt et Vonnegut, 2009. (Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time, Wiley, p 21.

c) Manque d'implication des acteurs clés

L'intégration d'un nouveau salarié ne peut pas reposer uniquement sur des outils ou une procédure standardisée. Ce processus repose surtout sur la participation active des personnes directement impliquées : les ressources humaines, le manager, le tuteur, voire la direction. Chacun a un rôle à jouer pour que la personne recrutée se sente véritablement accueillie et accompagnée.

Lorsque l'un de ces intervenants manque d'engagement, cela peut compromettre toute la démarche. Par exemple, un manager peu présent ou mal préparé risque de ne pas fournir les repères nécessaires au nouveau collaborateur. De même, un tuteur absent ou débordé peut créer un sentiment d'isolement chez le nouvel arrivant.

Jean-Marie Peretti insiste d'ailleurs sur le fait que l'implication du manager est une condition essentielle à la réussite de l'intégration. Selon lui, « l'implication managériale est un facteur déterminant dans l'efficacité du processus d'intégration »¹. Cela signifie que le rôle du manager ne doit pas être passif, mais au contraire proactif et bienveillant.

Dans la réalité, plusieurs freins peuvent expliquer ce manque d'implication : surcharge de travail, manque de formation, flou sur les responsabilités, ou encore absence d'une culture d'accompagnement dans l'organisation. Parfois, l'intégration est vue comme une simple étape administrative, alors qu'elle devrait être pensée comme une stratégie à part entière pour sécuriser l'entrée dans l'entreprise.

Pour éviter ces écueils, il est essentiel de mobiliser tous les acteurs dès le départ, de leur expliquer clairement leurs missions, et de leur donner les moyens d'accompagner efficacement les nouvelles recrues. Cela passe par de la formation, du temps dédié, et une vraie reconnaissance du rôle qu'ils jouent dans le développement du capital humain de l'entreprise.

d) Difficulté de mesure des résultats

L'un des freins majeurs à la mise en place de dispositifs d'intégration approfondis réside dans la difficulté à mesurer leur efficacité de manière concrète et immédiate. En effet, même si les objectifs sont clairs comme améliorer l'engagement, faciliter l'adaptation, renforcer la fidélité à l'entreprise, les résultats, eux, ne sont pas toujours visibles rapidement ni faciles à quantifier.

¹ Peretti, J.-M., 2015. Gestion des ressources humaines. 18e édition. Vuibert. p. 228

Contrairement à d'autres actions RH comme la formation technique ou les campagnes de recrutement, dont les effets peuvent être suivis à travers des indicateurs précis (taux de réussite, délais de recrutement, etc.), l'impact d'un parcours d'intégration est souvent diffus et s'inscrit dans la durée. Il peut se traduire par un meilleur climat de travail, une réduction du turnover ou une montée en compétence plus fluide, mais ces effets sont rarement mesurables à court terme.

Cette absence d'indicateurs immédiats peut conduire certaines entreprises à minimiser l'importance de l'intégration ou à retarder les investissements nécessaires. Elles peuvent avoir du mal à justifier, auprès de la direction, les ressources humaines et financières engagées dans un processus dont les bénéfices apparaîtront parfois plusieurs mois plus tard.

Bradt et Vonnegut soulignent justement ce point en expliquant que le manque d'outils de suivi efficaces constitue un frein : « L'absence d'indicateurs de performance clairs dans le suivi de l'intégration est l'un des freins majeurs à l'investissement dans ces démarches »¹.

Pour surmonter cet obstacle, certaines entreprises tentent d'intégrer des outils d'évaluation plus qualitatifs, comme des entretiens de suivi, des questionnaires de satisfaction ou encore des indicateurs de rétention à six mois. Ces dispositifs permettent de mieux comprendre les ressentis des nouveaux arrivants et d'ajuster l'intégration en fonction des retours. Cependant, cela demande encore une fois du temps, de la méthode, et un réel engagement des équipes RH et managériales.

Tableau 5: Synthèse sur les avantages et limites des stratégies d'intégration

Avantages	Limites
Réduction du turnover	Risque de formalisme excessif
Amélioration de la productivité	Mobilisation de ressources importantes
Renforcement de la culture d'entreprise	Dépendance au niveau d'implication des managers
Meilleure motivation et engagement	Mesure d'impact parfois difficile à objectiver
Valorisation de la marque employeur	Nécessité d'un accompagnement personnalisé

Source : Réaliser par nous-même à partir des avantages et limites précédents

¹ Bradt, G. B., & Vonnegut, M. 2009. Onboarding : How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time. 1^{re} éd, p 272.

II.2 Le processus d'intégration des nouvelles recrues

Intégrer un salarié, ce n'est pas seulement lui souhaiter la bienvenue. C'est l'accompagner dans la compréhension de son nouveau rôle, de la culture d'entreprise, et des attentes liées à son poste. Ce processus peut prendre différentes formes selon les structures, mais il repose souvent sur des mécanismes plus ou moins formels de socialisation. Cette section s'intéresse à la manière dont les nouvelles recrues s'adaptent et sont intégrées dans leur nouvel environnement professionnel.

II.2.1 La socialisation organisationnelle

Depuis la fin des années 1960 et le début des années 1970, le processus de socialisation dans les organisations suscite l'intérêt des chercheurs en termes de cohérence et de durabilité de la relation de l'entreprise avec ses nouveaux salariés. Les défis auxquels l'entreprise peut être confrontée sont les coûts liés aux échecs d'embauche, l'émergence de nouvelles pratiques avec l'arrivée des jeunes, La recherche du profit... Pour les jeunes, les enjeux portent sur leur capacité à s'adapter ou à s'affirmer et leur capacité à évoluer au sein de l'entreprise.

Van Maanen et Schein considèrent que la socialisation organisationnelle est une politique mise en place par l'organisation pour influencer et modeler le salarié¹.

A l'inverse, Louis théorise la socialisation organisationnelle comme un processus cognitif de rationalisation par le salarié qui tente ainsi d'attribuer du sens à son nouvel environnement social².

En faisant la synthèse des recherches faites sur la socialisation organisationnelle Bargues a distingué différentes approches :

- L'approche cognitive qui se focalise sur l'individu en mettant l'accent sur le processus cognitif par lequel le nouvel entrant apprend et donne du sens à son environnement.
- L'approche séquentielle qui s'intéresse aux étapes et aux résultats du processus de socialisation.
- L'approche communicationnelle qui considère la communication comme le principal mécanisme du processus de socialisation organisationnelle.
- L'approche basée sur les stratégies de socialisation qui met l'accent sur les actions mise en place dans les organisations pour mettre en œuvre la socialisation organisationnelle. Par ailleurs Perrot , adopte une vision plus large en considérant que la socialisation organisationnelle ne se limite pas seulement aux tactiques et aux pratiques mises en œuvre par

¹ Van Maanen J. People Processing, 1978. Strategies of Organizational Socialization, Organizational Dynamics, Summer, P 19-36.

² Louis M.R. June, 1980, Surprise and sense making : what new-comers experience in entering unfamiliar organizational settings, Administrative Science Quarterly, vol. 25.

les organisations, mais elle concerne aussi les comportements proactifs des salariés, qui sont des acteurs de leur propre socialisation¹⁽²⁾.

II.2.1.1 Les pratiques de socialisation de l'entreprise

L'intégration des nouvelles recrues ne se limite pas à un simple accueil administratif ; elle s'inscrit dans un processus plus large de socialisation organisationnelle. À travers diverses pratiques formelles et informelles, l'entreprise transmet ses valeurs, ses normes et ses modes de fonctionnement. Ces pratiques de socialisation jouent un rôle essentiel dans l'adaptation des nouveaux collaborateurs, leur engagement et leur performance future. Analyser ces dispositifs permet ainsi de mieux comprendre comment l'entreprise facilite l'appropriation de sa culture et favorise l'inclusion durable des nouveaux entrants.

Le tableau suivant permet de mener l'analyse, dimension par dimension. Le type de pratique rencontré dans l'entreprise peut ensuite être positionné sur chacune des six dimensions à des degrés divers. En reliant les points, on obtient une ligne brisée qui indique si les pratiques sont plutôt institutionnalisées ou plutôt individualisées

Tableau 6 : Les six dimensions dans l'analyse de la socialisation

Le tableau suivant permet de mener l'analyse, dimension par dimension. Le type de pratique rencontré dans l'entreprise peut ensuite être positionné sur chacune des six dimensions à des degrés divers. En reliant les points, on obtient une ligne brisée qui indique si les pratiques sont plutôt institutionnalisées ou plutôt individualisées

Contexte de la socialisation	
Pratique de socialisation individuelle	Pratique de socialisation collective
Les nouveaux salariés sont accueillis séparément les uns des autres. L'influence des autres nouvelles recrues est donc plus faible, et la trajectoire d'intégration plus personnelle.	Les nouveaux salariés, accueillis collectivement, se socialisent entre eux. Sentiment d'être tous sur le « même bateau ». Homogénéité entre les membres du groupe, esprit de promotion. Solutions recherchées ensemble.

¹ Perrot S, 2009. Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°72, P 13-30.

²Sana GUERFEL-HENDA, Manal EL ABOUBI et Fatima EL KANDOUSSI, novembre/décembre 2012 , La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme n°4 - NE - Les Jeunes et le Travail, P 60

Pratique de socialisation informelle	Pratique de socialisation formelle
Le nouveau membre est immédiatement mélangé aux autres membres plus anciens. La socialisation se fait au gré des contacts noués au travail, plus ou moins contrôlés/souhaités par l'organisation.	De nombreux efforts sont consacrés à influencer les attitudes et les valeurs des nouvelles recrues, par exemple à travers un dispositif commun de formation. Le nouveau membre est séparé des anciens jusqu'à ce qu'il soit considéré comme apte à faire partie de l'organisation (période d'apprentissage).
Contenu de la socialisation	
Pratique de socialisation non séquentielle	Pratique de socialisation séquentielle
Il n'y a pas de logique interne dans la succession des étapes ni de plan de progression prévu par l'organisation. Les trajectoires sont individuelles et uniques. L'individu est l'acteur principal de son évolution.	Le nouveau membre passe par une série d'étapes identifiables et distinctes. Il est nécessaire de franchir chacune d'elle pour accéder à la suivante (ex. : formations ou postes de difficulté croissante).
Pratique de socialisation variable	Pratique de socialisation fixe
Ce qui est vrai pour une recrue ne l'est pas forcément pour une autre. Les étapes sont définies en fonction des initiatives personnelles et de la performance, et sujettes aux aléas. Les pratiques variables (« à la carte ») séparent les individus en les faisant évoluer selon des <i>timings</i> différents.	Un planning précis des étapes à franchir est élaboré. Il engendre une conception rigide de ce que devrait être un avancement « normal ». Les pratiques fixes permettent aux individus entrés en même temps de suivre le même chemin.
Aspects sociaux de la socialisation	
Pratique de socialisation disjointe	Pratique de socialisation en série
Le nouveau membre n'a pas de prédécesseur dans son poste (création de poste, réorganisation) ou pas de relations avec son prédécesseur. Il dispose d'une forte autonomie dans la mesure où il doit « inventer » son rôle. Il peut y trouver l'occasion d'une certaine créativité.	Les nouveaux membres sont formés par la personne qui occupait le poste avant eux. Ils trouvent facilement un modèle à suivre, ce qui est rassurant. La stabilité de l'organisation est assurée. Les nouveaux membres voient leur avenir dans le parcours de leurs prédécesseurs.
Pratique de désinvestissement	Pratique d'investissement
L'organisation rejette l'individualité des nouvelles recrues. Elle peut aller jusqu'à chercher à modifier la personnalité de l'individu pour lui inculquer des valeurs et des comportements. Elle organise pour cela une phase destructrice qui consiste à « nettoyer » le nouveau venu de son identité. Ce dernier doit passer par une série d'épreuves, parfois humiliantes, avant de devenir un membre respecté (ex. : bizutage, rites d'initiation). Cette pratique crée un sentiment de proximité, d'intimité et de solidarité entre les membres de l'organisation.	La personnalité du nouveau membre est valorisée, l'identité et la créativité personnelles sont recherchées et reconnues. L'organisation ne cherche pas à changer la personne mais plutôt à utiliser ses ressources et ses capacités, en lui disant « on vous aime comme vous êtes ». De tels programmes rendent d'autant plus importante la sélection des personnes recherchées en amont selon un profil très ciblé.

Source : D. LACAZE , S.PERROT « *L'intégration des nouveaux collaborateurs* », paris, 2010, P 124-125¹

¹ D. LACAZE , S.PERROT, 2010, « *L'intégration des nouveaux collaborateurs* », paris, P 124-125

II.2.1.1 La socialisation organisationnelle comme processus d'adaptation dans les organisations

Considérée dans sa dimension temporelle, la socialisation organisationnelle est un processus dynamique, car elle décrit une continuité dans la phase de transition d'un statut de débutant à celui de professionnel efficace. Cette phase est active, au moment où une personne a un changement de poste ou de lieu de travail, est managée par l'entreprise¹.

1. La première phase de socialisation anticipée dure en moyenne un mois et commence lors de la formation initiale et du recrutement. Elle est caractérisée par une quête d'informations par le jeune sur l'entreprise où il souhaite travailler avant même d'y être embauché. Elle est également, pour la future recrue, une étape de préparation à l'entrée dans la vie active. En effet, cela se passe notamment lors des stages en entreprise. Par ailleurs, c'est aussi l'étape du recrutement ; le moment de la première prise de contact entre l'organisation et la future recrue. C'est une séquence très importante car c'est le moment de signer le « contrat psychologique » avec la nouvelle recrue. Ce processus de socialisation a pour objectif de faire partager les valeurs de l'entreprise à la nouvelle recrue afin de comprendre sa culture².

2. Pour la seconde phase d'entrée effective dans l'organisation, il s'agit d'une période qui peut être critique de par sa capacité à confronter les valeurs individuelles de la nouvelle recrue avec les valeurs organisationnelles de son recruteur. Elle dure en moyenne six mois et marque le début de la deuxième étape consistant en l'acquisition de la culture d'entreprise, du rôle et des compétences attendues dans le travail, et du fonctionnement au sein de l'équipe. La maîtrise de ces éléments par la nouvelle recrue est une condition fondamentale pour réussir l'intégration. En effet, c'est le moment de l'intégration, le moment où le nouveau salarié se confronte à la réalité de l'entreprise. Dans cette étape, l'organisation et la nouvelle recrue ont chacune un rôle à jouer : l'organisation doit mettre en place des actions qui facilitent la transmission des savoirs et savoir-faire par les membres de l'organisation et leur acquisition par les jeunes recrues. De leur côté, les jeunes recrues doivent trouver des tactiques pour s'intégrer rapidement et devenir des membres efficaces dans l'organisation³

¹ Lacaze D, Avril-Mai-Juin, 2005, Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés, Revue Gestion des Ressources Humaines, , p.19-35.

² Sana GUERFEL-HENDA, Manal EL ABBOUBI et Fatima EL KANDOUSSI, novembre/décembre 2012, RIMHE, La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme n°4 - NE . P 61

³ Idem P 62

3. La troisième phase de résolution de conflits est le dernier stade appelé « management des rôles » par Feldman¹, « acceptation mutuelle » par Schein² et « adaptation » par Louis³. Cette étape dure en moyenne douze mois. Selon Fabre, la nouvelle recrue a acquis pendant cette étape une identité organisationnelle, des attitudes, des valeurs et des comportements compatibles avec la culture de l'organisation qui lui permettent de gérer les conflits de rôle auxquels elle est potentiellement confrontée. Au cours de cette étape, la jeune recrue a déjà assimilé le contenu de la socialisation et se trouve en mesure de résoudre les conflits liés à son travail ou à son rapport avec les autres membres de l'organisation. Eckert considère que les conflits interpersonnels, pendant la période d'intégration dans l'entreprise, qu'il s'agisse de conflits entre pairs ou de conflits hiérarchiques, pourraient constituer des éléments du processus d'intégration. Il peut être question de « conflits de légitimité » qui peuvent opposer les jeunes aux seniors. Dans ce cas, la jeune recrue peut revendiquer son long parcours scolaire, ses connaissances scolaires ainsi que l'importance de ses diplômes. De son côté, le senior revendique son expérience et sa connaissance de l'organisation. Comme il a été expliqué plus haut, la phase de l'entrée dans l'entreprise est la plus importante car c'est le moment où la nouvelle recrue est censée maîtriser les éléments qui lui permettent de bien s'intégrer. Mais c'est aussi le moment où des tactiques de socialisation (de l'individu ou de l'entreprise) prennent plus d'ampleur⁴.

II.2.2 Les étapes clés du processus d'intégration

Un processus d'intégration réussi dépend également d'un processus bien organisé qui guide le nouvel employé à travers différents moments clés.

Chaque étape est conçue pour assurer une transition en douceur et une adaptation rapide au sein de l'entreprise.

a) Pré-intégration

1) Communication préalable

Une fois le processus d'embauche terminé et le rendez-vous confirmé, il est essentiel de maintenir un contact régulier avec l'employé potentiel avant son premier jour. Cette

¹ Feldman D.C, 1976, A Contingency Theory of Socialization, Administrative Science Quarterly, vol. 21, p. 433-451.

² Schein E, Career dynamics : Matching individual and organizational needs, Adison Wesley Publishing Co. 1978

³ Louis M.R. 1980, Surprise and sense making : what new-comers experience in entering unfamiliar organizational settings, Administrative Science Quarterly, vol. 25.

⁴ Sana GUERFEL-HENDA, Manal EL ABOUBI et Fatima EL KANDOUSSI, novembre/décembre 2012 La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme n°4 - NE - Les Jeunes et le Travail. P 62.

communication permettra de rassurer le nouvel arrivant, tout en le préparant mentalement à son intégration.

2) Ouverture du dossier administratif

Avant l'arrivée de l'employé, l'équipe des ressources humaines devra s'occuper de régler tous les détails administratifs.

Cette phase inclut la collecte des documents légaux, la signature du contrat de travail, l'enregistrement des informations personnelles et la mise en place des avantages sociaux.

3) Préparation des outils et accès

Assurer que tout le matériel nécessaire soit prêt avant l'arrivée de votre futur collaborateur.

Cela comprend l'ordinateur, les logiciels, les identifiants d'accès aux systèmes internes, l'ouverture de sa boîte mail et tout autre équipement spécifique à son poste.

Cette préparation en amont permettra à l'employé de démarrer son travail sans retard technique.

b) Premier jour de travail

1) Accueil personnalisé

La première journée d'intégration est cruciale.

Réservation d'un accueil chaleureux et personnalisé à votre recrue, et présentez-la à son équipe autour d'un café ou d'un petit déjeuner. Donnez lui aussi un livret d'accueil qui reprend l'ensemble des informations relatives à son nouveau poste.

On peut aussi lui remettre un kit de bienvenue qui pourrait inclure un carnet, un stylo, et des brochures sur l'entreprise.

Et lui offrir un déjeuner d'équipe, pour prolonger l'intégration dans un cadre plus informel.

2) Tour de l'entreprise

Une visite des locaux permettra ensuite de familiariser l'employé avec son nouvel environnement, notamment les bureaux, la salle de pause, les espaces communs ou les sorties de secours. Ce sera aussi l'occasion de lui présenter les différents départements et les équipes.

3) Session d'orientation

Organisez une session d'orientation pour fournir des informations clés sur l'histoire de l'entreprise, ses valeurs, sa mission, et ses produits ou services.

4) Désignation d'un parrain ou d'une marraine

Un parrain ou une marraine est un collègue expérimenté qui accompagne l'employé durant ses premiers jours.

Cette personne sera son point de référence pour répondre aux questions, l'aider à s'adapter et faciliter son intégration dans l'équipe.

c) Première semaine

1) Formation sur les produits ou services

Au cours de la première semaine, l'employé peut suivre une formation dédiée aux produits ou services de l'entreprise. Cela lui permettra de mieux comprendre ce qu'il vend ou soutient, tout en étant plus performant dans ses tâches quotidiennes.

2) Rencontres avec les équipes clés

La planification des réunions avec les équipes et les collaborateurs clés. Ces rencontres aideront l'employé à saisir les interactions entre les différents départements, ainsi qu'à comprendre les dynamiques de travail.

d) Premier mois

1) Objectifs à court terme

Définissez avec l'employé des objectifs clairs à court terme, comme un projet spécifique à réaliser ou une compétence à développer. Ces derniers l'aideront à se concentrer et à se sentir utile durant ses premiers pas au sein de l'entreprise.

2) Feedback régulier

Organisation des réunions hebdomadaires pour discuter des progrès de l'employé, répondre à ses questions et ajuster les attentes en cas de besoin. Un feedback régulier reste essentiel pour encourager les points forts ou les réussites, tout en rectifiant rapidement les éventuels problèmes.

e) Post-onboarding

1) Le rapport d'étonnement

Après quelques semaines ou mois, il est essentiel de demander à la nouvelles recrue de rédiger un rapport d'étonnement.

2) Formations continues

Même si la période d'intégration est terminée, proposez régulièrement des formations pour développer les compétences de l'employé.

3) Évaluations périodiques

L'organisations des évaluations de performance à intervalles réguliers, afin de suivre la progression de l'employé, de fixer de nouveaux objectifs et de s'assurer que son intégration est pleinement réussie.¹

II.2.3 L'intégration des salariés, des enjeux mutuels

La réussite d'un recrutement ne se joue pas uniquement lors des étapes de définition de besoin, de sourcing, d'évaluation et de négociation /formalisation. Une fois le contrat de travail signé, les choses ne sont pas finies... Elles commencent véritablement. La réussite d'Un recrutement se joue autant en amont qu'en aval, c'est-à-dire lorsque la personne recrutée est en entreprise. Il faut que l'individu rentre dans son nouveau rôle et que la « mayonnaise prenne » entre la nouvelle recrue, son travail, son entourage professionnel, son entreprise, etc. Ce chapitre initie à un voyage au cœur de l'intégration, en analysant les enjeux.

L'intégration des employés est un défi majeur tant pour l'entreprise que pour les nouveaux employés. Cela renforcera leur engagement, leur productivité et leur sentiment d'appartenance, tout en contribuant à la performance globale de l'organisation. Ce processus mutuellement bénéfique est donc essentiel pour assurer le succès et la pérennité de tous.

L'intégration est une période importante, dans la mesure où elle peut confirmer ou remettre en question les premiers éléments d'évaluation en amont. Une personne peut par exemple avoir toutes les compétences techniques pour un poste mais ne pas se faire à la culture d'entreprise, être mal intégrée dans son équipe de travail, ne pas s'entendre avec son manager, etc., autant d'éléments qui sont susceptibles de se traduire par une moindre performance, des pertes d'énergie, une moindre implication, voire une décision de rupture.

L'enjeu de l'intégration est important quel que soit le contexte économique. Dans un contexte de pénurie de compétences, c'est essentiellement un enjeu de fidélisation qui est mis en avant par les entreprises.

Dans un contexte de récession et de difficultés économiques, d'autres enjeux prennent davantage d'importance, comme la nécessité d'éviter les coûts liés à un « mauvais » recrutement, et la rapidité de prise de poste avant d'être pleinement opérationnel².

¹<https://www.thegoodfab.com/post/parcours-dintegration-pour-employes-les-etapes-asuivre#parcours-dintegration-entreprise-queles-sont-les-etapes-du-processus-de-lempluye> Consulté le 03 juin 2025 à 16h

² Delphine LACAZE, 2010, Serge PERROT, L'intégration des nouveaux collaborateurs. paris, P. 5-6.

II.2.4 Les objectifs des programmes d'intégration

Le tableau ci-dessous présente les principaux objectifs des programmes d'intégration, regroupés selon les trois grands domaines de socialisation. Il met en avant, pour chaque domaine, les objectifs généraux ainsi que des exemples d'objectifs spécifiques, afin de mieux comprendre les priorités et les attentes des entreprises lors de l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Tableau 7 : Objectifs des programmes d'intégration

Domaines de socialisation	Objectifs généraux	Objectifs spécifiques
Organisation	Communiquer	Faire connaître et comprendre l'entreprise
		Susciter l'adhésion (notamment à la stratégie et à la culture)
		Renforcer la cohésion
		Sensibiliser à la dimension « groupe »
		Accroître l'attractivité, améliorer la marque employeur
	Fidéliser	Réduire le <i>turnover</i> de l'entreprise
		Donner de la visibilité sur des parcours possibles
		Favoriser le sentiment d'appartenance
Développer la confiance		
Relationnel	Créer un réseau interne	Créer un réseau interne avec les anciens, notamment inter-métiers et international
		Créer un réseau interne (nouveaux embauchés), créer un esprit de promotion
		Faire connaître la nouvelle génération aux managers
Travail	Faciliter la prise de poste	Rendre opérationnel, former au métier
		Développer la performance au travail

Source : Delphine LACAZE, 2010, Serge PERROT, L'intégration des nouveaux collaborateurs. paris, P. 34¹

¹ Delphine LACAZE Serge PERROT, 2010, L'intégration des nouveaux collaborateurs. paris, P. 34

II.3 Stratégies d'intégration différenciées

L'efficacité d'un processus d'intégration, ou onboarding, repose fondamentalement sur sa capacité à s'adapter aux spécificités de chaque nouvel arrivant et au contexte particulier de l'entreprise. Une approche générique, taille unique, s'avère souvent insuffisante pour garantir une intégration réussie, rapide et durable. En effet, les attentes, les besoins, le bagage expérientiel et les modes d'apprentissage varient considérablement d'un individu à l'autre et sont également influencés par la culture, la taille et le secteur d'activité de l'organisation d'accueil. Reconnaître cette diversité est la première étape vers la conception de stratégies d'intégration véritablement performantes. Que l'on accueille un jeune diplômé découvrant le monde professionnel ou un cadre chevronné apportant une expertise pointue, que l'intégration se fasse au sein d'une startup agile ou d'un grand groupe structuré, les leviers à actionner, les contenus à privilégier et les méthodes d'accompagnement diffèrent. De même, l'essor du numérique transforme les pratiques et offre de nouvelles possibilités pour personnaliser et optimiser ces parcours d'accueil. Les sections suivantes explorent plus en détail ces variations stratégiques cruciales.

III.3.1 Les stratégies spécifiques selon les profils et secteurs

Toutes les entreprises ne recrutent pas les mêmes profils, et tous les nouveaux arrivants n'ont pas les mêmes besoins. Un jeune diplômé n'aura pas les mêmes attentes qu'un professionnel expérimenté, tout comme une start-up n'intégrera pas de la même manière qu'un grand groupe. Cette section s'intéresse aux adaptations possibles du parcours d'intégration selon les contextes, les métiers et les technologies disponibles.

II.3.1.1 Intégration des jeunes diplômés vs profils expérimentés

L'intégration ne s'effectue pas de la même manière selon que le collaborateur est un jeune diplômé ou un professionnel expérimenté.

Les jeunes diplômés découvrent souvent pour la première fois le monde professionnel. Leur besoin d'accompagnement est donc plus important. Ils doivent non seulement assimiler les compétences techniques attendues, mais aussi intérioriser les codes culturels, relationnels et organisationnels de l'entreprise.

Pour cette population, un dispositif structuré est recommandé : programme de parrainage, parcours d'apprentissage progressif, retours réguliers, soutien à la prise de poste, etc.

Selon Brillet & Bachelard, le processus d'intégration des jeunes recrues doit viser à réduire le stress lié à l'incertitude, tout en créant un lien d'appartenance rapide ¹.

En revanche, les profils expérimentés sont généralement opérationnels plus rapidement, mais ils doivent s'adapter à une nouvelle culture, à de nouveaux modes de fonctionnement et parfois désapprendre certains réflexes acquis ailleurs. Leur intégration doit donc valoriser leur expérience tout en leur donnant les clés pour comprendre l'organisation dans laquelle ils évoluent.

Tableau 8: Synthèse comparatif entre l'intégration des jeunes diplômés vs profils expérimentés

Critères	Jeunes diplômés	Profils expérimentés
Niveau d'autonomie	Faible – besoin d'encadrement	Élevé – opérationnels rapidement
Objectifs de l'intégration	Apprentissage du métier et de la culture	Compréhension du fonctionnement interne
Outils privilégiés	Tutorats, formations, feedback réguliers	Accompagnement ciblé, entretiens RH
Risques à éviter	Perte de repères, isolement	Sentiment de mise à l'écart ou de sous-valorisation

Source : Réaliser par nous-même à base des données précédente

II.3.1.2 Intégration dans les grandes entreprises vs PME

L'intégration des nouvelles recrues ne s'opère pas de manière uniforme d'une organisation à une autre. L'une des principales variables explicatives de cette diversité réside dans la taille de l'entreprise, qui conditionne en grande partie les ressources mobilisables, la structuration des processus RH, et la culture organisationnelle. Les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises (PME) adoptent ainsi des logiques d'intégration différentes, tant dans leur degré de formalisation que dans la proximité humaine offerte aux nouveaux arrivants.

¹ Brillet & Bachelard, 2019, Les pratiques d'intégration dans les entreprises. Vuibert, p. 55.

a) Une intégration formalisée et standardisée dans les grandes entreprises

Les grandes entreprises disposent généralement de services RH structurés et de moyens conséquents, leur permettant de concevoir des parcours d'intégration élaborés et uniformisés. Ces dispositifs comprennent fréquemment un livret d'accueil, des sessions de formation initiale, l'accès à une plateforme d'e-learning, des journées d'intégration collectives, ou encore l'accompagnement par un tuteur ou un mentor¹. L'objectif est de proposer une expérience cohérente, quel que soit le site d'affectation ou la fonction occupée, et de transmettre rapidement les valeurs, la culture d'entreprise et les normes de fonctionnement.

Cependant, cette formalisation peut parfois engendrer un effet d'uniformité trop rigide, dans lequel l'individualisation des parcours est difficilement réalisable². Le salarié peut alors percevoir l'intégration comme un processus impersonnel, où la prise en compte de ses spécificités, de ses besoins ou de son rythme d'adaptation reste limitée.

b) Une intégration plus informelle, humaine et adaptable dans les PME

À l'opposé, les PME, souvent moins dotées en ressources RH, mettent en œuvre des pratiques plus souples, informelles et centrées sur la relation directe. L'accueil du salarié peut être pris en charge par le dirigeant lui-même ou un manager de proximité. L'environnement de travail familial facilite généralement les échanges spontanés, le partage d'informations et une intégration progressive « par le terrain », sans processus lourd ni documentation exhaustive³.

Cette proximité favorise souvent un sentiment d'appartenance rapide, ainsi qu'une montée en compétences informelle via l'observation, le compagnonnage ou l'essai-erreur. Toutefois, cette flexibilité peut aussi présenter des limites importantes : absence de repères clairs, intégration inégale selon les services, ou encore oubli de certaines étapes clés comme la formation aux outils internes ou à la culture d'entreprise⁴.

c) Une complémentarité à rechercher

Plutôt que d'opposer ces deux modèles, plusieurs auteurs suggèrent de les penser en complémentarité. L'enjeu est d'associer la rigueur des processus propres aux grandes structures à la chaleur relationnelle et la réactivité des PME. Une intégration réussie est avant tout une

¹Davezies, L, 2016. Manager l'intégration : enjeux et pratiques. Éditions EMS, 1^{er} Edition, P 158

². Brillet, F. & Pommier, J. 2014. Les pratiques RH dans les grandes entreprises françaises. Éditions Le Harmattan. 1^{er} Editions, P 77

³ Julien, P.-A., & Marchesnay, M. 1996, L'entrepreneuriat. Economica, 2^{ème} édition.

⁴ Paturel, R., & Cadin, L. 2004, GRH et PME : entre contraintes et spécificités. Revue française de gestion, n°150. P 9-24

intégration adaptée, c'est-à-dire capable de répondre aux attentes du salarié tout en respectant les contraintes organisationnelles¹.

Tableau 9 : Synthèse comparatif entre l'intégration dans les grandes entreprises et les PME

Critères	Grandes entreprises	PME (Petites et Moyennes Entreprises)
Structuration des RH	Services RH structurés, processus formalisés	Ressources RH limitées, gestion plus souple et intuitive
Type d'intégration	Intégration standardisée et planifiée (livret d'accueil, e-learning, tuteur, journées d'intégration, etc.)	Intégration informelle, fondée sur l'observation, la proximité et le relationnel direct
Objectifs principaux	Assurer une homogénéité de l'accueil, transmettre la culture d'entreprise de manière uniforme	Favoriser l'adaptation par la pratique, créer un sentiment d'appartenance rapide
Personnalisation du parcours	Faible : peu de place à l'individualisation des parcours	Élevée : possibilité d'adapter selon la personnalité ou les besoins du nouvel arrivant
Relation humaine et proximité	Moins présente, relations plus impersonnelles	Très présente, relations humaines étroites, interaction directe avec les dirigeants ou managers
Outils utilisés	Plateformes numériques, formations centralisées, documentation complète	Transmission orale, compagnonnage, formation sur le tas
Avantages	Clarté, efficacité, cohérence organisationnelle	Flexibilité, adaptabilité, relation humaine renforcée
Limites	Processus parfois trop rigides, risque d'un accueil impersonnel	Risque d'imprécision, d'oubli d'étapes clés (formation, vision d'ensemble de l'entreprise)

Source : Réaliser par nous-même à partir des données précédentes

¹ Jean-Marie Peretti. 2019, Ressources humaines, (19e éd.). P 200

II.3.1.3 Digitalisation de l'intégration (onboarding digital, e-learning)

La transformation digitale a également modifié les pratiques d'intégration, notamment avec l'apparition d'onboardings digitaux. Ces outils numériques permettent de transmettre des informations clés, de créer des modules d'e-learning, de faciliter l'accès aux documents, ou encore de proposer des quiz, vidéos ou échanges en ligne.

Le principal avantage est la flexibilité offerte : les contenus sont accessibles à tout moment, ce qui facilite l'autonomie du nouveau collaborateur, notamment dans les entreprises multisites ou en télétravail. Cependant, la dimension humaine de l'intégration ne peut être totalement remplacée par des outils digitaux. L'interaction avec les équipes, les managers ou les collègues reste essentielle pour permettre au salarié de s'intégrer culturellement et socialement.

Selon Bradt & Vonnegut, la digitalisation permet de gagner du temps, mais doit être pensée comme un complément au contact humain, et non comme un substitut¹.

Tableau 10 : Synthèse comparatif entre l'intégration digital et traditionnel

Critères	Onboarding digital	Onboarding traditionnel
Accessibilité	À distance, à tout moment	En présentiel, souvent planifié
Contenus	Standardisés, interactifs	Oraux, informels ou structurés
Coût à long terme	Réduction possible (après création initiale)	Ressources humaines nécessaires
Limite principale	Manque de lien humain	Moins flexible et moins moderne

Source : Réaliser par nous-même à partir des données précédents

III.3.3 Quelles stratégies d'intégration les nouveaux collaborateurs choisissent-ils ?

En fonction de leurs ressources dominantes (compétences techniques ou organisationnelles) et en réponse à la durabilité de l'emploi pro posé (court ou long terme), les salariés choisissent (ou sont contraints d'utiliser) des stratégies d'intégration. Ces stratégies individuelles s'inscrivent parfois en réponse aux stratégies d'intégration des entreprises. Par exemple, certains jeunes salariés qualifiés légitiment leurs comportements de « mercenaires », par les attitudes des entreprises qui licencient les salariés dès qu'elles rencontrent des difficultés.

¹Bradt, G. B., & Vonnegut, M. 2009, Onboarding . Edition 1 p. 89.

a) La survie

La stratégie de survie est une réponse à une situation souvent subie, plutôt que choisie. Dans les emplois peu qualifiés, pour lesquels la main d'œuvre se trouve en abondance (ex. : hôtesses de caisse, serveurs, employés dans la restauration rapide et dans les centres d'appel), les employeurs attendent des nouveaux salariés qu'ils soient rapidement opérationnels. S'ils ne possèdent pas de compétences stratégiques, ni de relations professionnelles influentes, les titulaires de ces postes savent que l'organisation investit rarement sur eux pour une relation à long terme. En étant performants, ils espèrent toutefois conserver leur emploi. La forme d'adaptation dominante consiste à acquérir une rapide maîtrise technique. En complément de cette maîtrise, les salariés cherchent à obtenir du soutien social par l'investissement dans des relations de proximité avec les collègues de travail. Enfin, pour s'adapter à des emplois souvent peu stimulants, ils essaient d'avoir une vision positive des choses (« J'ai de bonnes relations avec les collègues » ; « Je suis utile à mon organisation ; il n'y a pas de sot métier » ; « C'est déjà bien d'avoir un emploi », etc.)¹.

b) L'expertise

Le développement de l'expertise est une stratégie visant une intégration à long terme. Les collaborateurs cherchent à obtenir une légitimité principalement fondée sur leurs compétences techniques (savoirs et savoir-faire), acquises soit par la formation initiale, soit par la formation professionnelle. Cette stratégie est par exemple adoptée par les ouvriers qualifiés, volontaires pour les formations offertes par l'entreprise, et par le personnel de la R & D, qui cherche à se positionner sur des projets stimulants².

c) La stratégie du mercenaire

Les nouveaux collaborateurs qui ont des compétences larges et recherchées peuvent favoriser la stratégie du mercenaire. Ils estiment qu'ils obtiendront une évolution de carrière plus rapide en termes de responsabilité et de rémunération en changeant d'employeur plutôt qu'en restant fidèles à leur employeur initial. Ils négocient la situation professionnelle la plus attrayante en mettant les employeurs en concurrence. Pour main tenir cette stratégie, ils cherchent à faire progresser leurs compétences et à élargir leurs réseaux sociaux. Ils sont également favorables à la mobilité professionnelle et géographique³.

¹ D. LACAZE , S.PERROT, 2010, L'intégration des nouveaux collaborateurs , paris, P 134-135

² Idem, P 135

³ Idem, P 136

d) La carrière organisationnelle

D'autres collaborateurs, sans doute plus sédentaires que les précédents, préféreront une stratégie de développement de la carrière organisationnelle. Ils souhaitent s'intégrer durablement dans l'entreprise et y progresser. En plus d'une parfaite maîtrise de l'emploi, la légitimité de ces collaborateurs repose sur la connaissance de l'organisation et la qualité des réseaux professionnels internes. Pour être en mesure de négocier leur évolution de carrière, ces collaborateurs cherchent à obtenir du pouvoir par des comportements politiques¹.

III.3.3 Difficultés rencontrées et solutions possibles

Malgré les avantages évidents, la mise en œuvre de stratégies d'intégration efficaces se heurte souvent à divers défis. Identifier ces obstacles est la première étape pour apporter des solutions appropriées.

➤ La première difficulté réside souvent dans le manque de clarté ou l'inadéquation de la description de poste initiale. Si les attentes et les responsabilités ne sont pas clairement définies au moment de l'embauche, le nouvel employé peut se sentir confus ou ses besoins réels peuvent ne pas être satisfaits. La solution nécessite une étroite collaboration entre les responsables RH et les responsables des opérations pour élaborer des descriptions de poste précises et à jour.

➤ Un autre risque majeur est l'augmentation du volume d'informations et de la complexité administrative au départ. Bombarder un nouveau venu avec des documents et des procédures peut être contre-productif et stressant. La transformation numérique (formulaires en ligne, signature électronique), la diffusion de l'information dans le temps (préinscription, manuel de l'employé accessible) et la fourniture d'informations ciblées et progressives sont des solutions efficaces. L'utilisation d'un programme d'orientation personnalisé, à condition qu'il soit bien expliqué, peut standardiser l'information et simplifier le processus.

➤ Ne pas impliquer le manager direct est l'une des erreurs les plus dommageables. Leur absence ou leur indisponibilité laisse le nouvel employé sans orientation claire quant à ses objectifs et à son évaluation. La solution comprend la formation des managers sur leur rôle essentiel dans le processus d'intégration, l'établissement d'un calendrier de contrôle régulier dès le départ et la fourniture de commentaires constructifs.

➤ L'isolement social et la difficulté d'intégration à la culture d'entreprise sont également des défis courants, notamment dans les contextes de travail hybride ou à distance. Les solutions incluent la désignation d'un « copain » ou d'un sponsor l'organisation d'événements d'équipe

¹ D. LACAZE, S. PERROT, 2010, L'intégration des nouveaux collaborateurs, Paris, P. 136

(même virtuels), la communication claire des valeurs et des normes de l'entreprise et l'encouragement des interactions informelles

➤ Des attentes irréalistes ou mal communiquées concernant la vitesse de développement des compétences peuvent entraîner de la frustration des deux côtés. Il est essentiel d'élaborer un plan d'intégration réaliste avec des objectifs progressifs et de communiquer clairement le délai prévu pour une indépendance totale¹.

➤ Enfin, le manque de suivi et de feedback après les premières semaines peut conduire à un désengagement progressif. Établir des points de suivi réguliers (après 30, 60 ou 90 jours par exemple), recueillir les retours du nouveau collaborateur (via des rapports surprises ou des sondages) et ajuster le plan d'intégration si nécessaire sont des pratiques essentielles pour assurer une intégration durable².

Surmonter ces défis nécessite une approche systématique, une communication claire, l'engagement de toutes les parties prenantes (RH, gestionnaires, l'équipe et le nouvel employé) et l'utilisation judicieuse des outils technologiques pour soutenir le processus humain.

Conclusion

L'intégration des nouvelles recrues représente aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, quels que soient leur secteur d'activité, leur taille ou leur culture organisationnelle. Loin d'être une simple formalité administrative, elle constitue un levier déterminant pour favoriser l'adaptation, l'engagement, la performance et la fidélisation des salariés dès leur arrivée.

Ce chapitre a permis de mettre en lumière la richesse et la complexité de ce processus, en montrant qu'une intégration réussie repose sur un équilibre subtil entre transmission des savoirs, accompagnement humain et alignement culturel. Qu'il s'agisse de l'intégration organisationnelle, relationnelle ou professionnelle, chaque dimension contribue à construire un parcours d'accueil pertinent, capable de répondre aux attentes des nouveaux entrants tout en servant les objectifs de l'entreprise.

La réussite de ce processus dépend en grande partie de la mobilisation des différents acteurs : les ressources humaines, les managers, les tuteurs, mais aussi les collègues de travail. Chacun, à son niveau, joue un rôle fondamental pour créer un climat de confiance, transmettre les valeurs

¹ 10 défis et solutions en matière d'intégration des employés. Consulté sur <https://clickup.com/fr-FR/blog/169885/defis-lies-a-laccueil-des-nouveaux-arrivants>. le 01 juin 2025 à 10H.

² On boarding : 5 astuces pour optimiser l'intégration d'un nouveau salarié. Consulté sur <https://www.eliapp.io/blog/on-boarding-5-astuces-pour-optimiser-lintegration-dun-nouveau-salarie>. le 01 juin 2025 à 11h

et favoriser l'appropriation du poste. À travers ces actions coordonnées, l'intégration devient un véritable outil de développement du capital humain.

Mais si les bénéfices d'un parcours structuré sont nombreux, ils existent aussi des limites auxquelles les organisations peuvent être confrontées comme manque de moyens, rigidité des dispositifs, faible implication managériale, ou encore difficulté à mesurer les résultats. Ces freins appellent à une réflexion continue et à une personnalisation des pratiques pour qu'elles restent humaines, souples et adaptées à la diversité des profils.

Enfin, la diversité des stratégies d'intégration selon les contextes jeunes diplômés vs salariés expérimentés, PME vs grandes entreprises, approche digitale vs traditionnelle montre qu'il n'existe pas de modèle unique. L'efficacité repose avant tout sur la capacité de l'entreprise à ajuster ses dispositifs aux besoins spécifiques des individus et aux réalités du terrain.

Ainsi, à travers l'étude de ces différentes approches, ce chapitre souligne que l'intégration n'est pas une fin en soi, mais bien le point de départ d'un parcours professionnel réussi, construit sur des bases solides de compétence, d'adhésion et d'engagement. C'est à partir de ce socle que l'on peut envisager le développement durable des talents au sein de l'organisation.

Chapitre III
Enquête sur
l'intégration et les
compétences, cas de
CNEP Banque

Ce troisième chapitre constitue la phase pratique de notre travail de recherche. Il s'inscrit dans la continuité des développements théoriques abordés dans les deux premiers chapitres, en confrontant les concepts relatifs à l'intégration des nouvelles recrues et à la gestion des compétences à la réalité du terrain.

Notre étude s'est déroulée au sein de la CNEP Banque, une institution financière publique qui emploie un grand nombre de salariés à travers le territoire national. À travers ce terrain, nous avons cherché à évaluer comment sont mises en œuvre les stratégies d'intégration, quels en sont les contenus, la durée, les responsables, ainsi que leur impact perçu par les employés sur leur adaptation, leur montée en compétences et leur projection professionnelle.

Ce chapitre est structuré en trois parties :

La première présente un aperçu général de la CNEP Banque ainsi que son organisation RH.

La seconde détaille la méthodologie de recherche adoptée, notamment le choix de la méthode, l'élaboration du questionnaire et les conditions de passation.

Enfin, la dernière partie est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des résultats issus des réponses recueillies, afin d'évaluer l'efficacité des dispositifs d'intégration et de confronter les données empiriques aux hypothèses posées.

Ce travail de terrain permet ainsi de mettre en lumière les pratiques réelles de l'entreprise en matière d'intégration, leurs effets sur les compétences, et les marges d'amélioration possibles.

III.1 Aperçu générale de la CNEP Banque

Avant d'aborder l'analyse des données issues de notre enquête, il est essentiel de présenter l'organisation dans laquelle cette étude a été menée. La CNEP Banque (Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance) constitue un acteur majeur du secteur bancaire en Algérie, tant par son envergure nationale que par la diversité de ses services financiers.

Dans cette partie, nous exposerons brièvement l'historique de l'établissement, sa structure organisationnelle, ainsi que son fonctionnement interne, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Cet aperçu nous permettra de mieux comprendre le contexte institutionnel dans lequel les nouvelles recrues sont intégrées, et de situer les résultats de notre enquête dans un environnement professionnel concret.

III.1.1 Présentation de la CNEP Banque

La CNEP Banque (Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance – Banque) est une banque publique algérienne qui occupe une place importante dans le secteur bancaire national. Son siège social est situé à Alger et elle dispose d'un vaste réseau d'agences réparties à travers l'ensemble du territoire algérien. Sa mission principale est axée sur la collecte de l'épargne et le financement de l'habitat, bien qu'elle offre également une gamme complète de services bancaires destinés aux particuliers et aux entreprises. Grâce à sa large implantation et à son orientation sociale, la CNEP Banque joue un rôle essentiel dans la bancarisation des citoyens et le soutien au développement immobilier en Algérie. Elle propose notamment des comptes d'épargne, des crédits immobiliers, des crédits à la consommation, ainsi que des services de paiement et de transfert. Au fil des années, la banque s'est engagée dans une dynamique de modernisation, visant à améliorer la qualité de service et à intégrer les technologies numériques dans ses prestations.

III.1.2.1 Historique et évolution de la CNEP Banque

La CNEP a été fondée en 1964 sous le nom de Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance, avec pour objectif principal de favoriser l'épargne des ménages algériens, notamment en vue de financer l'acquisition ou la construction de logements. Elle a longtemps fonctionné comme un établissement financier spécialisé dans le financement de l'habitat, en collectant les dépôts de la population pour les réinvestir sous forme de crédits immobiliers. En 1997, dans le cadre des réformes économiques et bancaires engagées par l'État algérien, la CNEP a été transformée en une banque universelle sous le nom de CNEP Banque. Cette transformation a permis à l'établissement d'élargir son champ d'activités et d'opérer comme une banque classique, tout en conservant sa vocation initiale liée à l'habitat. Depuis cette date, la CNEP Banque n'a cessé d'évoluer pour répondre aux besoins d'une clientèle de plus en plus diversifiée, en intégrant progressivement des services modernes tels que les cartes bancaires, le e-banking, et les produits de financement pour les entreprises.

Au fil des décennies, la CNEP Banque a connu plusieurs transformations majeures dans le but d'élargir ses missions et de renforcer son rôle dans le secteur bancaire et financier algérien. Ces changements s'inscrivent dans une logique de développement et d'adaptation aux besoins économiques du pays.

1. Période 1964–1970 : Les débuts de la collecte de l'épargne

Durant cette première phase, la CNEP – alors appelée Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance – avait pour principale mission de recueillir l'épargne des citoyens, notamment à travers l'introduction du livret d'épargne. Par ailleurs, elle jouait un rôle social en finançant l'acquisition de logements par l'octroi de prêts sociaux.

2. Période 1971–1979 : Développement du financement de l'habitat

Dans les années 1970, la CNEP s'est vue confier une mission plus ambitieuse : soutenir activement la construction de logements. En avril 1971, une instruction gouvernementale l'a chargée de financer des programmes immobiliers via des fonds publics. Cette orientation a favorisé une forte augmentation de l'épargne des ménages. Dès 1975, les premiers logements financés ont été attribués aux détenteurs de livrets. En 1979, le réseau s'était déjà étendu à 46 agences et bureaux.

3. Les années 1980 : Promotion immobilière et diversification

Au cours des années 1980, la CNEP a diversifié ses services en étendant l'octroi de crédits à de nouveaux publics, notamment les professions libérales, les coopératives et les acteurs du transport ou de la santé. Elle a ainsi soutenu la promotion immobilière, tout en conservant sa vocation première : favoriser l'accès au logement pour les épargnants.

4. À partir de 1997 : Transformation en banque commerciale

Un tournant décisif intervient en 1997, lorsque la CNEP devient officiellement une banque commerciale, sous le nom de **CNEP Banque**, conformément à la décision ministérielle n°01/97 du 9 juin 1997. Elle adopte alors le statut de société par actions (SPA), avec un capital social de 14 milliards de dinars. Cette transformation lui permet d'élargir sa gamme de produits financiers, autrefois réservés aux banques classiques. La CNEP Banque a été inscrite au registre du commerce le 24 décembre 2000, sous le numéro 00138291300.

5. Partenariat avec Algérie Poste

Dans une logique de proximité avec la population, la CNEP Banque a également établi une convention de longue date avec Algérie Poste (anciennement PTT), permettant de diffuser ses services via le réseau postal national.

6. Mai 2005 : Extension au financement d'infrastructures

Le 31 mai 2005, une Assemblée Générale Extraordinaire autorise la CNEP Banque à renforcer son implication dans le financement de grands projets liés à l'immobilier : bureaux, hôtels, établissements de santé, infrastructures éducatives et culturelles.

7. Juillet 2008 : Nouveau positionnement stratégique

Le 17 juillet 2008, un nouveau plan stratégique est adopté. La CNEP Banque réoriente son offre de crédit en mettant l'accent sur le financement de la promotion immobilière (vente, location, terrains à bâtir), tout en maintenant un encadrement rigoureux sur les crédits aux particuliers – notamment à travers les prêts hypothécaires, à l'exclusion des crédits pour les locaux à usage commercial ou professionnel.

III.1.2 Présentation du réseau de tizi -Ouzou

La direction du réseau est une structure hiérarchique et de soutien aux agences implantées au niveau de sa circonscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale.

Le document portant organisation générale de la CNEP -Banque retrace ainsi les missions de la direction du réseau :

- Gérer, développer et rentabiliser le fonds de commerce de la banque.
- Veiller à l'application stricte du dispositif réglementaire globale de la banque.
- Diffuser et vulgariser les textes réglementaires reçus des directions centrales.
- Server de feedback d'information aux structures centrales quant aux difficultés dans l'application de textes.
- Veiller stricte de la politique de contrôle de la banque et à la prise en charge effective ou réserves émises par les organes de contrôle de la banque
- La direction du réseau est structurée en 7 départements, l'organisation d'une direction du réseau commercial est reprise dans l'organigramme

III.1.2 Organisation des ressources humaines

La CNEP Banque dispose d'une structure RH centralisée, articulée autour d'une direction des ressources humaines au niveau national, complétée par des services RH déconcentrés dans ses agences régionales et locales. Cette organisation permet une gestion du personnel à la fois stratégique et opérationnelle.

Le service des ressources humaines est chargé de plusieurs missions clés : le recrutement, la gestion administrative du personnel, la formation, le développement des compétences, ainsi que le suivi des carrières. Le département RH veille également à l'application des politiques internes, au respect de la réglementation du travail, et au maintien d'un bon climat social.

Avec un effectif global qui dépasse les 6 000 salariés à travers le territoire national, la CNEP Banque est confrontée à des défis constants en matière d'intégration et d'adaptation des nouvelles recrues. La coordination entre les agences et la direction centrale est donc essentielle pour assurer une politique RH homogène et efficace.

Dans ce contexte, les processus d'accueil, de formation initiale, et de suivi post-recrutement deviennent des leviers incontournables de la performance humaine au sein de l'institution.

III.1.3.1 Politique de recrutement et intégration

La CNEP Banque Tizi-Ouzou, en tant qu'établissement financier public, procède régulièrement à des recrutements **externes et internes** pour répondre à ses besoins de développement et de remplacement. Le recrutement **externe** ouvert via concours nationaux (pour les postes d'exécution et d'encadrement intermédiaire) et via appels à candidatures sur dossier (pour les profils cadres et cadres supérieurs), et **recrutement interne** comme promotion et mobilité horizontale sont encouragées pour valoriser les compétences développées en interne et favoriser la fidélisation.

Une fois le recrutement effectué, un processus d'intégration est généralement prévu. Il comprend le plus souvent un accueil administratif, une présentation de l'établissement, ainsi qu'une phase d'accompagnement dans la prise de poste. Toutefois, cette intégration reste parfois limitée à l'aspect informatif, sans véritable parcours structuré ou formalisé.

A. Processus d'intégration de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou :

a) Accueil administratif (jour 1)

Remise du livret d'accueil (présentation de l'organisation, des services, et du règlement interne).

Création des accès informatiques (messagerie, intranet RH, outils métier).

b) Parcours « Découverte » (1re semaine)

Présentation de l'entreprise : vision, mission, valeurs, organigramme, principaux produits et services.

Rencontres clés : sessions de prise de contact avec le manager direct, le responsable RH local, et un parrain.

c) Phase de formation initiale (semaine 2 à 4)

Formation métier : modules e-learning et ateliers pratiques sur les procédures internes, logiciels bancaires et règles de conformité.

Ateliers culturels : sensibilisation à l'éthique bancaire, à la sécurité des données et à la relation client.

d) Suivi et évaluation (mois 1 à 3)

Entretiens individuels à J+30 et J+90, animés par le manager et le service RH, pour évaluer l'adaptation, l'atteinte des premiers objectifs et les besoins de formation complémentaire.

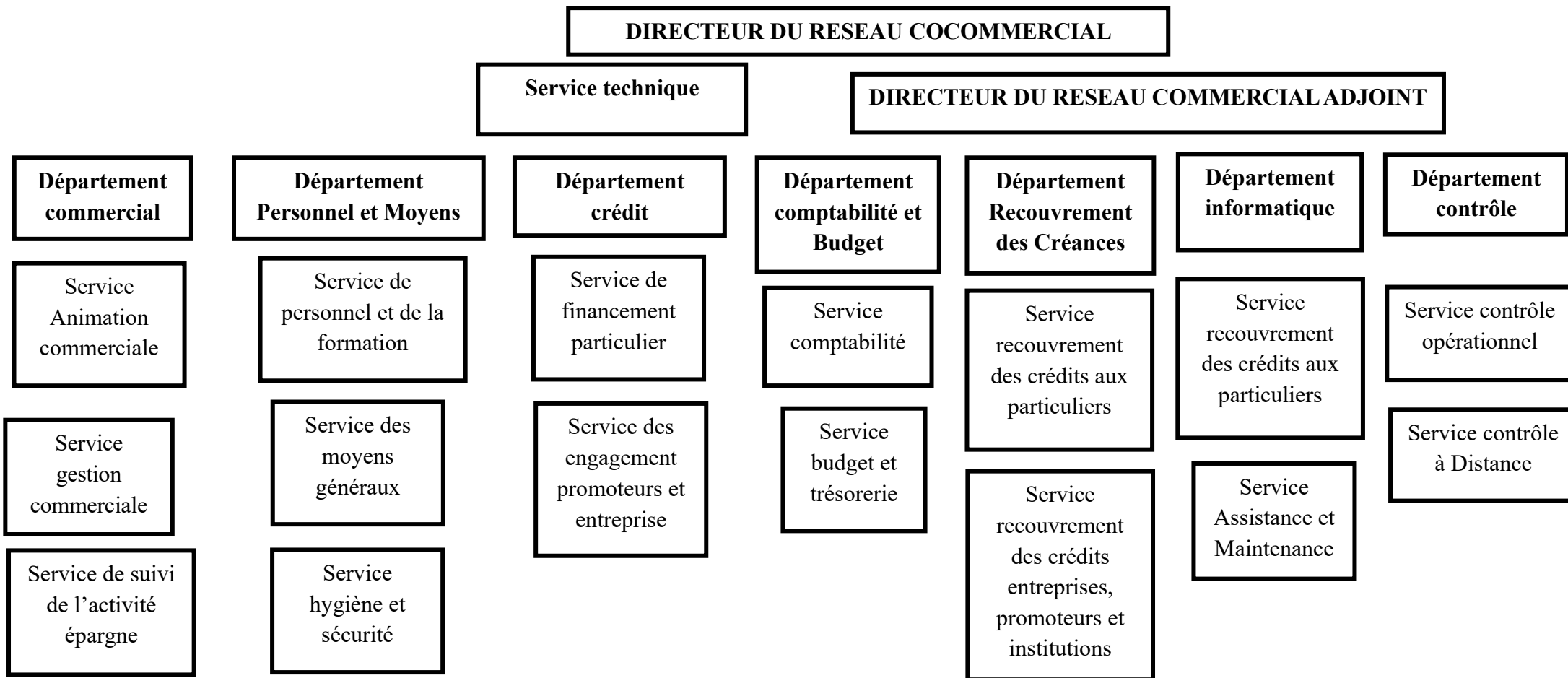
Feedback 360° : recueil des impressions du recrue, du tuteur et du manager pour ajuster le plan d'intégration.

La prise en charge des nouvelles recrues est assurée en partie par les responsables hiérarchiques, les collègues de service ou les RH locaux. Cependant, les pratiques diffèrent selon les régions et les ressources disponibles, ce qui rend l'expérience d'intégration inégale.

Dans ce contexte, l'enjeu pour la CNEP Banque est de renforcer ses pratiques d'intégration en les rendant plus uniformes, plus stratégiques et davantage orientées vers le développement des compétences. Un programme structuré et suivi permettrait non seulement de faciliter l'adaptation des nouveaux arrivants, mais aussi de favoriser leur montée en compétences dès les premiers mois d'embauche.

C'est dans cette optique que se situe ce mémoire, dont l'objectif est d'évaluer l'impact réel des stratégies d'intégration mises en œuvre au sein de cette institution, à travers l'analyse des expériences vécues par les salariés.

Figure 1 : Organigramme générale de la CNEP Banque Direction du Réseau Commerciale Tizi-Ouzou



Source : CNEP Banque de Tizi-Ouzou

III.2 Méthodologie de recherche

Cette section présente la méthodologie utilisée dans notre étude de terrain. Elle décrit les choix méthodologiques concernant le groupe cible, les critères de sélection de l'échantillon et les objectifs spécifiques de l'étude. Nous passons également en revue les outils de collecte de données utilisés, dont un questionnaire structuré, pour recueillir des informations fiables et précises sur les stratégies d'intégration des nouveaux employés et leur lien avec la gestion des compétences.

III.2.1 Objectif de l'étude

Cette étude a pour objectif principal d'analyser l'impact des stratégies d'intégration mises en œuvre au sein de la CNEP Banque, tant sur le ressenti des nouvelles recrues, leur accueil, leur adaptation et leur montée en compétences que sur la gestion et le développement effectif de ces compétences. Elle vise également à identifier les éventuelles lacunes du parcours d'intégration et à déterminer dans quelle mesure les dispositifs d'accueil, de formation et d'accompagnement contribuent à la performance, à l'engagement et à la fidélisation des salariés.

III.2.1.1 Choix du terrain et population ciblée

Le terrain d'étude retenu est la CNEP Banque de Tizi-Ouzou. Ce choix repose à la fois sur l'accessibilité, le lien direct avec le stage pratique, ainsi que sur la pertinence du contexte organisationnel en matière d'intégration professionnelle.

Le questionnaire a été distribué à 20 employés, dont 15 ont répondu effectivement. Les profils visés étaient principalement des cadres et agents de maîtrise, déjà intégrés dans l'organisation depuis au moins plusieurs mois.

III.2.1.2 Démarche méthodologique adoptée

Pour répondre à cette problématique, une approche quantitative a été privilégiée, à travers la réalisation d'un questionnaire à questions fermées structuré. Cette méthode permet d'obtenir des données mesurables, comparables et exploitables statistiquement, tout en assurant l'anonymat et la rapidité de collecte auprès des participants.

Le questionnaire a été conçu autour de thématiques clés liées à l'intégration : accueil, accompagnement, compréhension du poste, formation, ambiance de travail, perception de l'entreprise, etc. Il a été administré en version papier, de manière anonyme afin de favoriser la sincérité des réponses.

III.2.2 Présentation de l'étude quantitative

Afin de mesurer concrètement l'impact des dispositifs d'intégration sur la gestion des compétences au sein de la CNEP Banque, une enquête quantitative a été réalisée auprès d'un échantillon de salariés. Cette démarche permet de recueillir des données factuelles sur les expériences vécues, les perceptions et les effets concrets des actions d'intégration mises en place.

Cette section présente la nature de l'étude, les modalités de distribution du questionnaire ainsi que les types de réponses collectées. Elle constitue une étape essentielle pour comprendre la logique de traitement et d'analyse des données, abordée dans la partie suivante.

III.2.2.1 Présentation de l'étude

Cette étude quantitative vise à évaluer, de manière empirique, l'effet des stratégies d'intégration sur le développement des compétences des nouvelles recrues au sein de la CNEP Banque Tizi-Ouzou. L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de 15 salariés, composés de cadres et d'agents de maîtrise.

Le questionnaire a été administré de manière auto-gérée sur site, permettant aux répondants de remplir le document en toute autonomie, dans leur environnement de travail. Ce mode de distribution a facilité une collecte rapide et pratique tout en respectant l'anonymat des participants. Le questionnaire a été conçu avec une attention particulière à la clarté des formulations et à la pertinence des thématiques abordées, en cohérence avec les objectifs du mémoire.

III.2.2.2 Nature des réponses

Le questionnaire est de type fermé, structuré autour de 18 questions à choix multiples, réparties en plusieurs rubriques : informations générales, expérience d'intégration, accès à la formation, développement des compétences, et perception du niveau d'intégration.

La plupart des questions sont à choix unique ou multiple, permettant de standardiser les réponses et de faciliter leur traitement statistique.

Ce choix méthodologique permet d'obtenir des données quantifiables, comparables, et directement exploitables dans une analyse descriptive, tout en assurant une couverture complète des dimensions liées à l'intégration des nouvelles recrues.

III.2.3 Administration du questionnaire

L'administration du questionnaire a été effectuée en présentiel, selon un protocole planifié à l'avance. Nous avons veillé à rencontrer les salariés dans leurs espaces de travail ou dans des lieux accessibles, tout en respectant leurs horaires de disponibilité. La passation étant de type assisté, nous avons assuré un accompagnement actif au moment de la réponse, garantissant ainsi la clarté des consignes et la complétude des informations recueillies.

III.2.3.1 Structure et élaboration du questionnaire

Le questionnaire c'est l'un des outils méthodologiques les plus adéquats pour la collecte de données quantitatives dans le cadre d'une recherche académique. Il permet de recueillir de manière standardisée les opinions, expériences et perceptions d'un échantillon ciblé, facilitant ainsi l'analyse statistique des résultats, la mise en évidence de tendances, et l'exploration de corrélations entre variables.

Dans le cadre de ce mémoire, le questionnaire a été conçu pour répondre à la problématique suivante : Comment les stratégies d'intégration des nouvelles recrues influencent-elles la gestion des compétences en entreprise ?

Il s'ouvre sur un texte introductif destiné à informer les participants sur l'objet de l'étude, les objectifs du questionnaire, ainsi que sur les garanties d'anonymat et de confidentialité. L'ensemble a été administré sous format papier, et distribué à différents profils appartenant au même environnement organisationnel notamment dans le département des ressources humaines, ce qui nous a permis d'obtenir une diversité de points de vue : nouveaux employés, collaborateurs expérimentés, encadrants ou responsables RH.

Dans le cadre de cette étude, un questionnaire structuré de 18 questions a été réalisé comme principal outil de collecte de données. Il vise à explorer les pratiques d'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations, tout en mettant en lumière leur lien avec la gestion des compétences.

Ce questionnaire est réparti en quatre axes thématiques principaux.

Le premier axe porte sur les informations personnelles des répondants (sexe, âge, ancienneté, niveau hiérarchique), permettant une catégorisation statistique pour identifier les tendances selon les profils.

Le deuxième axe s'intéresse aux stratégies d'intégration mises en place : présence ou non d'un programme d'intégration, durée, contenu (présentation de l'entreprise, accompagnement, formation, etc.), ainsi que la perception de son utilité.

Le troisième axe est dédié à la gestion des compétences : il interroge les répondants sur l'évaluation initiale de leurs compétences, les dispositifs de formation continue proposés, ainsi que les opportunités réelles de développement de compétences à la suite de leur intégration.

Le quatrième axe : examine le lien entre le processus d'intégration et la montée en compétences, en évaluant dans quelle mesure le parcours d'intégration a permis une meilleure compréhension des attentes de l'entreprise, une adaptation progressive des compétences, et un accompagnement post-intégration.

Ce questionnaire a été adressé à un large éventail de profils au sein de l'organisation (nouveaux employés, collaborateurs expérimentés, managers, responsables RH) afin de recueillir une diversité de points de vue. L'ensemble des données collectées est traité de manière anonyme et confidentielle, dans un but exclusivement académique.

III.2.3.1 Traitement et analyse des données

Les données recueillies via le questionnaire ont été saisies, codées et traitées à l'aide du logiciel Excel, en mobilisant des outils statistiques de base. Ce traitement a permis de produire des indicateurs clairs (pourcentages) facilitant l'analyse des tendances et la vérification empirique des hypothèses formulées dans la première partie du mémoire.

L'analyse s'appuie sur une série de tableaux statistiques et de représentations graphiques (diagrammes circulaires, histogrammes), organisés selon les principaux axes du questionnaire : caractéristiques des répondants, modalités d'intégration vécues, perception de l'utilité du processus, accès à la formation et évolution des compétences.

Cette approche méthodologique associe une démarche descriptive (recueil des expériences vécues et du ressenti des salariés) à une approche analytique (mise en relation entre la qualité de l'intégration et le développement des compétences professionnelles), afin de tirer des enseignements concrets.

L'adoption d'une méthode hypothético-déductive fondée sur une enquête quantitative s'est révélée pertinente pour étudier les effets réels des stratégies d'intégration sur l'adaptation et l'implication des nouvelles recrues à la CNEP Banque Tizi-Ouzou. Les hypothèses définies au départ ont ainsi guidé la construction du questionnaire et l'organisation du traitement statistique. Les résultats détaillés sont présentés et discutés dans la section suivante.

III.3 Analyse et discussions de résultats

Ce troisième axe de ce chapitre est consacré à l'analyse des données collectées auprès des salariés de la CNEP Banque à travers le questionnaire. Il s'agit ici d'interpréter les résultats obtenus, de les confronter aux hypothèses posées, et de mettre en évidence les principaux enseignements en lien avec notre problématique.

L'analyse s'organise autour de plusieurs dimensions clés : le profil des répondants, les modalités d'intégration vécues, leur impact sur la montée en compétences, ainsi que la perception globale des dispositifs mis en place. Cette lecture transversale permet de faire ressortir les forces et les limites des pratiques d'intégration au sein de l'établissement, et d'en tirer des pistes d'amélioration concrètes.

III.3.1 Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

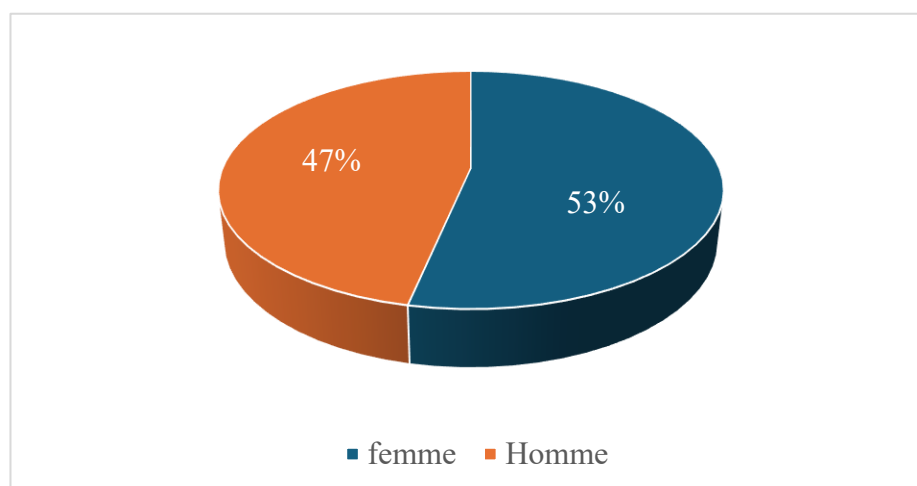
Afin de mieux comprendre l'impact des stratégies d'intégration mises en place au sein de la CNEP Banque sur la gestion des compétences, nous avons mené une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de salariés. Cette section présente les résultats bruts obtenus à travers les tableaux et graphiques, suivis de leur interprétation.

L'objectif est de mettre en lumière les perceptions des employés concernant leur intégration, d'identifier les points forts et les limites du processus, et de commencer à analyser dans quelle mesure ces pratiques influencent leur adaptation et le développement de leurs compétences.

Axe 01 : Informations personnelles (à but d'analyse statistique uniquement)**Question 01 : Sexe****Tableau 11:** Répartition des répondants selon le sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Femme	08	53,3 %
Homme	07	46,7 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 2 : Répartition graphique par sexe

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

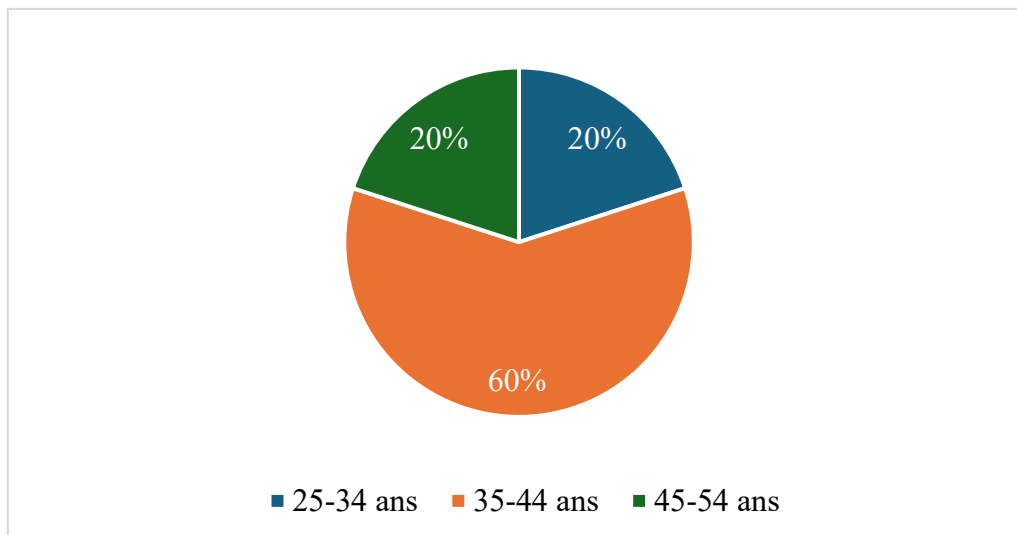
Commentaire

La population interrogée présente un léger déséquilibre en faveur des femmes, ce qui reflète une certaine diversité dans les profils. Cela permet d'avoir une lecture genrée de l'expérience d'intégration. Alors une population équilibrée permet de recueillir des perceptions variées sur l'intégration, ce qui contribue à améliorer les dispositifs en fonction des profils. Cela montre une représentation équitable, favorable à un bon climat social et à une culture inclusive.

Question 02 : Age**Tableau 12** : Répartition des répondants par tranche d'âge

Tranche d'âge	Effectif	Pourcentage
25-34 ans	3	20 %
35-44 ans	9	60 %
45-54 ans	3	20 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 3 : Répartition graphique par tranche d'âge

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

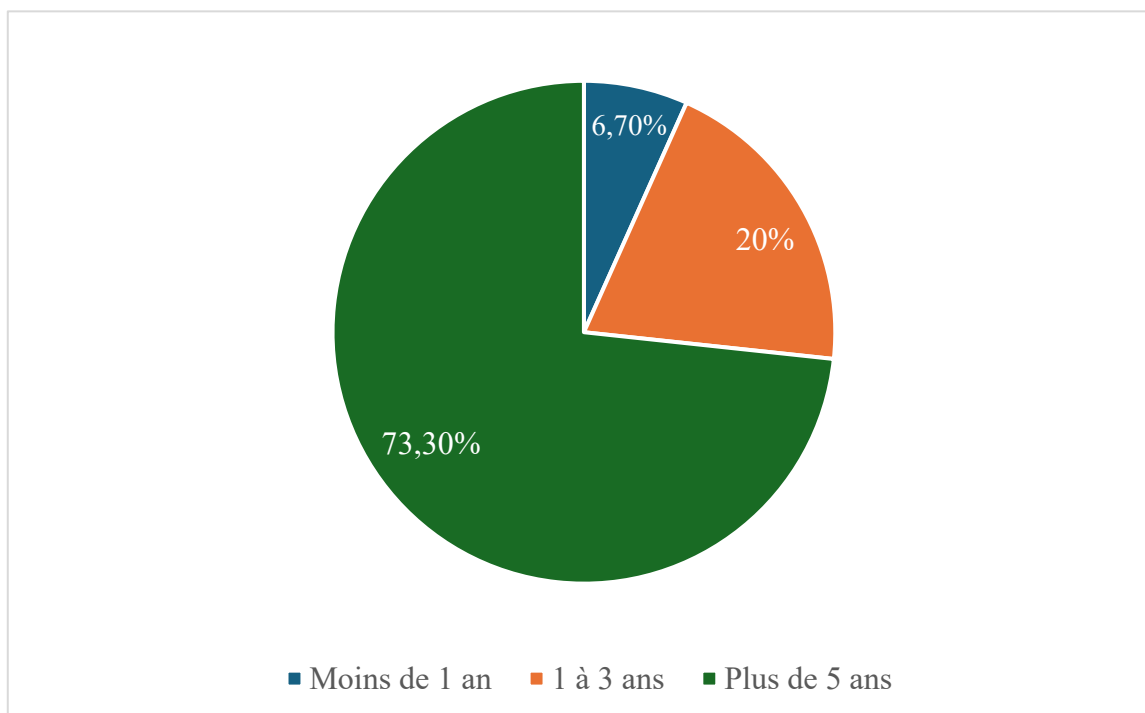
Interprétation :

Les répondants appartiennent majoritairement à la tranche d'âge 35-44 ans, ce qui suggère qu'ils sont dans une phase de maturité professionnelle. Cela renforce la fiabilité de leurs retours. Des salariés expérimentés sont plus rapidement opérationnels et nécessitent moins de formation, ce qui optimise les coûts RH. Ils ont une meilleure capacité d'adaptation et peuvent jouer un rôle de modèle pour les nouveaux, renforçant ainsi la cohésion.

Question 03 : Ancienneté dans l'entreprise**Tableau 13 : Répartition selon l'ancienneté**

Ancienneté	Effectif	Pourcentage
Moins de 1 an	1	6,7 %
1 à 3 ans	3	20 %
Plus de 5 ans	11	73,3 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 4 : Répartition graphique selon l'ancienneté

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

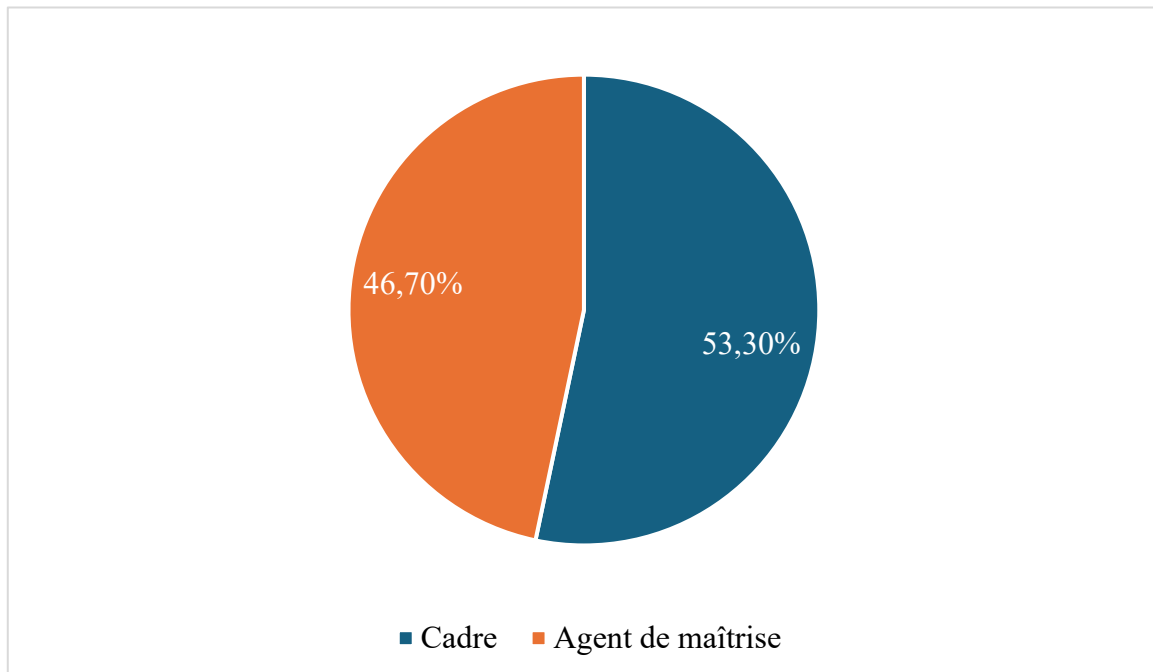
Interprétation :

Une majorité écrasante des répondants justifie d'une ancienneté supérieure à 5 ans. Ce facteur est essentiel pour une analyse fondée sur une expérience durable. Les anciens peuvent témoigner de l'efficacité du processus, ce qui permet d'ajuster les coûts de formation et de fidélisation. Ils sont vecteurs de transmission informelle de la culture d'entreprise, et jouent un rôle d'intégrateurs naturels.

Question 04 : Niveau de poste**Tableau 14** : Répartition des répondants selon le niveau de poste

Niveau de poste	Effectif	Pourcentage
Cadre	8	53,3 %
Agent de maîtrise	7	46,7 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 5: Répartition graphique par niveau de poste

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

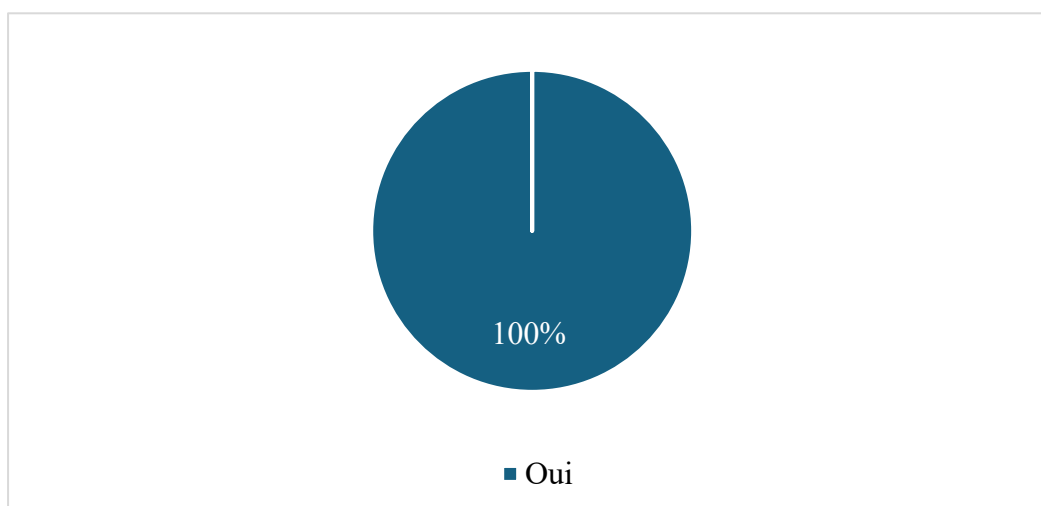
Intégration:

La plupart des salariés interrogés occupent des postes de cadre ou d'agent de maîtrise, ce qui montre qu'ils ont une bonne visibilité sur les enjeux RH. Des profils qualifiés nécessitent une intégration stratégique afin de maximiser leur productivité. Ils attendent une reconnaissance professionnelle dès l'intégration, facteur de motivation

Axe 02 : Stratégies d'intégration des nouvelles recrues**Question 05 : Bénéfice d'un programme d'intégration****Tableau 15** : Répartition des réponses concernant le bénéfice du programme

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	15	100 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 6 : Représentation graphique de taux de bénéficiaires du programme d'intégration

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Interprétation :

Tous les salariés affirment avoir bénéficié d'un programme d'intégration. Cela indique que l'entreprise applique une politique d'accueil systématique pour ses nouvelles recrues, ce qui témoigne d'un effort d'organisation structuré dès l'entrée en poste.

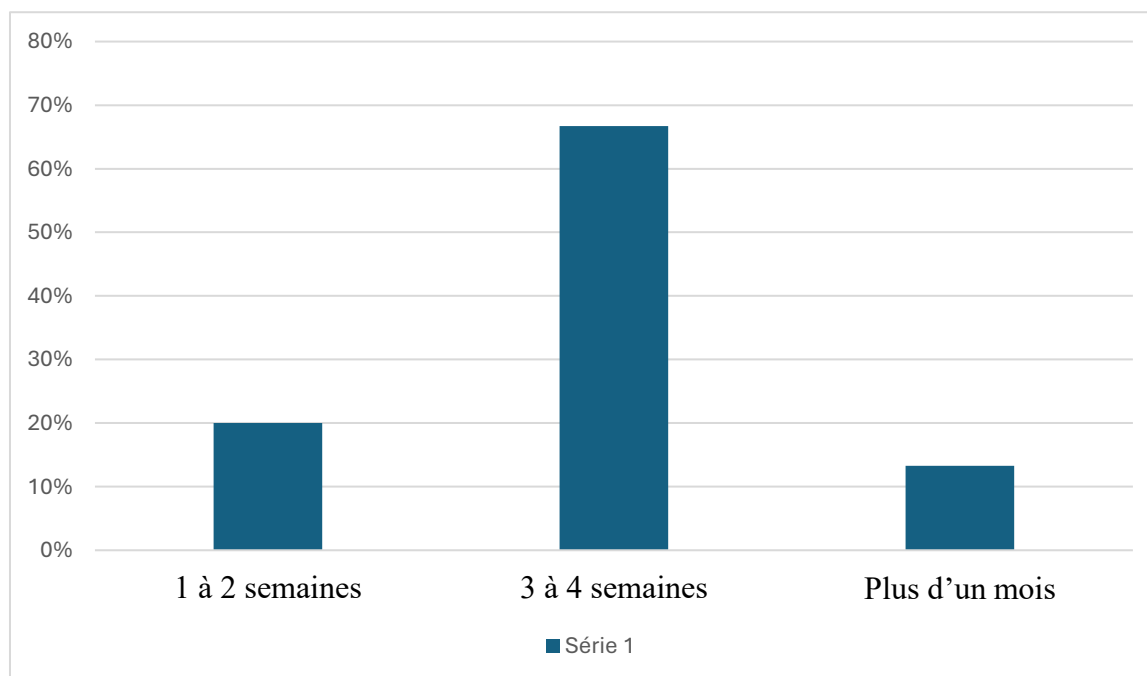
Le fait que 100 % des salariés aient bénéficié d'un programme d'intégration montre que l'entreprise accorde une réelle importance à l'accueil de ses nouvelles recrues.

D'un point de vue économique, cette démarche permet de limiter les erreurs en début de poste, de réduire le temps d'adaptation et donc de rentabiliser plus rapidement l'investissement en ressources humaines, cela renforce chez le salarié un sentiment de considération et d'encadrement dès son arrivée, ce qui favorise la confiance, la motivation et le sentiment d'appartenance.

Question 06 : Durée du programme**Tableau 16 : Durée du programme d'intégration**

Durée	Effectif	Pourcentage
1 à 2 semaines	3	20 %
3 à 4 semaines	10	66,7 %
Plus d'un mois	2	13,3 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 7 : Répartition graphique de la durée du programme

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Interprétation:

La durée de l'intégration varie mais se concentre majoritairement entre 3 et 4 semaines. Cela montre un équilibre entre l'adaptation progressive et la volonté d'intégrer rapidement les salariés. Une durée maîtrisée permet un transfert de compétences suffisant sans entraîner des coûts prolongés liés à une période d'accompagnement trop longue. Cela favorise une intégration en douceur, réduit le stress initial et laisse le temps au salarié de s'approprier ses missions sans pression excessive.

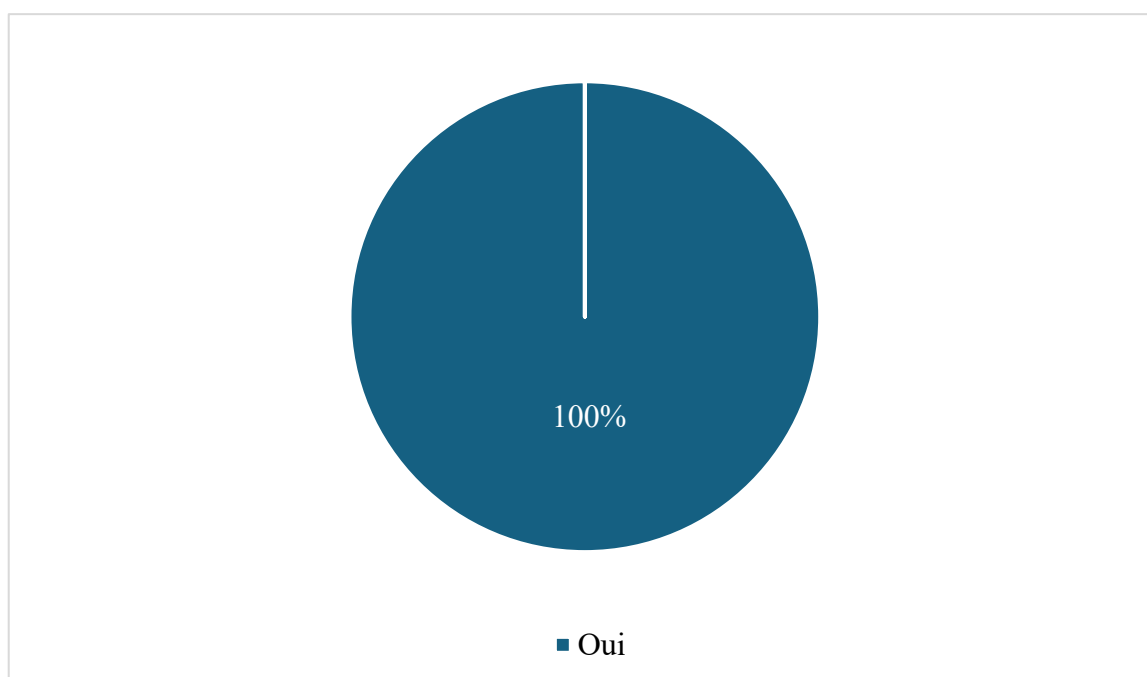
Question 07 : Votre manager ou un tuteur vous a-t-il accompagné activement lors de votre intégration ?

Tableau 17 : Accompagnement actif lors de l'intégration

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	15	100 %
Non	0	0 %
Je ne sais pas	0	0 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 8 : Représentation graphique de taux d'accompagnement par un manager ou tuteur



Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

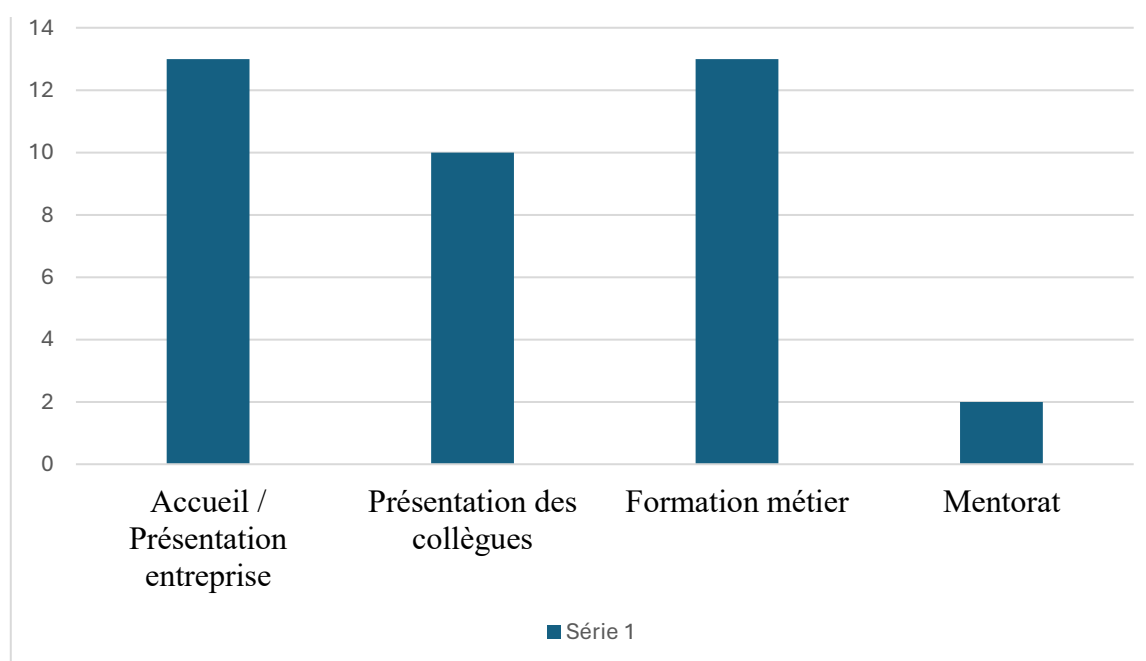
Interprétation:

Tous les répondants déclarent avoir été accompagnés activement par un manager ou un tuteur. Ce résultat confirme la présence d'un encadrement humain solide et structuré. L'accompagnement direct permet d'accélérer la montée en compétences, réduit les erreurs de débutant, et favorise une prise de poste efficace. Ce suivi renforce le sentiment de confiance, crée un lien professionnel fort, et facilite l'intégration sociale au sein de l'équipe.

Question 08 : Contenu du programme (*réponses multiples*)**Tableau 18 :** Éléments inclus dans le programme d'intégration

Éléments inclus	Sélections
Accueil / Présentation entreprise	13
Présentation des collègues	10
Formation métier	13
Autre	2

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 9 : Représentation graphique des éléments composant le programme d'intégration.

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

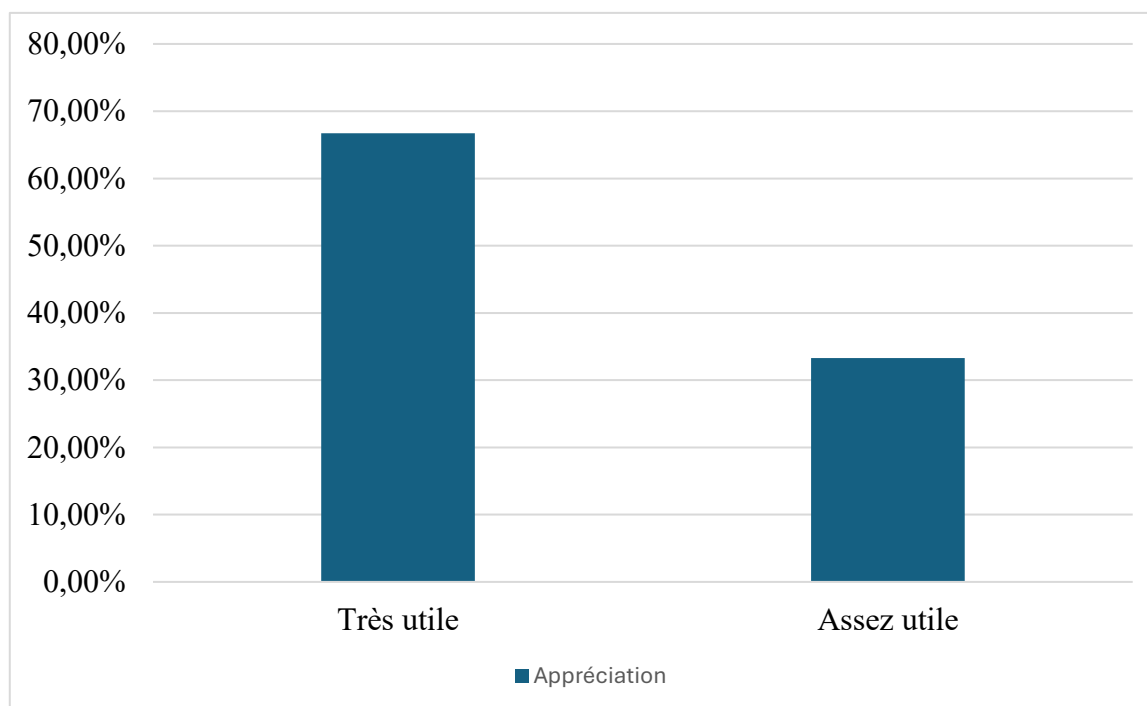
Interprétation:

Le programme comporte souvent une présentation de l'entreprise, une formation métier, et parfois des outils internes. Cela montre un effort pour transmettre à la fois la culture et les savoir-faire. Un programme riche permet une appropriation rapide du poste, ce qui optimise les résultats du salarié à court terme. Cela améliore la compréhension du fonctionnement de l'entreprise et renforce le sentiment d'appartenance dès les premiers jours.

Question 09: Utilité perçue du programme**Tableau 19 :** Répartition de l'utilité perçue

Appréciation	Effectif	Pourcentage
Très utile	10	66,7 %
Assez utile	5	33,3 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 10 : Représentation graphique de répartition de l'utilité perçue

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Interprétation:

La majorité des répondants jugent le programme utile ou très utile, ce qui montre une réelle appréciation de l'investissement de l'entreprise dans leur accueil. Un programme perçu comme utile confirme que les ressources allouées sont bien investies, avec un retour rapide en efficacité opérationnelle. La reconnaissance de l'utilité du programme traduit une meilleure intégration psychologique, ce qui favorise l'implication et la fidélité à l'entreprise.

Axe 04 : Gestion des compétences

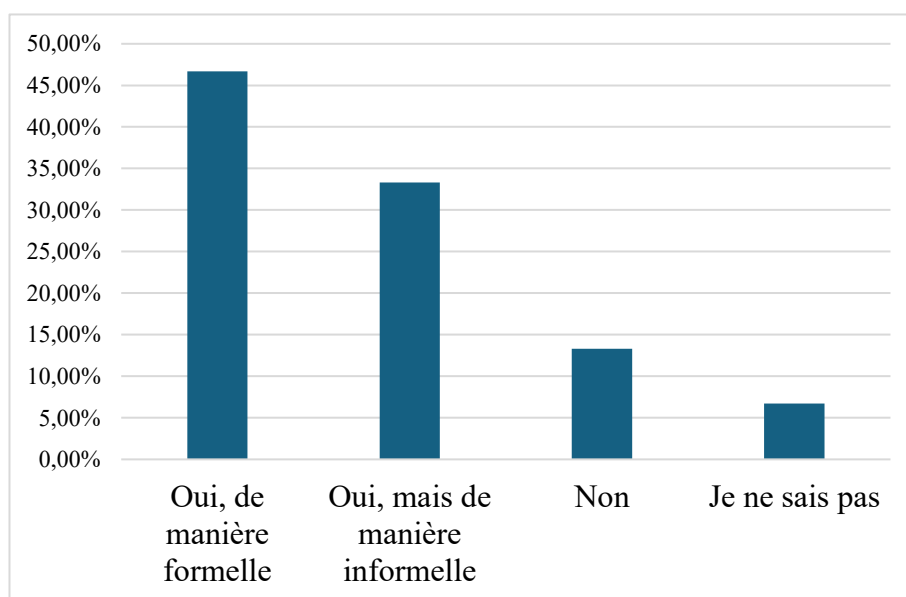
Question 10: Votre entreprise évalue-t-elle les compétences des nouveaux recrutés ?

Tableau 20 : Modalités d'évaluation des compétences après embauche

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui, de manière formelle	7	46,7 %
Oui, mais de manière informelle	5	33,3 %
Non	2	13,3 %
Je ne sais pas	1	6,7 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 11 : Représentation graphique de répartition des types d'évaluation des compétences



Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Interprétation:

Les réponses montrent que les compétences sont majoritairement évaluées de manière informelle, voire absentes pour certains. Cela révèle un manque de formalisation dans le suivi post-embauche. L'absence d'une évaluation formelle empêche de mesurer précisément la montée en compétences, ce qui limite l'ajustement des parcours de formation et peut engendrer des pertes d'efficacité. Le manque d'évaluation formalisée peut générer de la frustration chez le salarié, un flou sur les attentes, et un sentiment de non-reconnaissance.

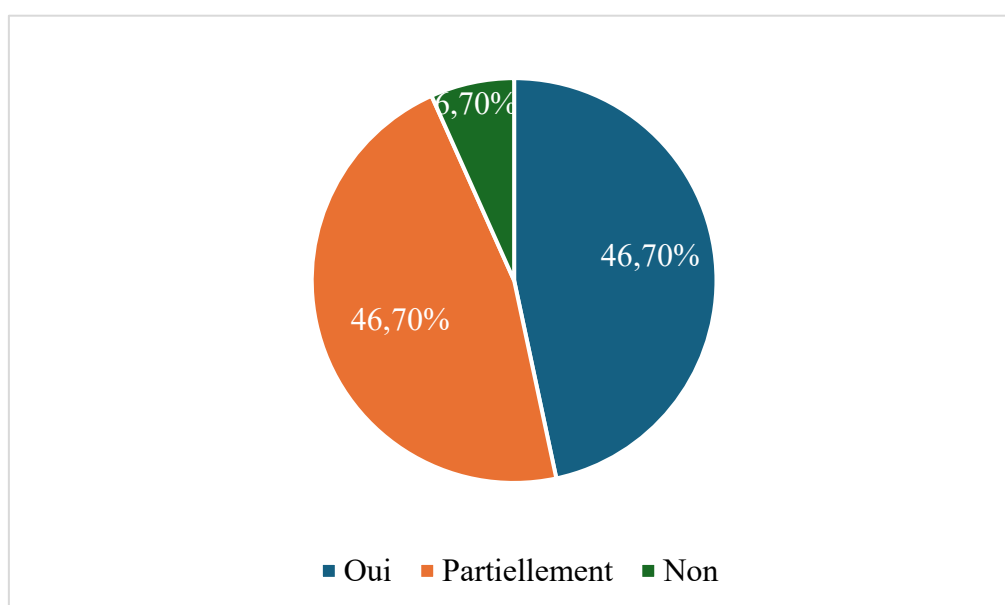
Question 11 : Pensez-vous que vos compétences ont été bien identifiées dès votre arrivée ?

Tableau 21 : Perception de l'identification des compétences à l'arrivée

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	7	46,7 %
Partiellement	7	46,7 %
Non	1	6,7 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 12 : Représentation graphique de la répartition des réponses sur l'identification des compétences dès l'embauche



Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Interprétation :

Les réponses montrent que plusieurs salariés estiment que leurs compétences ont été identifiées ou que partiellement, voire pas du tout, dès leur intégration. Cela reflète une carence dans l'analyse des profils au moment de l'accueil ou une insuffisance dans la communication. Cette incertitude dans l'identification des compétences freine l'optimisation du capital humain dès la prise de poste. Elle peut entraîner un mauvais positionnement des salariés, une sous-utilisation de leur potentiel et des coûts supplémentaires en formation ou en réaffectation. Lorsque le salarié a le sentiment que ses compétences ne sont pas reconnues dès son arrivée, cela peut générer de la frustration, nuire à son implication, et affecter son estime de soi au travail.

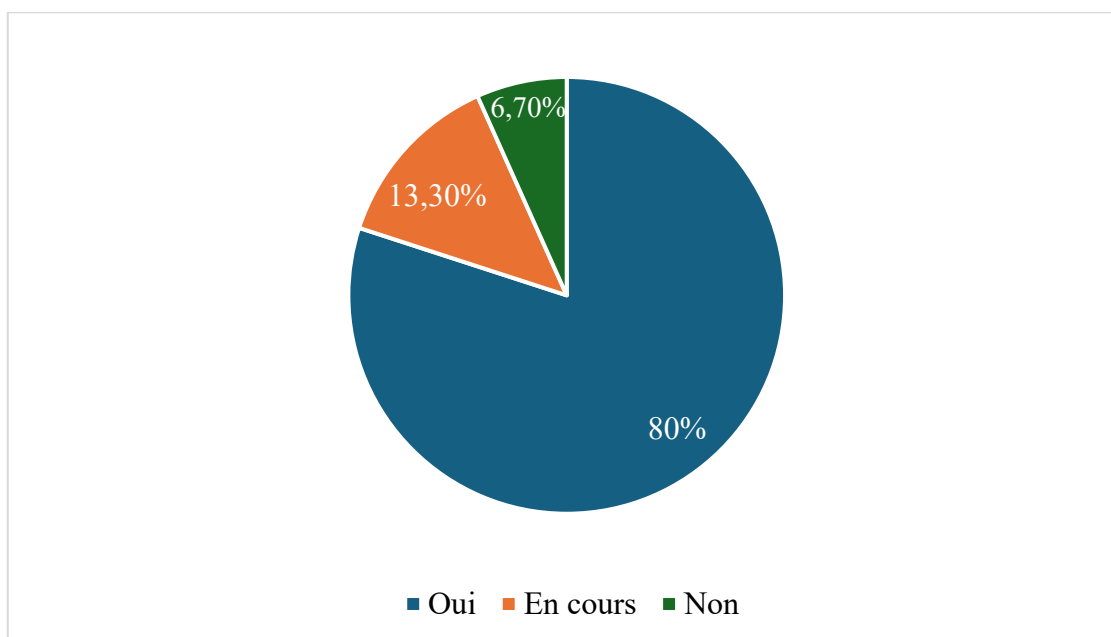
Question 12 : Avez-vous eu l'opportunité de développer de nouvelles compétences suite à votre intégration ?

Tableau 22 : Accès à la formation après l'intégration

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	12	80 %
En cours	2	13,3 %
Non	1	6,7 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 13 : Représentation graphique de la répartition des réponses concernant l'accès à la formation



Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Interprétation :

La majorité des salariés affirment avoir accès à des actions de formation après leur intégration. Cela montre une continuité dans la démarche de développement professionnel. Former les salariés dès le départ renforce leur capacité à être performant rapidement, ce qui améliore le retour sur investissement en RH. Cela valorise les individus, renforce leur sentiment d'évolution, et les incite à rester dans l'organisation.

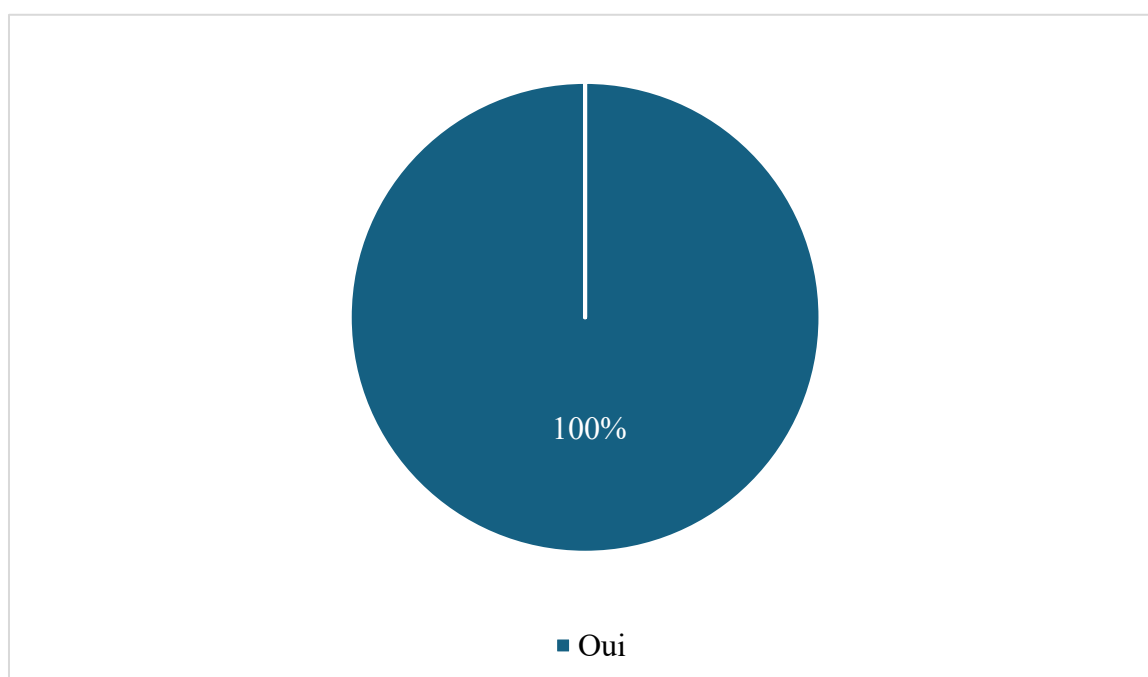
Question 13 : L'entreprise propose-t-elle des dispositifs de formation continue

Tableau 23 : Répartition des réponses concernant l'accès à la formation continue

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	15	100 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 14 : Représentation graphique de l'accès aux dispositifs de formation continue selon les répondants



Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Interprétation :

Une majorité des répondants indique que l'entreprise offre des dispositifs de formation continue. Cela montre une volonté d'accompagner les salariés dans le développement de leurs compétences même après leur intégration. Proposer de la formation continue permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions du marché, d'améliorer la performance des équipes et d'anticiper les besoins futurs en compétences. Cela favorise la satisfaction, l'évolution professionnelle et la fidélité des salariés, qui se sentent accompagnés et valorisés.

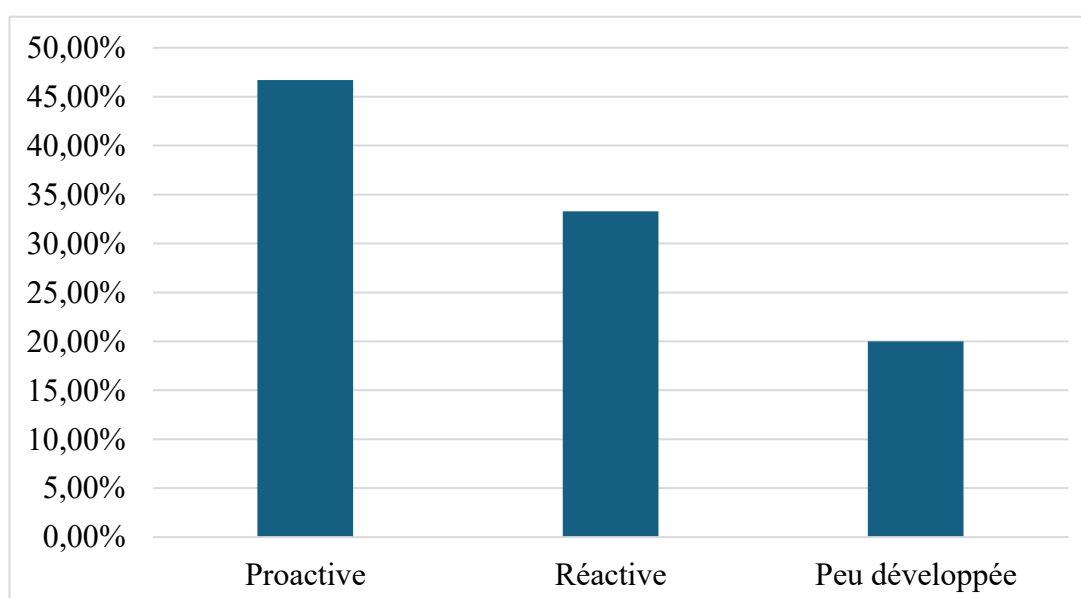
Question 14 : Selon vous, la gestion des compétences dans votre entreprise est-elle :

Tableau 24 : Perception du type de gestion des compétences

Réponse	Effectif	Pourcentage
Proactive	7	46,7 %
Réactive	5	33,3 %
Peu développée	3	20 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 15 : Représentation graphique de la répartition entre gestion proactive, réactive ou absente



Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Interprétation :

Les réponses révèlent une gestion des compétences plutôt proactive selon la majorité, mais une partie des salariés perçoit une approche réactive, voire inexistante dans certains cas. Cela indique une gestion non homogène selon les services ou les encadrants. Une gestion proactive permet de planifier les besoins RH, de réduire les imprévus et de garantir une adéquation entre compétences disponibles et stratégie. Cette anticipation rassure les salariés, renforce leur confiance dans l'organisation et encourage leur implication à long terme.

Axe 04 : Lien entre stratégies d'intégration et gestion des compétences

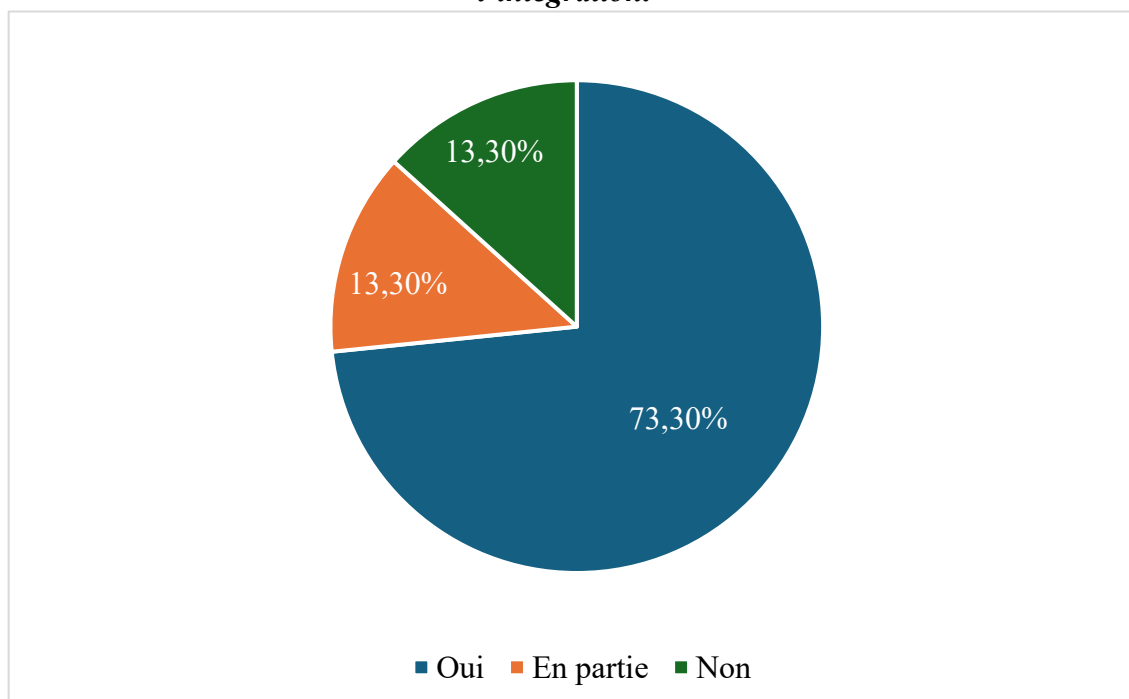
Question 15 : Pensez-vous que le parcours d'intégration vous a permis de mieux comprendre les compétences attendues par l'entreprise ?

Tableau 25 : Impact du parcours d'intégration sur la compréhension des compétences attendues

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	11	73,3 %
En partie	2	13,3 %
Non	2	13,3 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 16 : Représentation graphique de degré de clarté des attentes perçues via l'intégration.



Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Interprétation:

Les réponses montrent que pour la majorité des salariés, le parcours d'intégration a été utile pour comprendre les attentes de l'entreprise en matière de compétences. Clarifier les compétences attendues dès l'intégration permet au salarié d'être plus rapidement aligné avec les exigences du poste, ce qui renforce sa productivité. Cela donne au salarié une vision claire de ce qui est attendu de lui, ce qui diminue le stress et favorise l'aisance et la motivation.

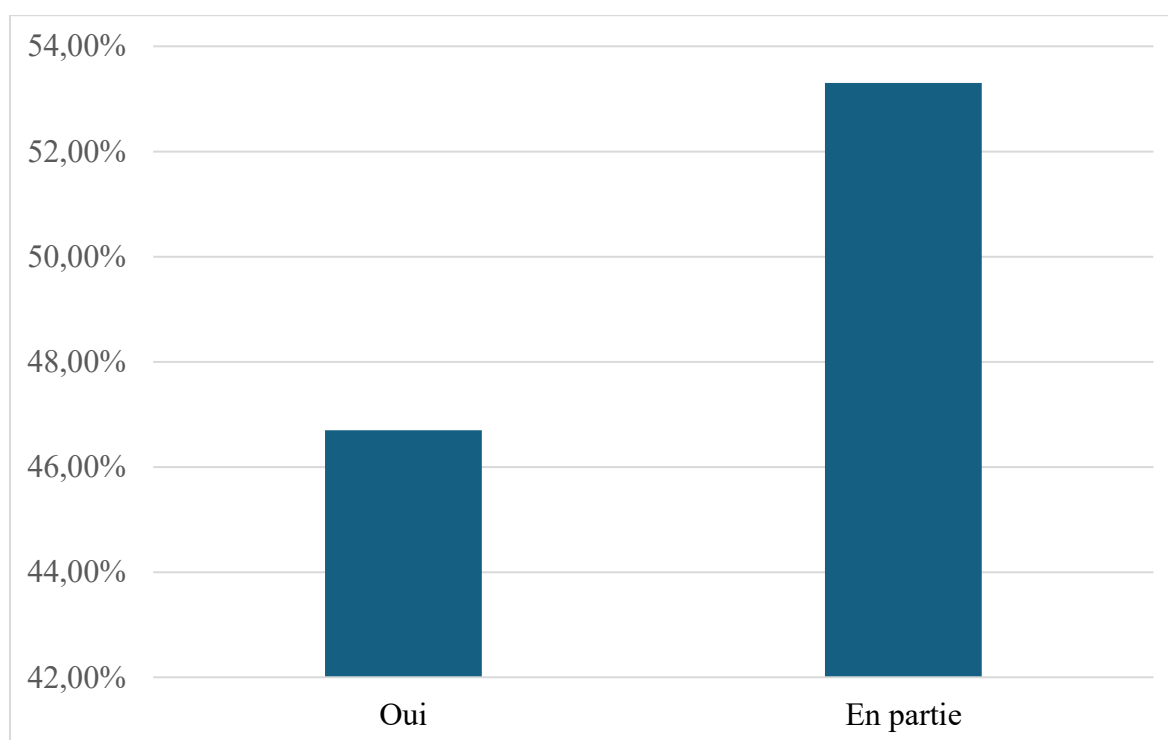
Question 16 : Diriez-vous que l'intégration a facilité le développement de vos compétences ?

Tableau 26 : Influence du processus d'intégration sur le développement des compétences

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	7	46,7 %
En partie	8	53,3 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 17 : Représentation graphique de la perception de l'effet formateur de l'intégration



Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Interprétation :

La majorité des répondants considère que l'intégration a facilité le développement de leurs compétences, ce qui témoigne d'une intégration conçue comme un levier d'apprentissage. Un salarié qui développe rapidement ses compétences devient plus vite autonome, performant, et rentable pour l'entreprise. Cette dynamique crée un sentiment de progression personnelle, ce qui renforce la satisfaction, la confiance et l'engagement.

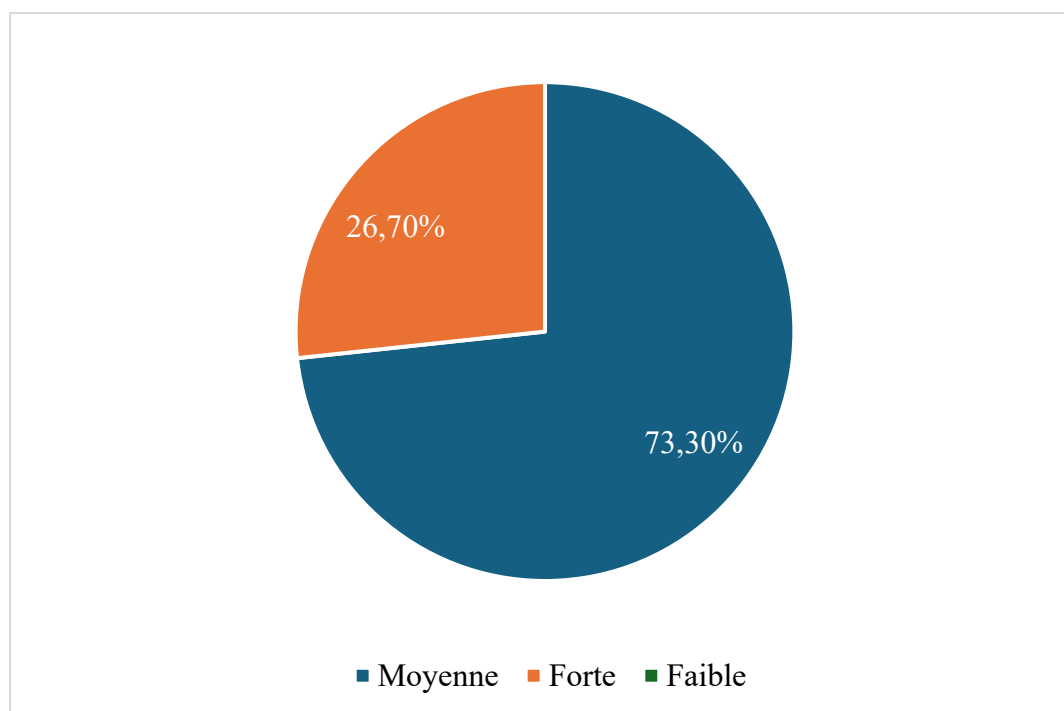
Question 17: Dans quelle mesure l'intégration a-t-elle influencé votre montée en compétences ?

Tableau 27 : Niveau d'influence de l'intégration sur la montée en compétences

Impact	Effectif	Pourcentage
Moyenne	11	73,3 %
Forte	4	26,7 %
Faible	0	0 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Figure 18 : Représentation graphique de la répartition des niveaux d'impact perçus



Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents

Interprétation:

Les réponses varient entre influence moyenne et forte, ce qui montre que l'intégration est perçue comme une étape constructive dans la professionnalisation. Une forte influence sur la montée en compétences signifie un investissement RH efficace et une bonne préparation à la prise de poste. Cette perception valorise le salarié, qui se sent soutenu dans son développement, renforçant ainsi sa loyauté envers l'organisation.

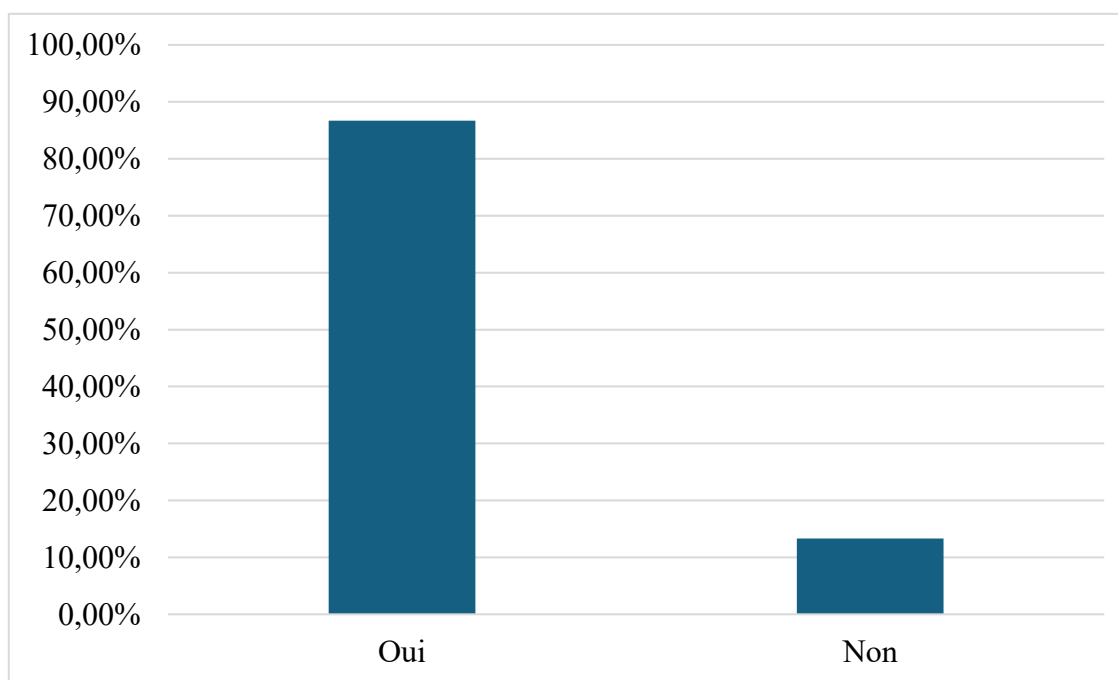
Question 18 : Est-ce que le suivi après intégration vous a permis d'adapter vos compétences aux besoins de l'organisation ?

Tableau 28 : Efficacité du suivi post-intégration dans l'adaptation des compétences.

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	13	86,7 %
Non	2	13,3 %

Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents.

Figure 19 : Représentation graphique sur le taux de salariés ayant adapté leurs compétences grâce au suivi.



Source : Réaliser Par nous-même à partir des résultats précédents.

Interprétation :

La majorité des répondants estime que le suivi post-intégration les a aidés à adapter leurs compétences. Cela souligne l'importance d'un accompagnement continu même après la période d'accueil. Un bon suivi permet une meilleure adéquation poste/profil, réduit les erreurs et optimise les performances dans la durée. Ce suivi témoigne d'un accompagnement durable, ce qui rassure le salarié et renforce son sentiment de reconnaissance.

III.3.2 Analyse des résultats de l'étude

L'analyse des résultats issus de notre enquête auprès des salariés de la CNEP Banque Tizi-Ouzou nous a permis d'évaluer la qualité des pratiques d'intégration mises en place et de comprendre leur effet sur la montée en compétences des nouvelles recrues. Voici les principales tendances dégagées à travers les réponses collectées.

1. Perception générale du processus d'intégration

Une majorité de répondants affirme avoir bénéficié d'un processus d'intégration à leur arrivée dans l'établissement. L'accueil s'est généralement déroulé dans de bonnes conditions, avec la présence d'un interlocuteur RH ou d'un supérieur hiérarchique. Cependant, plus d'un quart des salariés interrogés ont déclaré que l'intégration s'était faite de manière informelle, sans véritable accompagnement structuré. Cela montre une certaine inégalité dans la mise en œuvre du processus, selon les services ou les postes concernés.

2. Contenu de l'intégration

Sur les éléments proposés lors de l'intégration, les plus fréquemment cités ont été :

- La présentation de la structure et des services,
- L'explication des procédures internes,
- La remise de documents institutionnels,
- L'introduction à l'équipe.

En retour, des éléments clés comme l'accompagnement par un tuteur, la formation à la culture d'entreprise sont apparus comme moins présents ou absents dans plusieurs cas. Ce constat confirme que si l'accueil est généralement assuré, la dimension de développement des compétences est moins systématiquement prise en charge.

3. Implication du management

Les réponses mettent en lumière l'importance du rôle du manager dans la réussite du processus d'intégration. Les salariés ayant bénéficié d'un encadrement direct et régulier par leur supérieur se sont déclarés plus satisfaits et plus rapidement à l'aise dans leur poste.

4. Impact de l'intégration sur l'adaptation et les compétences

Un grand nombre de répondants ont estimé que leur intégration avait favorisé leur adaptation, en facilitant la compréhension de leur environnement de travail, des attentes liées à leur fonction, et en renforçant leur motivation. Plusieurs ont souligné que l'intégration leur avait permis de mobiliser plus rapidement leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles, en particulier dans les dimensions relationnelles, organisationnelles et techniques.

Conclusion

Ce troisième chapitre a été consacré à l'étude de terrain visant à évaluer la manière dont les stratégies d'intégration mises en œuvre au sein de la CNEP Banque influencent la gestion des compétences des nouvelles recrues. L'objectif était de confronter les apports théoriques étudiés dans les deux premiers chapitres à la réalité organisationnelle, afin de vérifier nos hypothèses et de répondre à notre problématique centrale.

L'analyse des données collectées par questionnaire a permis de dégager plusieurs enseignements significatifs. Tout d'abord, il apparaît que la majorité des employés interrogés reconnaissent l'existence d'un processus d'intégration structuré dans l'entreprise, avec un accueil formel, des présentations institutionnelles, et parfois la mise en place d'un parrain ou d'un tuteur. Ces dispositifs, bien que perfectibles, contribuent à créer un sentiment d'accompagnement et de reconnaissance dès les premiers jours.

Ensuite, les résultats montrent que les collaborateurs qui ont bénéficié d'un suivi régulier et d'une intégration bien préparée perçoivent une montée en compétence plus rapide, notamment grâce à la clarté des objectifs, à l'accès à l'information, et à la disponibilité des managers. L'acquisition de compétences spécifiques au poste, tout comme l'appropriation des valeurs et de la culture organisationnelle, sont facilitées lorsque l'intégration est bien encadrée.

Cependant, certains points faibles ont été mis en évidence. Plusieurs répondants ont signalé une standardisation excessive du parcours d'intégration, un manque de personnalisation en fonction des profils, ou encore une implication variable des managers dans le processus. De plus, l'absence d'évaluation formelle ou d'indicateurs de suivi limite la capacité de l'entreprise à mesurer l'impact réel de ses actions sur la performance et l'engagement des nouvelles recrues.

Enfin, l'enquête révèle que la perception des recrues vis-à-vis de leur parcours d'intégration influence fortement leur motivation, leur fidélisation et leur sentiment d'efficacité. Cela confirme l'idée selon laquelle l'intégration ne se limite pas à une phase administrative, mais constitue un véritable levier stratégique de gestion des compétences et de développement du capital humain.

Ainsi, cette étude de terrain valide les hypothèses formulées dans l'introduction, en soulignant l'importance d'une stratégie d'intégration personnalisée, suivie, et alignée sur les objectifs RH de l'entreprise. Elle met également en lumière la nécessité d'un engagement

collectif, associant les RH, les managers et les collaborateurs expérimentés, pour faire de l'intégration une expérience positive, valorisante et formatrice.

Conclusion générale

Ce travail de recherche, consacré aux stratégies d'intégration des nouvelles recrues et à leur impact sur la gestion des compétences, nous a permis d'explorer un domaine clé du management des ressources humaines. Dans un contexte où la compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur la qualité de leur capital humain, il apparaît fondamental de repenser l'intégration non pas comme une simple formalité, mais comme un processus stratégique, structuré et durable.

À travers les deux premiers chapitres, nous avons pu poser les fondations théoriques nécessaires à la compréhension de notre sujet. Nous avons défini la notion de compétence, dans toutes ses dimensions (techniques, comportementales et transversales), et mis en évidence son rôle central dans la performance organisationnelle. Nous avons ensuite étudié les différentes stratégies d'intégration utilisées en entreprise, les pratiques de socialisation organisationnelle, ainsi que les bénéfices et les limites de ces démarches.

L'étude de terrain, menée auprès du personnel de la CNEP Banque à Tizi-Ouzou, a permis de confronter ces éléments théoriques à la réalité du terrain. Les résultats obtenus confirment que lorsque l'intégration est bien structurée, suivie et participative, elle contribue fortement à la montée en compétences des nouveaux arrivants, à leur engagement, et à leur intégration rapide dans l'équipe. À l'inverse, une intégration bâclée ou impersonnelle engendre démotivation, désengagement et parfois même un départ prématuré.

Plusieurs leviers ont été identifiés pour rendre l'intégration plus efficace : la personnalisation du parcours, la mobilisation active des managers et tuteurs, l'utilisation d'outils de suivi, ainsi qu'un alignement clair entre les compétences visées et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ces éléments doivent être considérés non pas comme des options, mais comme des composantes essentielles d'une politique RH moderne et performante.

En définitive, ce mémoire met en lumière une conviction forte : l'intégration est un levier de gestion des compétences à part entière. Elle permet non seulement d'accueillir, mais aussi de révéler, valoriser et développer le potentiel des nouvelles recrues, tout en assurant une cohérence durable entre les talents individuels et les besoins collectifs de l'entreprise.

Face aux mutations du monde du travail, à la guerre des talents, et aux exigences d'innovation permanente, les entreprises qui sauront investir intelligemment dans l'intégration auront un avantage compétitif majeur. Ce travail ouvre ainsi la voie à de futures recherches sur la mesure de l'impact des dispositifs d'intégration à long terme, ainsi que sur la digitalisation de ces parcours dans un contexte de transformation numérique des RH

L'analyse des résultats obtenus à travers le questionnaire administré auprès des salariés de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou permet de confronter les données empiriques aux hypothèses de départ formulées dans l'introduction du mémoire.

➤ **Hypothèse 1 :**

Une stratégie d'intégration organisée et personnalisée qui met l'accent non seulement sur l'accueil mais aussi sur le développement et l'alignement des compétences influence positivement la gestion globale des compétences au sein de l'organisation.

Les résultats valident globalement cette hypothèse. En effet, 100 % des salariés interrogés ont affirmé avoir bénéficié d'un programme d'intégration, et 66,7 % l'ont jugé très utile. De plus, 80 % déclarent avoir eu accès à une formation après intégration, tandis que 86,7 % estiment que le suivi post-intégration leur a permis d'adapter leurs compétences aux besoins de l'organisation.

Ces chiffres confirment que l'intégration n'est pas perçue uniquement comme une formalité administrative, mais bien comme un dispositif stratégique structuré. Lorsqu'elle est bien conçue et accompagnée d'un parcours de formation, de moments d'échanges et de clarifications des attentes, elle devient un levier majeur de développement du capital humain.

En conclusion, cette hypothèse est largement confirmée, bien que certaines dimensions, comme l'évaluation formelle des compétences ou la communication claire des objectifs, restent encore à structurer pour une gestion pleinement efficace.

➤ **Hypothèse 2 :**

Une intégration bien encadrée favorise l'évolution des compétences et la motivation des nouvelles recrues.

Cette hypothèse est fortement validée par les données. Parmi les répondants :

- 100 % déclarent avoir compris clairement leurs missions dès leur arrivée
- 46,7 % estiment que l'intégration a facilité le développement de leurs compétences, et 53,3 % considèrent que cela a été le cas partiellement
- 73,3 % perçoivent une influence moyenne, et 26,7 % une forte influence de l'intégration sur leur montée en compétences (Q17)

Ces éléments indiquent que l'intégration joue un rôle central dans la dynamique de développement professionnel, même si certains dispositifs restent à améliorer pour rendre cet impact encore plus fort.

Alors, l'hypothèse 2 est confirmée, mais elle suggère également que pour maximiser les effets, une intégration encore plus personnalisée et continue serait bénéfique.

➤ **Hypothèse secondaire 3 :**

L'implication active des managers et des tuteurs dans le processus d'intégration favorise une meilleure identification, transmission et mobilisation des compétences clés, contribuant ainsi à une gestion plus efficace des talents dans l'organisation.

Les données confirment cette hypothèse de manière très nette :

- 100 % des répondants ont été accompagnés activement par un manager ou un tuteur (Q07)
- 100 % ont compris leurs missions (Q15)
- 80 % ont bénéficié d'une formation
- 86,7 % affirment que le suivi post-intégration les a aidés à adapter leurs compétences aux besoins de l'organisation (Q18)

Cependant, des limites existent encore. La communication des objectifs reste incomplète pour une partie des répondants (Q11 : seulement 46,7 % estiment que leurs compétences ont été bien identifiées à l'arrivée), et l'évaluation reste souvent informelle.

Cette hypothèse est clairement validée, mais appelle à une meilleure formalisation du rôle du manager/tuteur : référentiels, outils de suivi, entretiens réguliers post-intégration permettraient de sécuriser la transmission des compétences et de structurer la gestion des talents.

Réponse à la problématique

Notre problématique était la suivante : Quel est l'effet des nouvelles stratégies d'intégration des employés sur la gestion des compétences au sein d'une organisation ?

Les analyses réalisées ont permis d'apporter une réponse claire :

Oui, les stratégies d'intégration influencent fortement la gestion des compétences, notamment lorsqu'elles sont bien structurées, individualisées et soutenues par l'implication des différents

acteurs (RH, managers, tuteurs). Une intégration bien pensée facilite l'identification des compétences, accélère leur développement, et favorise un meilleur alignement entre les profils des recrues et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Recommandations

Suite à notre étude, plusieurs recommandations concrètes peuvent être proposées :

- Structurer davantage le parcours d'intégration, en le personnalisant selon les profils (jeunes diplômés, expérimentés, reconversion...).
- Former les managers et tuteurs à leur rôle d'accompagnateurs, pour renforcer leur implication dès l'arrivée des nouveaux.
- Mettre en place des outils de suivi (entretiens à 30/60/90 jours, feedbacks réguliers) pour évaluer l'évolution des compétences et ajuster l'accompagnement.
- Créer une culture d'accueil durable, où chaque salarié participe à l'intégration des nouveaux venus (logique de collectif).
- Utiliser des indicateurs clairs pour mesurer l'impact du processus d'intégration (productivité, satisfaction, autonomie...).

Limites de la recherche

Comme tout travail de recherche, ce mémoire présente certaines limites qu'il est important de souligner :

L'enquête a été menée uniquement auprès d'un échantillon limité de salariés d'une seule agence (CNEP Banque Tizi-Ouzou), ce qui ne permet pas une généralisation complète des résultats à toutes les entreprises ou secteurs.

Le questionnaire utilisé comportait principalement des questions fermées, ce qui a pu limiter la richesse des réponses.

L'absence d'une analyse longitudinale (dans le temps) rend difficile la mesure des effets de l'intégration sur le long terme.

Perspectives de recherche

Ce travail peut ouvrir la voie à plusieurs pistes de recherche futures, notamment :

- Étendre l'étude à d'autres secteurs d'activité (industrie, santé, éducation...) pour comparer les stratégies d'intégration selon les environnements professionnels.

- Explorer l'impact des outils digitaux (onboarding numérique, e-learning, intranet RH) dans les processus d'intégration modernes.
- Étudier l'intégration des profils atypiques, comme les personnes en situation de handicap ou en reconversion, pour mieux adapter les dispositifs.
- Analyser le lien entre intégration et fidélisation sur une durée plus longue, à travers des indicateurs de rétention et d'évolution professionnelle.

Bibliographie

Ouvrages

- Bouquin, H. 2008, Le contrôle de gestion. PUF, 8e éd.
- Brillet & Bachelard, 2019, Les pratiques d'intégration dans les entreprises. Vuibert.
- Brillet, F. & Pommier, J. 2014. Les pratiques RH dans les grandes entreprises françaises. Éditions Le Harmattan. 1^{er} Editions.
- Claude Lévy-Leboyer, 2009. La gestion des compétences" 2ème édition publiée par les Éditions d'Organisation en janvier,
- Claude Lévy-Leboyer, La psychologie du travail, 1997, 3^e édition, publié chez Presses Universitaires de France (PUF) à Paris
- D. LACAZE , S.PERROT, 2010,« L'intégration des nouveaux collaborateurs », paris.
- Davezies, L, 2016. Manager l'intégration : enjeux et pratiques. Éditions EMS, 1^{er} Edition.
- Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership , 1985, 1^{re} édition, publié par Jossey-Bass
- François Pêcheux. 2009, Gestion des ressources humaines. (2^e éd.). La Découverte.
- Guy Le Boterf, De la compétence : essai sur un attracteur étrange, 1994. 1^{re} édition, publié chez Éditions d'Organisation à Paris
- Jean-Marie Barbier, 2003, La psychologie du travail , 2^e édition, publié aux Presses Universitaires de France
- Jean-Marie Peretti, 2015, Gestion des ressources humaines; Vuibert, 2^{eme} éditions.
- Jean-Marie Peretti. 2015. Gestion des ressources humaines. (18e éd.). Vuibert.
- Jean-Marie Peretti. 2019, Ressources humaines, (19e éd.).
- Julien, P.-A., & Marchesnay, M. 1996, L'entrepreneuriat. Economica, 2^{eme} édition.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.,
- Le Boterf, 2010, Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétence, Edition 3 .
- Le Boterf, G, 2000. Construire les compétences individuelles et collectives. Éditions d'Organisation
- Le Boterf, G. (2013). Construire les compétences individuelles et collectives : Répondre ensemble à des défis complexes. 6e édition, Éditions Eyrolles,
- Le Boterf, G. 2018, Construire les compétences individuelles et collectives, 6^e éd., Eyrolles.
- Le Boterf, Guy, 2004. Construire les compétences individuelles et collectives 2004. 3^e édition, Éditions d'Organisation.
- Louarn et Wils. 2011, Comportement organisationnel, 2e éd., Chenelière Éducation.
- Peretti jean marie, ressources humaines, 2009, Vulbert, 11ème édition,
- Peretti, J.-M. 2010. Gestion des ressources humaines, Éditions Vuibert. 9^e édition .
- Peretti, J.-M. 2022, Gestion des ressources humaines. 18^e éd
- Perrenoud, 1997, Construire des compétences dès l'école. ESF éditeur
- Tardif, J. 1999. Le développement des compétences. Les Éditions Logiques,
- Terssac, G, 2002, Sociologie des organisations. Éditions La Découverte, 4^e. Édition.
- Zarifian, P. (1999). Objectif compétence : Pour une nouvelle logique. Éditions Liaisons,

Articles scientifiques

- Bradt et Vonnegut, 2009. (Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time, Wiley.
- Feldman D.C, 1976, A Contingency Theory of Socialization, Administrative Science Quarterly,
- George B. Bradt (Author), Mary Vonnegut (Author). (Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time, Wiley.
- Lacaze D, Avril-Mai-Juin, 2005, Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés, Revue Gestion des Ressources Humaines
- Lebas, M. J. Oui, il faut définir la performance. Revue Française de Comptabilité, n° 269,1995,
- Lévy-Leboyer, Claude. 2001. Rh Apports Psychologie Travail . Éditions d'Organisation.
- Louis M.R. 1980, Surprise and sense making : what new-comers experience in entering unfamiliar organizational settings, Administrative Science Quarterly, vol. 25.
- Paturel, R., & Cadin, L. 2004, GRH et PME : entre contraintes et spécificités. Revue française de gestion, n°150.
- Perrot S, 2009. Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°72,
- Pichault, F, 2009, Gestion des ressources humaines. Éditions La Découverte. 2^e édition.
- Sana GUERFEL-HENDA, Manal EL ABBOUBI et Fatima EL KANDOUSSI, novembre/décembre 2012 , La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme n°4 - NE - Les Jeunes et le Travail.
- Schein E, Career dynamics : Matching individual and organizational needs, Adison Wesley Publishing Co. 1978
- Stroobants, M. 2012, L'apprentissage informel au travail, De Boeck Supérieur.
- Talya N. Bauer, Ph. D. Onboarding New Employees, SHRM Foundation.
- Van Maanen J. People Processing, 1978. Strategies of Organizational Socialization, Organizational Dynamics, Summer. vol. 21.
- Zaros, Tom, Les pratiques d'onboarding, Global Human Capital Trends.

Sites internet

- <https://asana.com/fr/resources/employee-onboarding-process>
- <https://blog.bruce.work/recruter-fideliser>
- <https://clickup.com/fr-FR/blog/169885/defis-lies-a-laccueil-des-nouveaux-arrivants>
- <https://doi.org/10.3917/mav.088.0105>
- <https://folksrh.com/blog/quelles-sont-les-4-phases-du-processus-dintegration-dun-employe/>
- <https://fr.linkedin.com/pulse/investir-dans-le-d%C3%A9veloppement-des-comp%C3%A9tences-un-nicolas-caron>

- <https://kaizen.com/fr/publications/developpement-competences-amelioration-continue/>
- <https://learning.linkedin.com/fr-fr/resources/learning-culture/new-hire-checklist-create-skills-plan>
- <https://simoneetnelson.com/blog/performance-individuelle-et-collective-3-thematiques-de-conferences/>
- <https://vocol.com/fr/blogs/blog-comment-integrer-lanalyse-des-competences-dans-les-strategies-de-gestion-des-talents-156741>
- <https://www.agrh.fr/assets/actes/2005michaux0101.pdf>
- <https://www.atout-age.fr/comment-assurer-la-transmission-des-competences-a-une-nouvelle-recrue/>
- <https://www.eliapp.io/blog/on-boarding-5-astuces-pour-optimiser-lintegration-dun-nouveau-salarie>
- <https://www.francecompetences.fr/recherche/rs/3899/>
- <https://www.grimp.io/blog/comment-integrer-efficacement-les-nouvelles-recrues>
- <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2015/11/8741-comment-cree-une-performance-durable/>
- <https://www.hbrfrance.fr/management/bienvenue-dans-lerc-des-competences-collectives-60101>
- <https://www.ijafame.org/index.php/ijafame/article/download/1675/1583/3625>
- <https://www.lepaya.com/fr/blog/onboarding-experiences-that-set-up-new-hires-for-success>
- <https://www.matchers.fr/plan-de-developpement-des-competences-en-2025-les-etapes-cles/>
- <https://www.oracle.com/ch-fr/human-capital-management/how-to-upskill-employees/>
- <https://www.parlonsrh.com/media/entreprises-quels-sont-les-enjeux-du-parcours-dintegration/>
- <https://www.placedessalaries.com/news/nouveaux-collaborateurs-et-integration-en-entreprise>
- <https://www.procadres.com/blog-management-de-transition/reussir-integration-des-recrues-en-reconversion-professionnelle-les-bonnes-pratiques-pour-les-dirigeants/>
- <https://www.rhperformances.fr/conseil-rh/management/performance-collective/>
- <https://www.skillup.co/blog/aligner-la-strategie-rh-sur-celle-de-lentreprise-5-etapes>
- <https://www.skillup.co/blog/plan-de-d%C3%A9veloppement-des-comp%C3%A9tences-votre-to-do-2025>
- <https://www.talkspirit.com/blog/performance-collective-performance-individuelle>

- <https://www.thegoodfab.com/post/parcours-dintegration-pour-employes-les-etapes-a-suivre#parcours-dintegration-entreprise-queles-sont-les-etapes-du-processus-de-lemploye>
- <https://www.thegoodfab.com/post/parcours-dintegration-pour-employes-les-etapes-a-suivre>.
- <https://www.yuzu.hr/blog/les-indispensables-pour-une-integration-parfaite-questionnaire-8cbba>
- <https://www.zola.fr/fiches-pratiques/gestion-des-competences>

Annexes

Questionnaire destiné aux employés de la CNEP Banque Tizi-Ouzou

Bonjour,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'études en Master 2 Management des Ressources Humaines, je m'intéresse à un sujet essentiel pour toute entreprise : **les stratégies d'intégration des nouvelles recrues**

L'objectif de ce questionnaire est de mieux comprendre comment les entreprises accueillent leurs nouveaux collaborateurs, quelles méthodes ou outils elles utilisent pour faciliter leur intégration, et surtout, comment ces pratiques contribuent (ou non) à développer les compétences des salariés.

En d'autres termes : comment l'intégration d'un nouveau salarié peut-elle être un levier pour la montée en compétences et la performance individuelle et collective ?

Ce questionnaire s'adresse à toute personne travaillant dans cette organisation, que vous soyez un nouvel employé, un collaborateur expérimenté, un manager ou un responsable des ressources humaines. Vos réponses sont précieuses et contribueront activement à la qualité de cette recherche.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses : nous cherchons à recueillir votre ressenti, votre expérience, et votre point de vue. Toutes les réponses sont anonymes, confidentielles et utilisées uniquement dans un cadre académique. Aucune information personnelle ne sera utilisée à d'autres fins.

Je vous remercie sincèrement pour votre participation et pour le temps que vous accordez à cette étude.

Votre avis est essentiel pour mieux comprendre les pratiques actuelles en matière d'intégration et améliorer la gestion des compétences dans nos organisations.

Merci encore pour votre contribution

1. Informations personnelles (*à but d'analyse statistique uniquement*)

1. Sexe :

Homme

Femme

2. Âge :

Moins de 25 ans

25 – 34 ans

35 – 44 ans

45 – 54 ans

55 ans et plus

3. Ancienneté dans l'entreprise :

Moins d'une année

Une année – 3 ans

3 – 5 ans

Plus de 5 ans

4. Niveau de poste :

Agent normal

Agent de maîtrise

Cadre

Cadre supérieure

2. Stratégies d'intégration des nouvelles recrues

5. Avez-vous bénéficié d'un programme d'intégration à votre installation ?

Oui

Non

6. Si oui, combien de temps a duré votre processus d'intégration ?

Moins d'une semaine

1 à 2 semaines

3 à 4 semaines

Plus d'un mois

7. Votre manager ou un tuteur vous a-t-il accompagné activement lors de votre intégration ?

Oui

Non

Je ne sais pas

8. Les éléments suivants ont-ils été inclus dans votre parcours d'intégration ? (Cochez tout ce qui s'applique)

- Présentation de l'entreprise (valeurs, histoire, etc.)
- Rencontre avec les membres de l'équipe
- Formation aux outils/méthodes de travail
- Mentorat ou accompagnement par un référent
- Aucune de ces réponses

9. À quel point avez-vous trouvé ce processus d'intégration utile pour votre prise de poste ?

- Pas du tout utile
- Peu utile
- Assez utile
- Très utile

3. Gestion des compétences

10. Votre entreprise évalue-t-elle les compétences des nouveaux recrutés ?

- Oui, de manière formelle
- Oui, mais de manière informelle
- Non
- Je ne sais pas

11. Pensez-vous que vos compétences ont été bien identifiées dès votre arrivée ?

- Oui
- Non
- Partiellement

12. Avez-vous eu l'opportunité de développer de nouvelles compétences suite à votre intégration ?

- Oui
- Non
- En cours

13. L'entreprise propose-t-elle des dispositifs de formation continue ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

14. Selon vous, la gestion des compétences dans votre entreprise est-elle :

- Proactive (anticipation des besoins, planification)
- Réactive (intervention après l'apparition de besoins)
- Absente ou peu développée

4. Lien entre stratégies d'intégration et gestion des compétences

15. Pensez-vous que le parcours d'intégration vous a permis de mieux comprendre les compétences attendues par l'entreprise ?

- Oui
- Non
- En partie

16. Diriez-vous que l'intégration a facilité le développement de vos compétences ?

- Oui
- Non
- En partie

17. Dans quelle mesure l'intégration a-t-elle influencé votre montée en compétences ?

- Aucune influence
- Faible
- Moyenne
- Forte

18. Est-ce que le suivi après intégration vous a permis d'adapter vos compétences aux besoins de l'organisation ?

- Oui
- Non
- Il n'y a pas eu de

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre I : La compétences en entreprise	6
Introduction.....	7
I.1 Généralité sur la compétence	7
I.1.1 Définition de la compétence.....	7
I.1.2 L'émergence de la compétence.....	8
I.1.2.1 Caractéristiques de la notion de compétence.....	9
I.1.3 Types de compétences.....	10
I.1.4 Importance de la compétences dans la gestion des ressources humaines.....	11
I.1.5 La compétence comme facteur clé de performance.....	12
I.2 La gestion des compétences principes et enjeux	16
I.2.1 Définition de gestion des compétences	16
I.2.2 Les outils de gestion des compétences	17
I.2.3 Les enjeux de gestion des compétences au sein de l'organisation	17
I.3 L'adaptation et l'intégration des nouvelles recrues comme levier de gestion des compétences	18
I.3.1 L'identification des compétences entrantes et les renforcer au fur et à mesure de leur arrivée.....	19
I.3.2 L'intégration comme catalyseur d'acquisition et de développement des compétences de base.....	20
I.3.3 L'alignement des compétences individuelles sur la stratégie de l'entreprise grâce à l'intégration	21
I.3.4 L'impact de l'intégration sur le développement des compétences	22
Conclusion	24
Chapitre II Les stratégies d'intégration des nouvelles recrues	26
Introduction.....	27
II.1. l'intégration	27
II.1.1 L'intégration, quelles définitions.....	27
II.1.2 Les domaines d'intégration.....	29
II.1.3 Personne responsable du parcours d'intégration.....	31
II.1.4 Avantages et Limites d'un parcours d'intégration	33
II.2 Le processus d'intégration des nouvelles recrues	39
II.2.1 La socialisation organisationnelle	39
II.2.2 Les étapes clés du processus d'intégration	43
II.2.3 L'intégration des salariés, des enjeux mutuels	46
II.2.4 Les objectifs des programmes d'intégration.....	47

II.3 Stratégies d'intégration différenciées	48
III.3.1 Les stratégies spécifiques selon les profils et secteurs	48
III.3.3 Quelles stratégies d'intégration les nouveaux collaborateurs choisissent-ils ?	52
III.3.3 Difficultés rencontrées et solutions possibles	54
Conclusion	55
Chapitre III Enquête sur l'intégration et les compétences, cas de CNEP Banque	57
Introduction.....	58
III.1 Aperçu générale de la CNEP Banque	58
III.1.1 Présentation de la CNEP Banque.....	59
III.1.2 Présentation du réseau de tizi -Ouzou.....	61
III.2 Méthodologie de recherche	65
III.2.1 Objectif de l'étude.....	65
III.2.2 Présentation de l'étude quantitative	66
III.2.3 Administration du questionnaire.....	67
III.3 Analyse et discussions de résultats	69
III.3.1 Présentation et interprétation des résultats de l'enquête.....	69
III.3.2 Analyse des résultats de l'étude	
Conclusion	89
Conclusion générale	91
Bibliographie	97
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

Ce mémoire analyse l'impact des stratégies d'intégration des nouvelles recrues sur la gestion des compétences, à travers une étude de cas menée au sein de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou. La problématique centrale porte sur le lien entre l'intégration des salariés et l'identification, le développement et la mobilisation des compétences individuelles.

La démarche méthodologique repose sur une double approche : une revue de la littérature portant sur les concepts de compétence, de gestion des talents et de processus d'intégration, ainsi qu'une enquête terrain réalisée via un questionnaire auprès d'un échantillon d'employés. L'objectif est de confronter les apports théoriques à la réalité des pratiques managériales.

Les résultats révèlent que l'intégration influence significativement la montée en compétences, à condition qu'elle soit bien structurée, suivie, et soutenue par les managers. À l'inverse, une intégration mal encadrée peut freiner l'adaptation et entraîner une sous-utilisation des compétences. Le rôle du management et des dispositifs d'accompagnement (formation, tutorat) apparaît comme un facteur déterminant.

En conclusion, il est recommandé de renforcer la personnalisation des parcours d'intégration, d'impliquer davantage les acteurs clés, et de mettre en place des outils d'évaluation réguliers. Cela permettrait d'aligner plus efficacement les compétences des nouvelles recrues avec les besoins stratégiques de l'organisation.

Mots-clés : Intégration, Compétence, Ressources humaines, CNEP Banque, Développement des talents, Management.

Abstract

This thesis explores the impact of new employee integration strategies on skills management, through a case study conducted at CNEP Bank in Tizi-Ouzou. The central issue focuses on how integration affects the identification, development, and use of individual skills within the organization.

The research methodology combines a literature review on key concepts such as competency, talent management, and onboarding processes, with an empirical field survey using a structured questionnaire distributed to a sample of employees. The aim is to compare theoretical insights with actual managerial practices.

Findings show that integration plays a key role in skill development, especially when it is well-structured, monitored, and supported by managers. Conversely, poorly managed

integration can hinder adaptation and result in underutilized employee potential. Managerial involvement and support mechanisms (such as training and mentoring) are shown to be essential.

Ultimately, the study recommends enhancing the personalization of onboarding pathways, increasing the involvement of key stakeholders, and implementing regular evaluation tools. These measures would help align the skills of new hires more effectively with the strategic needs of the organization.

Keywords: Onboarding, Skills, Human Resources, CNEP Bank, Talent Development, Management.