

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULoud MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE GESTION ET
DES SCIENCES COMMERCIALES DEPARTEMENT DES SCIENCES DE
GESTION

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

**L'apport du développement des compétences dans la gestion de
l'intégration des nouveaux recrues cas l'unité Ain El Hammam filiale du
groupe C&H-Fashion/SPA,**

Présenté par :

Ait Mimoun Jugurtha

Ait Larbi Rafik

Encadrés par :

Mme OUAMAR Sabrya

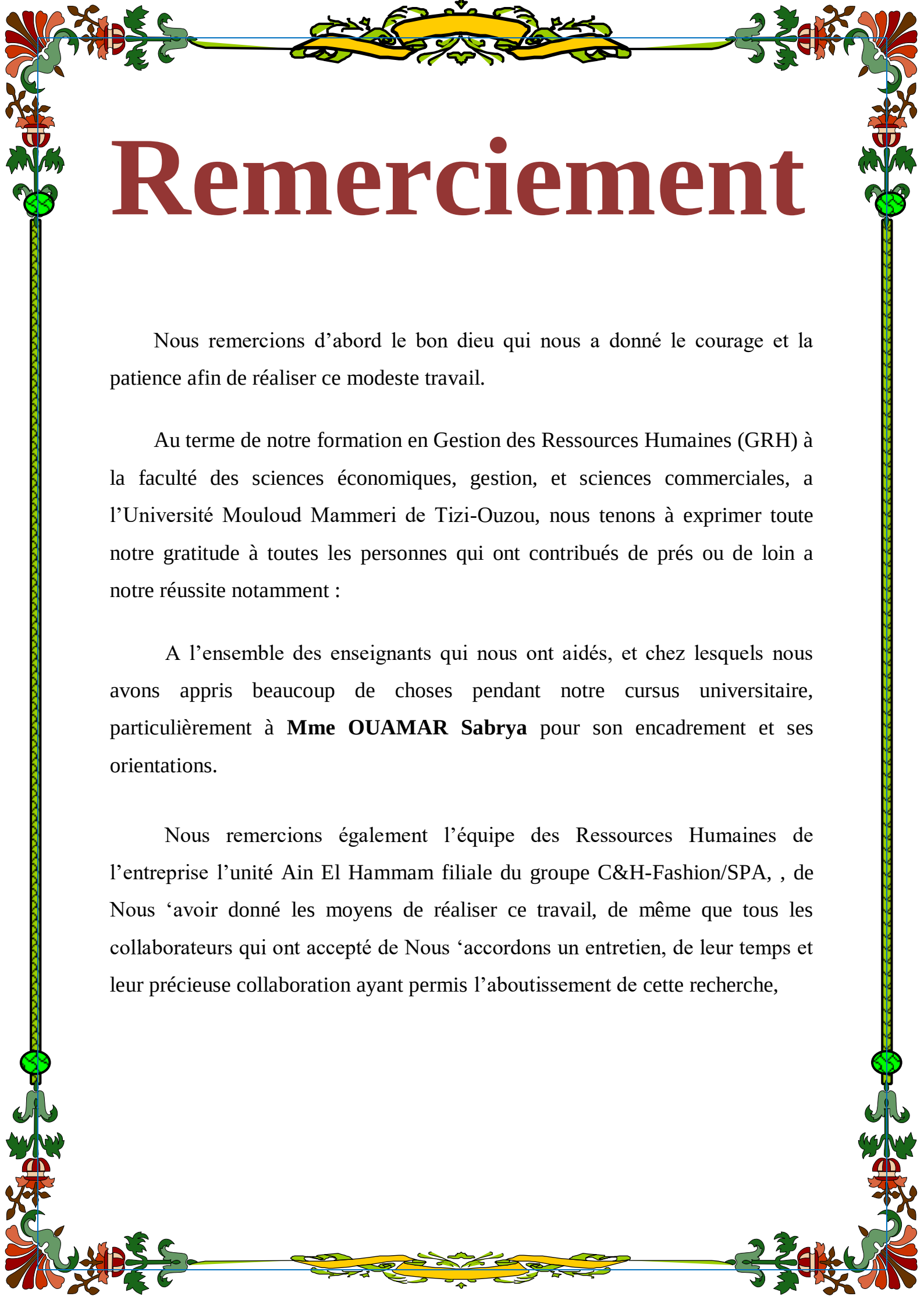
Devant les membres du jury :

Présidente : Mlle Si Mansour Farida MCB UMMTO

Examinatrice : Mme Si Salah Karima MCB UMMTO

Encadreur : Mme Ouamar Sabrya MCB UMMTO

Année universitaire 2021/2022



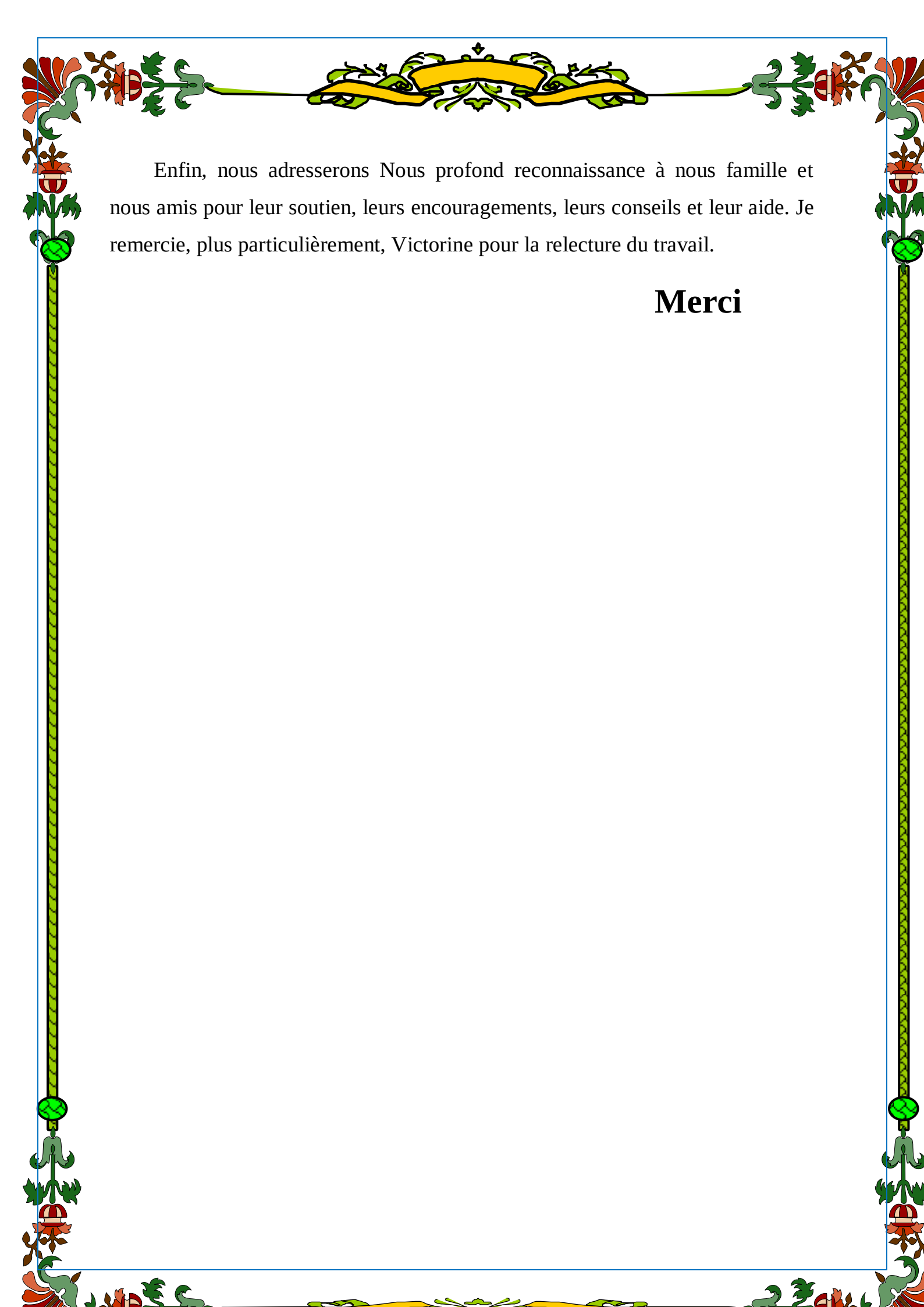
Remerciement

Nous remercions d'abord le bon dieu qui nous a donné le courage et la patience afin de réaliser ce modeste travail.

Au terme de notre formation en Gestion des Ressources Humaines (GRH) à la faculté des sciences économiques, gestion, et sciences commerciales, à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, nous tenons à exprimer toute notre gratitude à toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin à notre réussite notamment :

A l'ensemble des enseignants qui nous ont aidés, et chez lesquels nous avons appris beaucoup de choses pendant notre cursus universitaire, particulièrement à **Mme OUAMAR Sabrya** pour son encadrement et ses orientations.

Nous remercions également l'équipe des Ressources Humaines de l'entreprise l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA, , de Nous 'avoir donné les moyens de réaliser ce travail, de même que tous les collaborateurs qui ont accepté de Nous 'accordons un entretien, de leur temps et leur précieuse collaboration ayant permis l'aboutissement de cette recherche,



Enfin, nous adresserons Nous profond reconnaissance à nous famille et nous amis pour leur soutien, leurs encouragements, leurs conseils et leur aide. Je remercie, plus particulièrement, Victorine pour la relecture du travail.

Merci

Dédicace



Je dédie ce travail aux amis que je connais et aux amis que je ne connais pas, et à toutes ces âmes courageuses qui ne sont pas parties en vain, mais plutôt pour élever la voix de la vérité.

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui ont veillé à ma réussite dans mes études et dans ma vie et qui n'ont n'a pas hésité pour m'aider à réussir.

À tous mes chers frères et sœurs sur lesquels il s'est appuyé, sans faute, ils ont été le soutien parfait qui m'a fait oublier la pénibilité du travail.

À toutes les personnes de ma grande famille...



Aux meilleurs amis que j'avais énormément la chance de les connaître et partager les plus beaux moments inoubliables avec eux durant ces cinq années.

À promotrice Mme CVAMAR Sabrya.

Je suis honoré de partager ce travail avec mon binôme Jugurtha avec qui j'ai partagé la pénibilité du travail et tous les moments de bonheur et d'angoisse que nous avons vécus.

J'espère que ce travail sera une expérience utile pour tous les étudiants et en particulier pour notre prestigieuse université.

Atit Farbi Rafik



Je tiens à remercier tout d'abord le bon Dieu de m'avoir mis sur le droit chemin et de m'avoir éclairé la voie du savoir.

Le travail que je présente je le dédie tous d'abord a mon cher papa et ma chère maman qui n'ont jamais cessé de m'aider toute au long de mon parcours

Ce mémoire est le fruit de beaucoup d'efforts, de plusieurs années de travail et le soutien de plusieurs personnes. Je tiens en premier lieu à remercier en premier lieu mes parents (Ouamar et Hakima) et je remercie infiniment ma sœur et mon beau frère pour leur l'aide et leur soutien.

Je suis honoré de partager ce travail avec mon binôme Rafik avec qui j'ai partagé ce travail et tout le parcours universitaire

Je tien a remercie ma promotrice Mme OUAMAR Sabrya.

Enfin je dédié ce travail a tous mes amis, et toute personne qui croit en moi, mes compétences, et fait confiance à mon savoir.

Jugurtha



Liste des Abréviations

Abréviation	Désignation
GRH	Gestion des R essources H umaines
RH	R essources H umaines
DRH	D irecteur des R essources H umaines
SIRH	S ystème d' I nformation des R essources H umaines
NSSB	N ational S kills S tandards B oard
CIA	C entral I ntelligence A gency
CI	C ompétences I ndividuelles
GPEC	G estion P révisionnel des E mplois et des C ompétences
ROI	R eturn O n I nvestment / retour sur investissement
DIF	D roit I ndividuel à la F ormation
CIF	C ongé I ndividuel de F ormation
VAE	V alidation des A cquis de l' E xpérience
FRH	F onction R essources H umaines

CDD	Contrat à Durée Déterminée
CV	Curriculum Vitae
APEC	Asia Pacific Economic Cooperation
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
CSP	Catégorie Socioprofessionnelle
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CNAS	Comité National d'Action Sociale

SOMMAIRE

Sommaire

Introduction générale	12
-----------------------------	----

Chapitre I : Le recrutement au sein de l'entreprise

Section 01 : Généralités sur le recrutement	18
Section 02 : L'alignement stratégique de recrutement avec la stratégie globale de l'entreprise	31
Section 03 : Le processus du recrutement	42

Chapitre II : La gestion de l'intégration des nouvelles recrues

Section 01 : Généralités sur l'intégration des nouvelles recrues	79
Section 02 : Investir dans la socialisation, un enjeu de performance de l'intégration.....	99
Section 03 : Le développement des compétences comme élément clé dans l'intégration.....	103

Chapitre III : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	128
Section 02 : La GPEC et le recrutement au sein Unité Ain El Hammam.....	138
Section 03 : Analyse de l'intégration de la nouvelle recrue au sein de l'unité Ain El Hammam.....	147
Conclusion générale.....	180
Bibliographie.	

Annexes

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Introduction Générale

La gestion des ressources humaines actuellement occupe une place primordiale dans les organisations, elle est au cœur de toutes les activités de l'entreprise car avec l'intensité de la compétitivité dans divers domaines, le facteur humain est devenu le facteur clé de succès et un atout stratégique de toute entreprise, c'est pour cette raison que de plus en plus le capital humain est plus que jamais considéré.

La gestion des ressources humaines regroupe les politiques et les pratiques permettant l'optimisation du capital humain et répondre aux exigences et aux besoins de l'entreprise en terme de la ressource humaine , toute fois une série d'activités est mise en œuvre visant à fournir à l'entreprise un nombre suffisant de candidats qualifiés pour combler les postes vacants, autrement dit, l'entreprise aujourd'hui, doit s'assurer de disposer d'une main-d'œuvre qui répond à ses besoins actuels et futurs et chercher les compétences et le savoir faire nécessaires pour atteindre ses objectifs et faire face à la concurrence.

Afin d'obtenir une main d'œuvre compétente et favorable a la réalisation des objectifs tracés, une stratégie de recrutement doit être mise en œuvre, compatible avec la stratégie globale de l'entreprise, ainsi que la poursuite d'un processus de recrutement pertinent et qui répond aux normes permettant d'acquérir les compétences recherchées et donc l'obtention de ce résultat est la réussite de toutes les étapes de recrutement qui vont de l'expression de la demande, et le besoin de recrutement jusqu'à la sélection du candidat retenu et l'intégration de nouveau recrues.

La dernière étape dans le processus de recrutement qui est l'intégration du nouveau recrues est considérée comme étant la plus importante c'est pour cette raison qu'une stratégie d'accueil et d'intégration des nouveaux recrues doit être mise en place

Introduction Générale

Actuellement la préoccupation majeure de l'entreprise est de maximiser la productivité de ses salariés qui sont considérés comme étant un capital mais cela semble un problème en vu des nouveaux recrues qui viennent d'être embauchés et qui ne sont pas encore adaptés, alors la stratégie de l'intégration intervient à ce stade afin d'associer les nouveaux recrues et leurs permettre de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise en leur transmettant la culture, les valeurs, les principes, et une vision claire des objectifs de l'entreprise et les attentes de cette dernière envers la nouvelle recrue. Enfin la réussite de la phase d'intégration peut garantir l'adaptation des nouvelles recrues et éviter certains problèmes comme les départs prématurés.

Le candidat est sélectionné dans le processus de recrutement par rapport à ses compétences et son savoir faire mais lors de son confortement au poste de travail, les écarts de compétences vont apparaître chez la nouvelle recrue, ainsi son adaptation par rapport au poste et son intégration sera perturbé par le manque de compétences et c'est là que l'entreprise devrait mettre une stratégie de développement des compétences qui serait un appui pour gérer et intégrer la nouvelle recrue.

Le choix du sujet :

Dans un premier lieu se qui nous a motivé a choisir le sujet est l'importance de la ressource humaine au sein des organisations et qui constitue une valeur ajoutée et un facteur clé de succès, pour l'entreprise.

Puis dans un deuxième lieu nous avons remarqué que les problèmes d'échec de recrutement peuvent s'avérer en relation avec la stratégie d'intégration malgré un bon choix de candidat, se dernier trouve des difficultés en terme d'intégration.

Enfin, nous avons constaté le développement du sentiment d'appartenance a l'entreprise n'est pas suffisant pour l'intégration.

La problématique :

L'instauration d'un processus d'intégration permettant de familiariser les nouvelles recrues représente une réussite d'un processus de recrutement.

Introduction Générale

D'une part un bon accueil et une intégration permet de familiariser la nouvelle recrue et l'impliquer dans le climat de travail, et lui transmettre un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

D'une autre part même si la nouvelle recrue se sent familiariser avec l'ensemble des collaborateurs et qu'elle développe un sentiment d'appartenance, cette dernière ne pourra pas s'intégrer si l'entreprise ne met pas en œuvre une démarche de développement des compétences des nouvelles recrues afin de leur permettre de réaliser leurs tâches et s'impliquer à leurs postes.

Pour mettre en avant l'essence de notre recherche, nous allons essayer de cerner les contours de notre problématique de recherche qui consiste à s'interroger sur **l'apport du développement des compétences dans la gestion de l'intégration des nouveaux recrues.**

Hypothèses de la recherche :

Dans le cadre de notre recherche, nous allons émettre un certain nombre d'hypothèses permettant de mieux encadrer et cerner notre problématique.

H 1 : Il existe un écart entre les compétences de la nouvelle recrue et les exigences du poste et cet écart représente un obstacle pour l'intégration, alors le développement des compétences est un moyen pour l'intégration.

H 2 : L'accueil et l'intégration sont indispensables afin de familiariser la nouvelle recrue avec l'environnement de l'entreprise, mais cette étape doit inclure le développement des compétences afin de l'intégrer correctement à son emploi.

H 3 : La nouvelle recrue dispose des connaissances acquises qui lui donne l'accès au poste mais ce dernier doit être accompagné d'une formation.

Méthodologie de la recherche :

D'un point de vue méthodologique, pour mener à bien notre recherche, nous allons nous baser sur une double démarche à savoir : conceptuelle et empirique.

Introduction Générale

Démarche conceptuelle : où nous essayerons d'éclairer les concepts dans le contexte et le sens de notre problématique en mettant l'accent sur le recrutement, l'intégration et le développement des compétences et le lien entre les deux derniers, et cela par le biais de recherches bibliographiques et des collectes d'informations effectuées au niveau des bibliothèques universitaires: l'Université de Tizi-Ouzou, l'Université de Bejaia, ainsi que les bibliothèques numériques comme le Système National de Documentation en Ligne

Démarche empirique : notre étude empirique va concerner l'unité Ain El Hammam filiale du groupe **C&H-Fashion/SPA**. Avec les méthodes (qualitative et quantitative), nous allons utiliser pendant notre enquête le moyen du questionnaire et les entretiens administrés à un échantillon représentant la population cible afin de vérifier nos hypothèses.

La structure du mémoire :

A la lumière des données recueillies, nous avons choisi de structurer notre mémoire en trois chapitres : Le premier chapitre sera consacré à présenter le recrutement au sein de l'entreprise et nous allons mettre en lumière la stratégie et le processus de recrutement.

Le deuxième chapitre, sera dédié à présenter les généralités sur l'intégration et l'apport du développement des compétences sur l'intégration.

En fin, un troisième chapitre qui portera sur la gestion de l'intégration des nouvelles recrues au sein de l'unité Ain El Hammam, où il est question d'analyser et de traiter les données recueillis via l'enquête, et ce dans le but d'infirmer ou de confirmer nos hypoth

***Chapitre I : Le
recrutement au sein de
l'entreprise***

Introduction :

La concurrence accrue dans les différents domaines a fait de l'être humain un véritable capital sur lequel repose l'ensemble des activités de l'entreprise ainsi la recherche et l'acquisition de la compétence constitue un apport stratégique pour l'entreprise pour se démarquer de ses concurrents, de ce fait le recrutement est considéré comme la solution idéale pour acquérir le capital humain qui répond aux besoins de l'entreprise en terme qualitatif (compétences) et en terme quantitatifs (effectifs) et l'acquisition du profil adéquat au besoin et aux exigences.

Dans l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise le facteur humain doit être pris en compte pour assurer la pérennité de cette dernière. Ainsi, une stratégie de recrutement a court, moyen et long terme doit être mise en place par l'entreprise en fonction de ses objectifs tracés pour assurer sa disposition en compétences actuelles et futures qui permettent la réalisation de la performance.

Dans ce chapitre nous allons essayer de présenter le recrutement en trois sections, la première sera consacrée aux généralités du recrutement, la deuxième pour la stratégie de cette dernière et une troisième qui portera sur le processus de recrutement.

Section 01 : Généralités sur le recrutement :

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute organisation car il engage cette dernière à long terme ainsi le recrutement est une action essentielle mise en œuvre par l'entreprise afin d'alimenter l'entreprise en terme de capital humain et s'entourer des collaborateurs qui disposent des capacités cognitives et des savoirs (savoir faire, savoir faire, savoir faire faire) ainsi le recrutement regroupe l'ensemble des actions permettant de trouver les personnes adéquates aux postes et aux exigences souhaités (la bonne personne au bon endroit) afin de réaliser les objectifs.

Cette section sera dédiée pour cerner le cadre théorique de recrutement comme les définitions, les objectifs, les types, les formes des contrats...

1. Définition de recrutement :

Afin de donner un sens plus large au recrutement nous pouvons faire référence à plusieurs définitions selon les auteurs :

Selon PERETTI «le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation, qui a pour but de pourvoir un poste de travail».¹

Le recrutement consiste donc de faire un choix, mais ce dernier doit être fait dans le respect de la loi afin d'éviter tout malentendu et risquer dans un premier lieu une condamnation pour discrimination (bien qu'elle soit souvent difficile à prouver) et dans un second temps de véhiculer une mauvaise image de l'entreprise.

Il s'agit d'une démarche stratégique dans la mesure où il permet d'acquérir de nouvelles compétences indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise et à son développement.²

Recruter est une décision qui engage durablement l'entreprise. Tout recrutement s'inscrit donc dans une approche stratégique. Le préalable du processus est donc une réflexion sur la stratégie de recrutement, en ligne avec les orientations de l'entreprise.³

Le recrutement est, **selon Jean-Marie PERETTI**, une «opération ayant pour but de pourvoir un poste », en d'autres termes c'est une action d'engager du personnel.⁴

¹ **Peretti Jean-Marie**, « dictionnaire des ressources humaines », 2eme édition, Vuibert, paris, 2001, p 178.

² **Alain GAVAND Préface de Jean-Marie Peretti** (Le recrutement: enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards), P09.

³ **Jean-Marie Peretti** « Ressources humaines 14e édition » édition Vuibert page 225.

⁴ **Peretti Jean-Marie**, « dictionnaire des ressources humaines », 5eme édition P, 208

Chapitre I : le recrutement au sein de l'entreprise

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné. Le recrutement peut être dit soit « interne » (on recrute au poste à pourvoir une personne qui travaille déjà dans la structure à un autre poste) ou « externe ».⁵

Le recrutement consiste à positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment. C'est une activité stratégique qui vise à combler les postes vacants d'une organisation avec des employés qui satisfont aux exigences des postes. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert, et de choisir la plus adaptée aux besoins et contraintes de l'organisation.⁶

2. Les objectifs de recrutement :

Le capital humain occupe une place primordiale et il est toujours considéré comme avantage concurrentiel pour l'entreprise ainsi la stratégie globale de cette dernière doit prendre en compte le facteur humain de ce fait la stratégie de recrutement doit être alignée à la stratégie de la gestion des ressources humaines pour servir la réalisation de la stratégie globale de l'entreprise.

2.1 Recruter pour anticiper des évolutions futures :

En premier lieu le recrutement sert anticiper les évolutions futures, par l'analyse de la pyramide des âges, ou procéder à des « études-emplois » par catégorie de personnel. En rapprochant par exemple la population de financiers dont dispose une entreprise des besoins estimés à cinq ans, l'entreprise peut donc décider d'anticiper le recrutement de jeunes financiers débutants.

⁵ <http://www.platforme-elsa.org/wp-content/uploads/2014/03/RH4-recrutement.pdf> consulter le 22 avril 2022 à 16 :24h

⁶ PDF, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse Page 2.

En deuxième lieu on peut recruter pour accompagner ou anticiper une croissance dans ce cas il s'agit de renforcer les équipes en place.

2.2 Recruter pour remplacer un collaborateur en départ à la retraite :

Les départs en retraite s'organisent et pourraient se planifier. Ainsi, on s'aperçoit que les décisions de recrutement, même dans ce cas, se prennent au dernier moment. Rares sont les entreprises qui s'organisent pour prévoir et anticiper les départs et prévoir les plans de remplacement.

2.3 Recruter pour remplacer un collaborateur en mobilité interne :

Le recrutement provoqué par la promotion de l'actuel titulaire du poste vers de nouvelles fonctions peut aussi, à priori, se planifier. En effet, dans les entreprises où la mobilité interne est un facteur-clé de la politique des Ressources Humaines, la mobilité peut se faire de façon fonctionnelle, et non obligatoirement de façon ascensionnelle.

2.4 Recruter pour remplacer un collaborateur démissionnaire :

Le salarié démissionne, et même s'il est tenu de respecter sa période de préavis 3 mois pour un cadre et 1 à 2 mois pour un non-cadre selon son ancienneté, il arrive, qu'en accord avec son employeur, il raccourcisse cette période de préavis.

Son ancien employeur n'a alors d'autre choix que de rechercher dans l'urgence, un remplaçant.

2.5 Recruter pour remplacer un collaborateur suite à une rupture conventionnelle ou à un licenciement :

L'urgence est encore plus forte, si la rupture est du fait de l'employeur, en cas de licenciement, d'une séparation pour faute lourde ou grave ou pour incompatibilité de quelque ordre que ce soit.

Dans ce cas c'est l'entreprise qui met un terme à la collaboration, et ainsi elle dispense le collaborateur d'effectuer sa période de préavis.

Il lui faut alors recruter... et vite. Ces deux cas peuvent générer un sentiment d'échec de la relation qui conduit l'entreprise à rendre plus subjective ses critères de recrutement pour un nouveau collaborateur, comme si, contre toute attente, l'entreprise réagissait comme un être humain à l'affect blessé.

2.6 Recruter pour remplacer un collaborateur en congé maladie, maternité, parental... :

L'une des raisons de recrutement c'est le remplacement d'un collaborateur et ce dernier s'il est de courte durée ne déclenche pas de « remplacement » sauf peut-être en intérim. S'il est de longue durée, il peut déclencher un recrutement en CDD, qui est prévu comme un remplacement. À ce titre, tous les critères d'adéquation du candidat à l'entreprise ne sont pas toujours validés.

Or, on s'aperçoit de plus en plus que la question se pose fréquemment d'un remplacement définitif du titulaire du poste. Il faut alors appliquer l'exigence d'un « vrai » recrutement à laquelle ne répond pas forcément ce « remplaçant transitoire ». Celui-ci peut vivre fort mal et à juste raison, de se voir écarté d'un poste qu'il tenait pourtant depuis quelques mois avec, semble-t-il, l'accord de tous.⁷

⁷ **MARIE TRESANINI** « COLLECTION « PRATIQUES D'ENTREPRISES » DIRIGÉE PAR LUC BOYER » ÉVALUER LES COMPÉTENCES « Du recrutement à la gestion de carrière 2e édition » éditions Ems MANAGEMENT & SOCIÉTÉ 17 rue des Métiers 14123 CORMELLES-LE-ROYAL Pages 13-25.

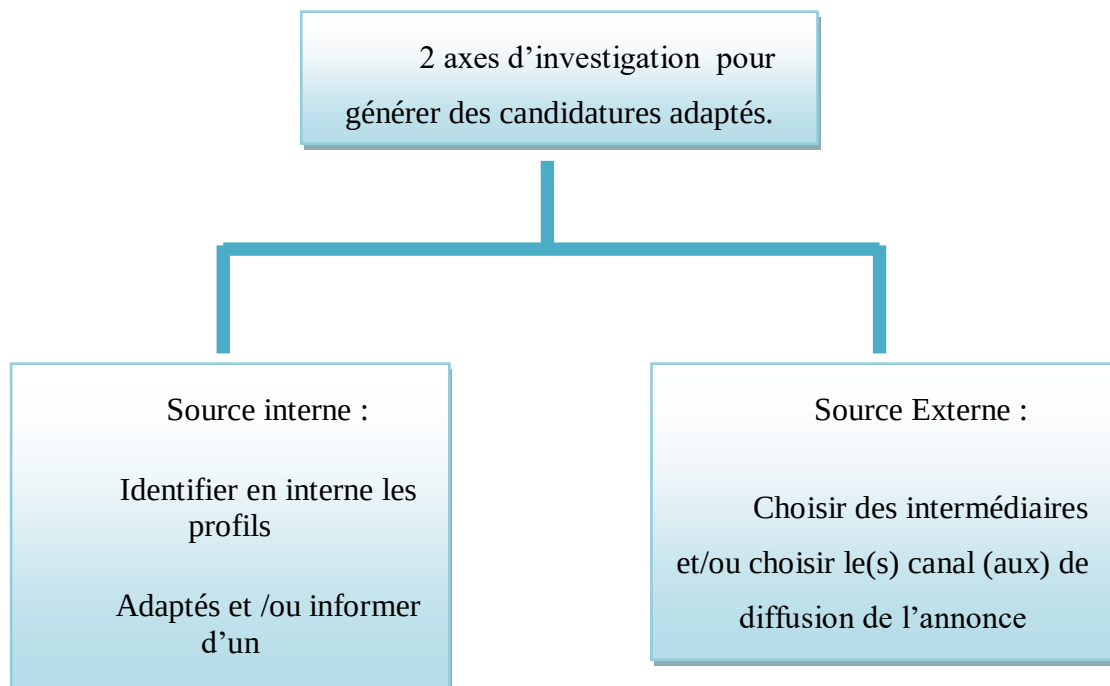
3. Les sources de recrutement :

Le recrutement est indispensable pour l'entreprise ; il lui permet de rentrer en contact avec le candidat. Ainsi, l'entrée en contact avec le candidat peut être effectué selon des sources et le choix de l'un ou de l'autre dépend de la politique de recrutement envisagée par l'entreprise, et la nature de besoin de recrutement, ainsi que les caractéristiques du poste vacant ou bien à créer.

Nous pouvons distinguer deux sources de recrutement :

- **Le marché interne :** Les candidats sont recherchés dans toutes les sources internes à l'entreprise (viviers, base de données, bourses de l'emploi, intranet).
- **Le marché externe :** il s'agit de trouver le meilleur canal de communication pour atteindre des candidats extérieurs à l'entreprise.⁸

Schéma 01 « Les sources de recrutement » :⁹



⁸ Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN «Le processus de recrutement» collection management, Chapitre03 PAGE49.

⁹ Ibid. page 49.

3.1 Le recrutement interne :

3.1.1 Définitions :

Selon Jean-Marie Peretti le recrutement interne est une opération ayant pour but de pouvoir un poste en interne. C'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels.¹⁰

Selon GAVAND .A Le recrutement interne consiste à puiser dans le vivier interne des salariés pour le recrutement d'un collaborateur.¹¹

Le recrutement interne consiste à promouvoir aux postes disponibles, des personnes travaillant déjà au sein de l'entreprise. Ainsi, les frais de recrutement sont faibles et l'employé n'a pas besoin d'intégration particulière étant donné qu'il fait déjà partie de l'entreprise.¹²

3.1.2 Les dispositifs de recrutement interne :

Le recrutement interne est l'une des sources les plus efficaces et les plus réussies mais ce dernier nécessite un processus structuré d'identification et d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise afin, de viser l'efficacité maximale d'une part, et garantir que c'est la compétence qui est prise en compte au regard du profil requis.

Les moyens mis en œuvre doivent permettre d'identifier finement les candidats potentiels. Il incombe à la hiérarchie de jouer le jeu en prenant le risque de perdre un candidat opérationnel et compétent de son service.

¹⁰ Peretti Jean-Marie, « dictionnaire des ressources humaines », 5ème édition PAGE 208

¹¹ **GAVAND.A**, « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition EYROLLES paris, 2013, P.317.

¹² <https://www.petite-entreprise.net/P-2785-81-G1-le-recrutement-interne-et-externe> consulter le 22/04/2022 à 18:44h.

Chapitre I : le recrutement au sein de l'entreprise

De la part de candidat il doit accepter la concurrence interne et externe, et qu'il accepte le risque d'échec et de frustration, l'entreprise lui doit alors la transparence et (feed-back) sur les motifs de rejet de candidature. Et elle doit permettre au salarié d'envisager d'autres scénarios, quitte à programmer une formation complémentaire. Cette démarche impose, plus généralement, une politique de gestion des compétences en amont afin de faire correspondre au plus près les besoins de l'entreprise aux motivations et potentiels des salariés.¹³

3.1.3 Les outils du recrutement interne :

Afin de procéder a ce type de recrutement l'entreprise mets a sa disposition un ensemble d'outil à savoir :

- L'entretien annuel ou l'évaluation qui permet notamment au salarié et a son supérieur hiérarchique de dresser un bilan de l'année écoulée et de détecter les compétences et souhaits d'évolution du collaborateur, ainsi que ses besoins en formation :
- La (people review), ou le comité de carrière, qui permet d'identifier les potentiels des collaborateurs. Sa vocation est d'accompagner leurs parcours en entreprise par des plans d'action individualisés et d'assurer les plans de succession ;
- Le plan de succession : plus spécifique, il sert de feuille de route à la future structure du personnel en identifiant les successeurs pour des postes clés.
- L'entretien et le bilan de carrière ou de compétences effectué par une structure dédiée ou par le service ressources humaines. L'entretien de carrière, a la demande du salarié ou des responsables ressources humaines, offre la possibilité au collaborateur de mener une réflexion sur son évolution professionnelle et sur les moyens pour y parvenir, notamment en matière de formation.
- Le référentiel de compétences décrit l'ensemble des compétences, référencées dans l'entreprise, et requises pour chaque poste, pour permettre au service ressources humaines de positionner le collaborateur.

¹³ **GAVAND.A.**, « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition EYROLLES paris, 2013, P.317,318.

- Le système d'information des ressources(SIRH) : il s'agit d'une base de données informatique RH pour identifier notamment les besoins de recrutement.
- Des bases de données et des progiciels RH ; ces outils informatiques permettant de classer les informations concernant les salariés de l'entreprise (CV, compétences, évolution professionnelle...). Les plus aboutis permettent une consultation dynamique afin de sélectionner les profils les plus appropriés en fonction de mots clés (compétences, métiers).
- Les bourses d'emploi : l'entreprise disposent souvent sur leur intranet d'une bourse d'emploi qui récapitule l'ensemble des offres disponible au sien de la structure.¹⁴

3.1.4 Les étapes de recrutement interne :

Afin de procéder à un recrutement interne l'entreprise doit suivre un ensemble d'étapes :

3.1.4.1 La diffusion de l'information :

Afin d'assurer que l'information soit partagé a l'ensemble des collaborateur L'entreprise doit diffuser l'information a propos du poste a pourvoir grâce a des moyens comme l'affichage ou circulaire interne, de journaux internes, ou plus efficacement au moyen de l'intranet.¹⁵

¹⁴ **GAVAND.A**, « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition EYROLLES paris, 2013, P.317, 318.

Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN «Le processus de recrutement» collection management, Chapitre03 PAGE 51.

¹⁵ **GAVAND.A**, « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition EYROLLES paris, 2013, P.318.

3.1.4.2 Définir précisément le poste et le profil requis :

Afin d'assurer la réussite de recrutement interne il faut mettre en place un dispositif fiable d'évaluation des compétences en fonction du profil requis ; a ce titre, l'assessment center est judicieux.

1. Programmer les moyens d'adaptation du salarié au poste cible (formation, coaching, tutorat...).
2. Assurer un feed-back au candidat retenu, mais également a ceux qui ont été écartés. Eventuellement, envisager pour eux des alternatives en matière d'évolution dans l'entreprise.

3.1.5 Les objectifs de recrutement interne :

Le recrutement interne génère plusieurs avantages pour l'entreprise car il lui permet de favoriser le développement de ces collaborateurs et de conserver les talents clés qui constituent un capital.

D'un point de vu financière un recrutement externe coute beaucoup trop cher qu'un recrutement interne et prend beaucoup plus de temps ainsi le recrutement interne Réduit les couts de recrutement et les délais de prise de poste.

En ce qui concerne notre sujet de recherche qui est l'intégration des nouvelles recrue, le recrutement interne peut être une solution car les employés sont déjà en place et connaissent le climat de travail et cela réduit le temps pour être opérationnel.¹⁶

3.2 Le recrutement externe :

La méthode de recrutement externe consiste à chercher les candidats sur le marché extérieur a l'entreprise, et cela par le suivit d'une démarche rigoureuse.

¹⁶ Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN «Le processus de recrutement» collection management, Chapitre03 PAGE 50.

3.2.1 Le marché externe :

Il s'agit de trouver le meilleur canal de communication pour atteindre des candidats extérieurs à l'entreprise.¹⁷

Ainsi plusieurs raisons peuvent être évoquées pour expliquer le recours au recrutement externe :

- Aucun collaborateur présent n'a les capacités ou la volonté d'occuper le poste à pourvoir ;
- Volonté claire de l'entreprise de recruter à l'externe : recherche de jeunes diplômés, brassage des collaborateurs, bénéficier des expériences extérieures, recherche de compétences rares...

La procédure de recrutement en externe est une démarche qui implique l'intervention d'un ensemble d'outils :

3.2.2 Les intermédiaires de l'emploi :

Selon Bessy et Larquir (2010) définissent ces intermédiaires comme « l'ensemble des organisations extérieures dont la fonction attendue est une activité de placement, d'appariement entre des travailleurs et des emplois, en présélectionnant ou non des candidats ». Ils peuvent assurer un service à l'entreprise et/ou accompagner le candidat et donc faciliter la rencontre entre offreur et demandeur.

3.2.2.1 Le rôle des intermédiaires de l'emploi :

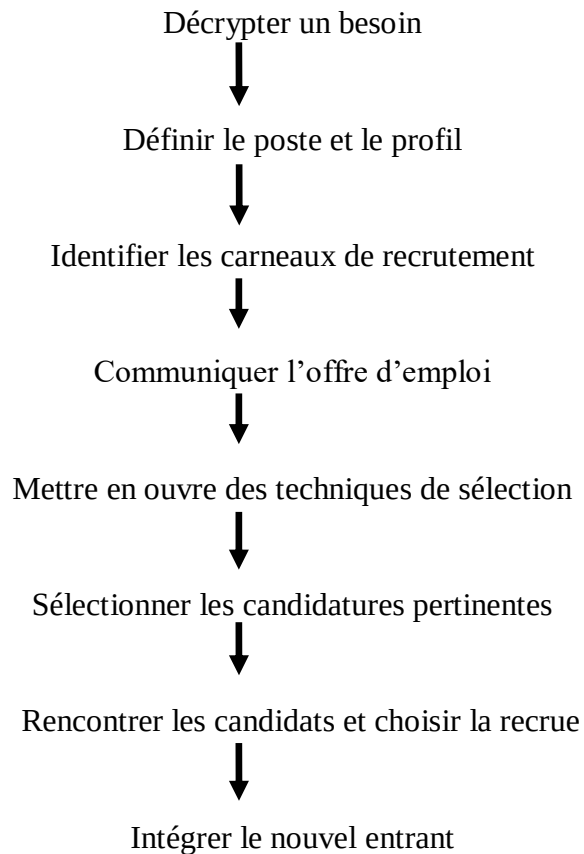
Le rôle principal des intermédiaires de l'emploi c'est la mise en relation des demandeurs et des offreurs de l'emploi et le rapprochement de ses deux derniers, ainsi ils occupent une place très importante dans le marché du travail.

¹⁷ Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN «Le processus de recrutement» collection management, Chapitre03 PAGE 49.

Chapitre I : le recrutement au sein de l'entreprise

Le recours aux intermédiaires de l'emploi c'est les entreprises n'est pas capable d'assurer le recrutement avec ses différentes étapes et ne dispose pas des ressources nécessaires et du temps.¹⁸

Schéma 02 ; Le rôle des intermédiaires de l'emploi :¹⁹



¹⁸ Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN «Le processus de recrutement» collection management, Chapitre03 PAGE 55,58.

¹⁹ Ibid. 58.

3.2.2.2 Les types d'intermédiaires de l'emploi :

En peut distinguer deux principaux types des intermédiaires de l'emploi :

Premièrement au niveau des intermédiaires public en peut trouver le pole-emploi qui a comme principal mission :²⁰

- L'accueil et l'inscription des demandeurs de l'emploi.
- Accompagner et placé les demandeurs d'emploi.
- Il intervient dans l'orientation (bilan des compétences, reconversion).
- La formation et l'aide à la recherche d'un emploi.
- Il conseil les entreprises dans leurs démarche d'analyse de poste, de diffusion de l'annonce, de techniques de sélection.²¹

Deuxièmement au niveau des intermédiaires public en peut trouver les cabinets de recrutement qui a comme principal mission :

Les cabinets de recrutement ont comme rôle principal c'est d'effectuer la totalité ou une partie de processus de recrutement pour ses client, et parmi les principaux missions du cabinet de recrutement en trouve :²²

- Éclaircissement de besoin par la rédaction d'une fiche de poste bien détaillé.
- La diffusion de l'annonce sur tous les carreaux pertinents
- Présélection des profils les plus adaptés au poste selon des moyens prédéfinis (sur CV, via un entretien...)
- Suivi des candidats y compris après l'embauche ²³

²⁰ **Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN** «Le processus de recrutement» collection management, Chapitre03 PAGE 55,56.

²¹ <https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/service-public-de-l-emploi/article/pole-emploi> , consulter le 05/05/2022 a 12:30h.

²² **Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN** «Le processus de recrutement» collection management, Chapitre03 PAGE 56.

²³ <https://opensourcing.com/blog/definition-cabinet-recrutement/>; consulter le 05/05/2022 a 12:50h.

Section 02 : L'alignement stratégique de recrutement avec la stratégie globale de l'entreprise

Le recrutement est un processus mis en place pour attirer les compétences qui permettent de servir la stratégie globale de l'entreprise, ainsi l'alignement stratégique du recrutement est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise, ainsi l'entreprise doit définir la stratégie de recrutement.²⁴

En fonction de la stratégie globale de l'entreprise, le principal objectif de l'entreprise et d'aligner ses pratiques de recrutement et ses stratégies avec la stratégie globale de l'entreprise.

L'entreprise fait appel pour un certain nombre de ressources essentielles pour la réalisation de ses objectifs et ses dernières peuvent être soit ;

- Physique (outils de production, capacité de production, cout de production).
- Financière (capacité d'endettement, niveau de profit).
- Intangibles (fidélité des clients, brevets).²⁵

Et parmi toutes ses ressources l'entreprise doit s'assurer qu'elle dispose des ressources humaines (qualité de personnel, capacité d'innovations...),²⁶

²⁴ **Jean-Marie Peretti** « Ressources humaines 14e édition » édition Vuibert page 226.

²⁵ **Alain GAVAND Préface de Jean-Marie Peretti** (Le recrutement: enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards), P31.

²⁶ **Ibid.** P25.

1. L'importance des stratégies des ressources humaines :

Les ressources humaines sont un pilier et créateur de la valeur ajoutée. De ce fait ils constituent dans l'entreprise un domaine difficilement isolable parce qu'il est en fait partagé, voire éclaté dans la plupart des décisions qui affectent le fonctionnement quotidien de l'organisation. Ainsi les stratégies des ressources humaines sont indispensables, voire inévitables. Raisonner en termes de stratégies des ressources humaines, c'est poser comme stratégique, ou essentiel, les choix de long terme effectué par l'entreprise à l'égard de ses divers salariés. L'expression « ressources humaines » par son pluriel souligne la variété des compétences qui doivent être rassemblées. Et par stratégie un ensemble coordonné de choix à long terme, multidimensionnels et interactifs :

A long terme car les stratégies se distinguent ainsi des tactiques qui sont à plus court terme, engageant durablement l'avenir ;

Multidimensionnel puisque les décisions ne se réduisent pas à de simples maximisations mais mettent en jeu des gammes différenciées d'objectifs, de moyens et de contraintes.

Et enfin interactifs les décisions sont prises en essayant d'anticiper les initiatives et réactions des partenaires et des concurrents.²⁷

2. Le but de l'alignement stratégique de recrutement avec la stratégie globale de l'entreprise :

L'alignement stratégique est primordial car il permet l'adéquation de l'ensemble des pratiques pour la réalisation des objectifs pour cela cet alignement est source de performance et est constamment recherché par les DRH.

On dit qu'il y a alignement stratégique, lorsque la politique d'emploi de l'entreprise est en ligne avec les options stratégiques de l'entreprise. Chaque option stratégique est déclinée en politique et pratique contribuant à sa réalisation. Chaque pratique est cohérente avec les stratégies retenues.

²⁷ **Bernard Gazier** « Les stratégies des ressources humaines TROISIÈME ÉDITION » page03.

Chapitre I : le recrutement au sein de l'entreprise

Ainsi, une stratégie qui repose sur des compétences rares et volatiles nécessite des politiques et pratiques permettant d'attirer ces compétences, de les développer et les retenir durablement.²⁸

En s'appuyant sur l'analyse interne et externe de l'établissement, un plan d'action est mis en place pour ajuster les écarts entre les besoins et les disponibilités en matière de main-d'œuvre. Sur le plan opérationnel, les organisations instaurent des pratiques ou des activités qui leur permettent, à court terme, de mettre en œuvre ces stratégies de conciliation.²⁹

La dotation est l'une de ces activités. Ainsi, la planification des RH est à la fois un outil stratégique de planification à long terme pour la haute direction et un guide quotidien pour les gestionnaires dans l'acquisition, l'utilisation, le développement et la rétention de leurs employés. Au-delà de ces distinctions, la planification des RH repose sur la prévision, quantitative et qualitative, des besoins de main-d'œuvre et des disponibilités de personnel.³⁰

2.1 Les erreurs à éviter pour assurer un bon alignement stratégique :

Tout d'abord l'entreprise devrait éviter d'aligner insuffisamment sa pratique de recrutement sur la stratégie des ressources humaines, elle-même traduisant la stratégie globale de l'entreprise.

Deuxièmement l'entreprise devrait éviter l'erreur de considérer le recrutement à court terme, sans réellement anticiper à long terme les moyens nécessaires à la bonne allocation des ressources en personnel à venir.

²⁸ **Jean-Marie Peretti** « Ressources humaines 14e édition » édition Vuibert page 208.

²⁹ **Anne Bourhis** « Recrutement et sélection de la personne troisième édition » page 130.

³⁰ **Ibid.** page 131.

Chapitre I : le recrutement au sein de l'entreprise

L'entreprise enfin doit s'assurer que le dispositif de structure de recrutement mis en place par l'entreprise, sont bien adaptés a ses besoins, il importe enfin de conduire une analyse rigoureuse de ses derniers et de l'efficacité de ses pratiques. ³¹

3. L'importance de la politique de recrutement :

Aujourd'hui le capital humain occupe une place très importante au sein de l'entreprise et elle constitue une valeur ajoutée pour cette dernière et c'est pour cette raison que l'entreprise doit maitre en place une politique de recrutement afin d'attirer les meilleurs compétences permettant a l'entreprise de réaliser ses objectifs, et sa serait une erreur fatal de la part de la direction générale de ne pas doter de cette politique ainsi elle mène une réflexion sur les pratiques optimal en matière de recrutement, définir les processus, et l'organisation en conséquence. ³²

Les activités de recrutement et de sélection du personnel doivent être menées de façon à la fois rigoureuse et innovatrice. Elles sont désormais perçues comme des activités stratégiques pour une organisation, dans la mesure où elles assurent l'arrivée de ressources cruciales et de qualité dans l'organisation. ³³

3.1 Définition de la politique de recrutement :

La politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires a ses besoins, dans une vision a moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle-même s'inscrivant dans la stratégie ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprise.

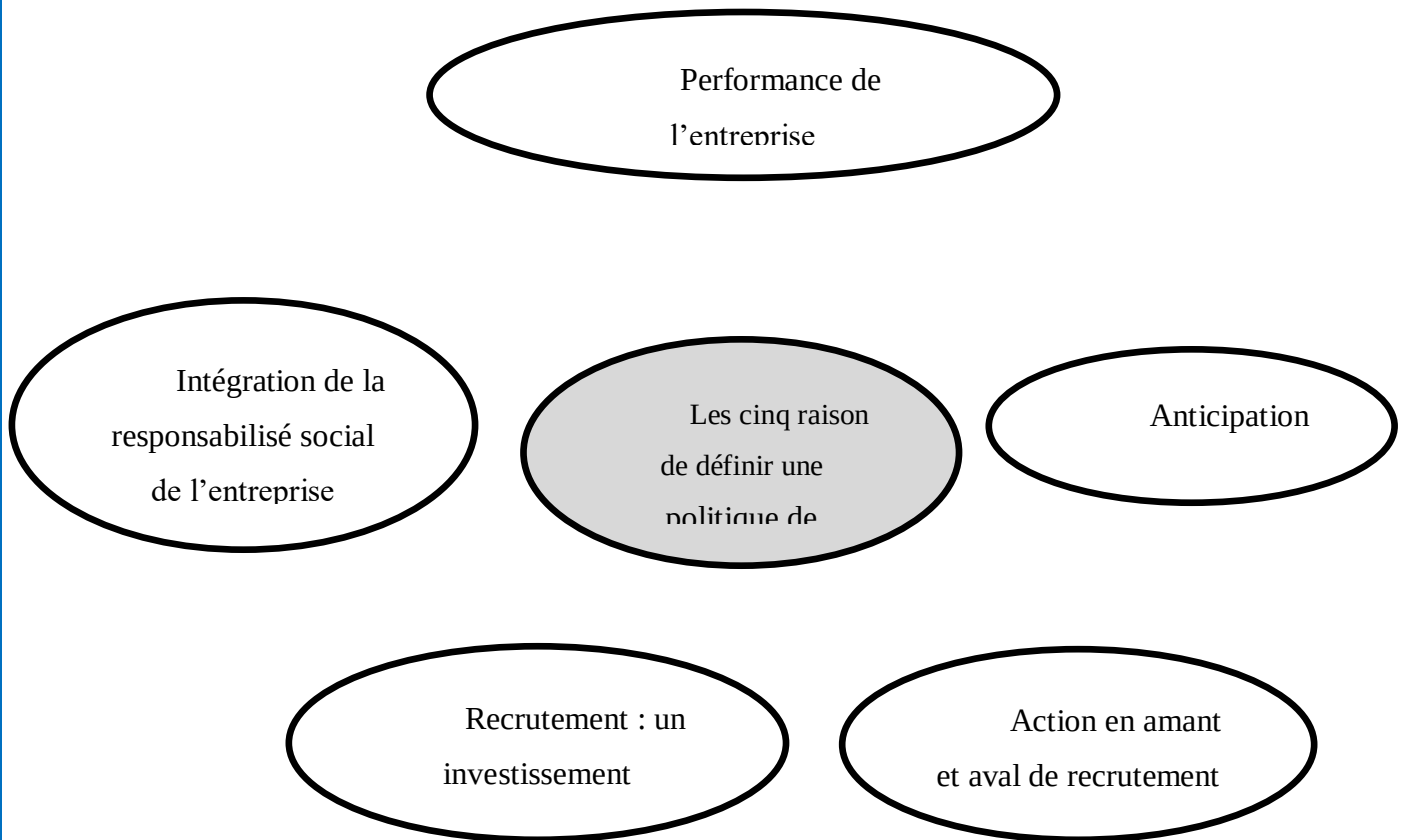
³¹ **Alain GAVAND** Préface de **Jean-Marie Peretti** (Le recrutement: enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards), P25.

³² *Ibid.* P26.

³³ **Anne Bourhis** « Recrutement et sélection de la personelle troisième édition » page 09.

3.2 Les principales raisons pour définir une politique de recrutement :

Schéma 03 : Les raisons de la politique de recrutement :³⁴



3.2.1 Le recrutement est stratégique pour la performance de l'entreprise :

Les talents constituent avantage concurrentiel un enjeu vital pour elle et un atout stratégique qui conduit vers la réalisation des objectifs et l'atteinte de la performance. ainsi parmi les principaux objectifs de l'entreprise c'est la détention des talents car ses derniers constituent

L'entreprise possède un avantage concurrentiel dans le cas où elle anticipe ses besoins en ressources humaines à court, à moyen et à long terme, et attire et conserve et développe les compétences qui constitue un capital essentiel pour l'entreprise.

³⁴ Alain GAVAND Préface de Jean-Marie Peretti (Le recrutement: enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards), P17

3.2.2 Le recrutement nécessite une anticipation :

Premièrement il faut savoir que le recrutement dans l'entreprise doit être préparé rigoureusement car se dernier ne peut être improvisé, car le recrutement ne concerne pas un poste isolé, mais plusieurs postes à pourvoir.

Ensuite en fonction de la vision future que détient l'entreprise ce fait l'anticipation de recrutement des collaborateurs car ce dernier est liés aux enjeux futurs de l'entreprise ou du marché mondial afin d'optimiser son fonctionnement et ainsi assurer une meilleure compétitivité.

En ce qui concerne l'intégration, la nouvelles recrue nécessite une longue période d'adaptation et cette anticipation est une solution ordinaire qui permet de gagner du temps.

3.2.3 Les actions en amont ou en aval obligent une préparation à moyen terme :

Les effets d'une politique de recrutement ne sont pas immédiats et requièrent une action dans la durée. Ainsi, pour être un employeur attractif, des démarches s'imposent très en amont du recrutement. Il est nécessaire de procéder a une analyse des attentes des candidats ciblés, a une communication et a des actions dans leur direction, par exemple par le bais de campagnes de publicité institutionnelles dans les médias traditionnels et a travers les réseaux sociaux, ou encore d'assurer une présence forte dans les forums des écoles. L'avènement du digitale, avec le recrutement 2.0, impose plus encore de déployer des actions a long terme, pour construire sa marque employeur et entretenir une relation durable avec les candidats.

3.2.4 Le recrutement est un investissement essentiel et représente un coût :

Le recrutement est un véritable investissement pour l'entreprise car il constitue une démarche constitué de plusieurs étapes qui nécessite consacrés du temps et l'argent ainsi le recrutement représente un cout, ce qui conduit l'entreprise a instaurer une démarche davantage professionnelle et une évaluation des ses politiques, afin d'éviter l'échec.

3.2.5 L'entreprise doit intégrer la dimension de responsabilité sociale dans le recrutement :

Tout d'abord les entreprises doivent respecter leurs responsabilités sociales dans toutes ses actions et tout de même pour le recrutement car le plan social les conséquences des politiques de recrutement des entreprises sont aussi importantes. La mise en cohérence des dispositifs de recrutement avec les valeurs de l'entreprise, dans le respect des droits fondamentaux des candidats, sont indispensables.

Ses engagement de non-discrimination, sa politique d'embauche en faveur de public en difficulté ou sensibles et la contribution de a l'effort de formation, par exemple par le développement de l'alternance, doivent bien évidemment être intégrés dan la politique de recrutement, afin définir les principes et de les déployer.³⁵

4. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences :

En fonction des objectifs tracés par l'entreprise à cour a moyen et a long terme, la GPEC constituent la démarche idéal permettant a cette dernière de réaliser ses objectifs en répondant a ses besoins futurs en terme de ressources humaines.

4.1 Définition de la GPEC :

La gestion provisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une « démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste a concevoir, a mettre en œuvre et a contrôler des politiques et des pratiques visant a réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatifs (effectifs) et sur le plan qualitatif (compétences) ». ³⁶

³⁵ **Alain GAVAND Préface de Jean-Marie Peretti** (Le recrutement: enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards), P26, 27,28.

³⁶ **Ibid.** P26, 27,28.

Chapitre I : le recrutement au sein de l'entreprise

La GPEC recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer.³⁷

4.2 La gestion prévisionnelle des emplois et compétences une clé de la réussite de recrutement :

Premièrement comme en la vu précédemment le recrutement ne peut être improvisé pour cela avant d'entamer un processus de recrutement et de sélection, il est important de s'assurer que la dotation répond bien aux besoins de l'organisation. Une analyse organisationnelle s'avère donc nécessaire pour répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les besoins actuels et futurs en RH?
- La dotation est-elle l'approche appropriée pour répondre à ces besoins?

Deuxièmement la planification des ressources humaines, parfois appelée « gestion prévisionnelle des RH » ou « gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences », est l'exercice par lequel une organisation prévoit ses besoins et ses disponibilités en RH, tant sur le plan des effectifs que sur celui des compétences, et élabore des plans d'action pour combler les écarts entre les besoins et les disponibilités en matière de main-d'œuvre (Lemire et al., 2011).

En fin pour déployer cette stratégie, il est nécessaire de définir les instruments de son action que la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), la formation, le système de rémunération, les conditions de travail, la gestion des relations sociales et bien évidemment la politique de recrutement.³⁸

4.3 Le rôle de la GPEC dans l'entreprise :

Le rôle principal de GPEC EST DE Gérer de façon proactive le côté dynamique des besoins en effectifs et en compétences en prenant en compte l'ensemble des

³⁷ **Françoise KERLAN** « Guide pour la GPEC », Troisième édition, page17.

³⁸ **Anne Bourhis** « Recrutement et sélection de la personnele Troisième édition » page 130-131.

paramètres liés aux ressources et besoins de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences. A partir des ressources et besoins actuels, comparés aux ressources et besoins futurs, on calcule les écarts et on définit les besoins de recrutement en termes qualitatifs (compétences) et quantitatifs (effectifs) à une échéance donnée.³⁹

4.3.1 Plus précisément, la planification des RH a pour objectifs de :

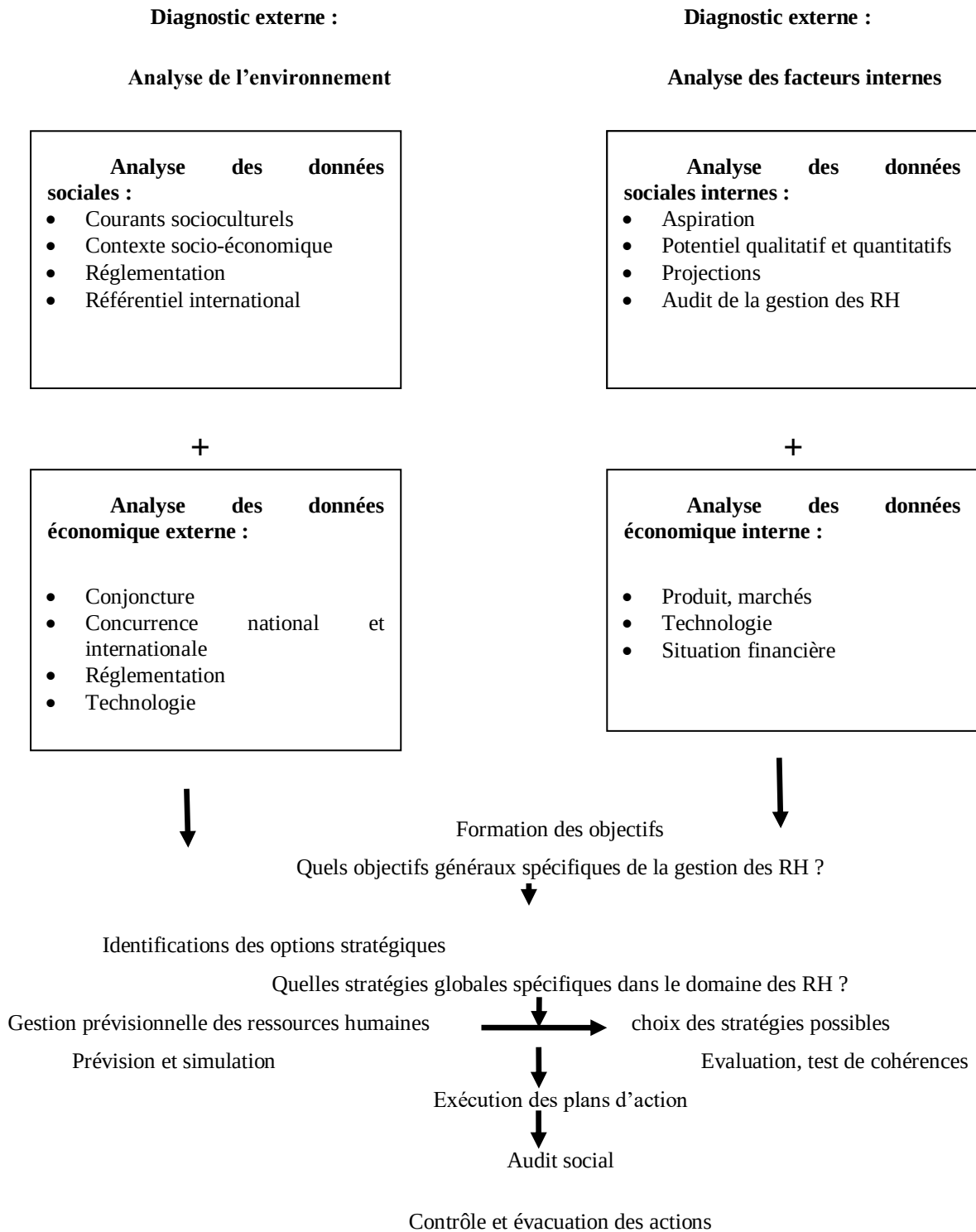
- De prévoir les surplus et les pénuries de main-d'œuvre afin de les limiter,
- De réduire les coûts liés à ces éventuels surplus et pénuries ;
- D'anticiper les coûts de certaines pratiques de gestion des RH, comme la dotation ou la formation ;
- De fournir des informations pour l'élaboration de programmes de gestion des RH, par exemple de gestion des carrières, de développement des compétences,
- La GPEC vise à adapter les effectifs et les compétences et ajuster les écarts entre les ressources disponibles a niveaux de l'entreprise et les exigences qui favorise la réalisation des objectifs tracé dans la stratégie globale de l'entreprise.
- Eviter les difficultés de recrutement et réduire les problèmes de ce dernier.
- S'inscrire dans une démarche de développement des compétences et de la qualification des collaborateurs.
- Faire face à un problème de pyramide des âges
- Toujours valoriser les compétences individuelles afin de leur permettre de se projeter et les motiver et aussi valoriser le travail des groupes afin de construire un climat favorable a la collaboration..
- L'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle
- Anticiper l'adaptation des compétences aux emplois
- Améliorer la gestion des carrières
- Faire face aux changements économiques, environnemental et technologique.⁴⁰

³⁹ PDF, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse Page 2.

⁴⁰ <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec> consulter le 06/05/2022 a 15 :44 h.

Chapitre I : le recrutement au sein de l'entreprise

4.4 Les étapes de la démarche GPEC :⁴¹



⁴¹ **Alain GAVAND** Préface de **Jean-Marie Peretti** (Le recrutement: enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards), P33.

4.5 La mise en place d'une GPEC efficace passe par 5 étapes-clés :

4.5.1 La cartographie des emplois et des compétences :

A l'étape qui suit la définition des objectifs de la GPEC en lien avec la stratégie globale de l'entreprise, il faut dresser la liste des postes occupés et le référentiel des compétences disponibles dans l'entreprise. Il peut être intéressant de faire également un état des lieux des outils existants.

4.5.2 Identifier les écarts entre l'existant et les besoins :

Cette étape consiste à détecter quels sont les écarts entre les besoins de l'entreprise pour atteindre ses objectifs et les ressources disponibles en son sein de l'organisation. Cette étape est très essentielle afin de définir un plan d'actions.

4.5.3 Déterminer un plan d'actions :

Pour répondre aux besoins ressources humaines à court et moyen terme, un plan d'action est défini. Evaluation professionnelle, actions de formations, recrutement externe et mobilité interne, sont autant de leviers RH à actionner.

4.5.4 Mettre en place une GPEC :

La démarche GPEC est déployée à travers l'entreprise via les actions de développement RH définies préalablement.

4.5.5 Evaluer les résultats :

Un bilan doit être dressé afin d'évaluer les résultats de la démarche GPEC par rapport à la réalisation des objectifs.⁴²

⁴² <https://www.novrh.com/la-gpec/> consulté le 06/05/2022 à 17 :40h.

Section 03 : Le processus du recrutement

Le recrutement est un processus qui rassemble plusieurs étapes afin de réaliser un recrutement de qualité qui répond aux besoins de l'entreprise.

Premièrement on commence par la préparation de recrutement en passant de l'expression de la demande, l'analyse de la demande et en fin la définition du poste et du profil.

En deuxième lieu on passe à la recherche de la candidature soit par la prospection interne ou bien par la recherche des candidatures externes, et cette étape nous ramène à sélectionner le candidat en passant par plusieurs étapes qui sont : le premier tri, les entretiens, les tests éventuels.

En fin le recruteur prend la décision et choisit le ou les candidat(s) idéal qui répond aux exigences du poste et il complète les formalités administratives liées à l'embauche, ensuite l'entreprise doit accueillir et intégrer parfaitement la nouvelle recrue.⁴³

1. Expression de besoin de recrutement :

Tout recrutement est issue d'un besoin ainsi la définition de besoins de recrutement est la première piste qui alerte d'un manque émanant de la mise en perspective d'une situation existante, pour deux principales causes qui sont :

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

La création d'un poste (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence...).⁴⁴

⁴³ Jean-Marie Peretti « Ressources humaines 14e édition » édition Vuibert page 225.

⁴⁴ PDF, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse Page 2.

1.1 Expression d'un manque :

Le recrutement doit être répondre à un besoin et un objectif bien défini, ainsi l'identification de la nature de besoin exige de répondre à deux questions, pourquoi (quelle est la cause) ou (quelle est la finalité) ;

Premièrement le recrutement peut être dû à une absence totale d'emploi ou de métier ou de compétences exigeant la création ou la modification de poste.

La deuxième cause peut être due à une déficience liée à un surcroît d'activité ou à la vacance de postes pour des raisons tels-que :

- Mouvement permanent du personnel : mobilité interne ou externe,
- Mouvement ponctuel : démission, absence, décès, licenciement, retraite...
- Situation transitoire : congés maternité, parentale ou sans solde...⁴⁵

1.2 Spécification du besoin :

Afin de mieux réussir le recrutement et cibler les candidats adéquats la spécification du besoin est primordial car elle exige d'une part de définir le besoin en spécifiant le contexte de recrutement et plus particulièrement les contraintes liées au poste.

⁴⁵ **Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN** «Le processus de recrutement» collection management, première partie et page 22.

1.2.1 La définition du besoin et des ses contraintes : ⁴⁶

La spécification du besoin exige de définir le contexte du recrutement selon la grille suivante,

Qui ?
• Quel est le profil recherché ?
Quoi ?
• Quel est le profil du poste (mission, responsabilité...) • Finalité du métier. • Proximité avec des postes existants ?
Où ?
• La localisation géographique • Environnement de travail • Localisation hiérarchique
Quand ?
• Quelle est l'urgence du recrutement (échéance) ? • Quelle est la temporalité de la mission (nature du contrat de travail) ?
Comment ?
• Ressources déployés pour le recrutement : budgétaires, humaines, matérielles, techniques... • Où rechercher ce profil ? Universités, écoles, type d'organisation...
Combien ?
• Proposition en termes de rémunération...

⁴⁶ Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN «Le processus de recrutement» collection management, première partie et page, 23.

2. La description du poste :

Pour tout recrutement l'objectif principal de recrutement est issue de la création du poste ou d'un poste vacant est ce dernier doit être décrit rigoureusement afin d'éclaircir ses exigences car cette étape est primordiale et son impact est direct à la réussite ou l'échec du recrutement.⁴⁷

D'après Legrix de La Salle (2006), « la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste », ainsi, grâce à une bonne description du poste il sera possible d'identifier le profil attendu du candidat,⁴⁸ et de tracer le profil susceptible de tenir le poste, de s'adapter au contexte et d'évoluer dans l'entreprise.⁴⁹

L'analyse de fonction permet de décrire le poste à pourvoir et de déterminer les compétences requises chez un candidat et c'est à partir de ce profil de compétences que seront conçus les outils de sélection, de ce fait la description du poste doit correspondre à la réalité. Pour cela, le recruteur va faire appel aux opérationnels. Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, la phase d'analyse va être plus délicate pour cerner les tâches et activités de ce poste. La définition du poste va s'appuyer sur une grille d'analyse qui comprend différentes rubriques. Celles-ci sont, en général :⁵⁰

⁴⁷ PDF, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse Page 2.

⁴⁸ **Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN** «Le processus de recrutement» collection management, première partie et page29.

⁴⁹ **Jean-Marie Peretti** « Ressources humaines 14e édition » édition Vuibert page 228.

⁵⁰ **Anne Bourhis** « Recrutement et sélection de la personne troisième édition » page 158,

2.1 Les informations d'une description du poste :⁵¹

Tableau 01 : informations description du poste.

Domaine	Métiers appartenant à un secteur d'activité particulier exemple : GRH
Fonction	Activité professionnelle à laquelle correspondent un titre par exemple ressource humaine
Poste	Poste administratif dans une fonction exemple juge dans fonction RH.
Responsabilité	L'ensemble de l'activité liée aux postes exemple Gestionnaire de paie.
Tâches	L'ensemble des tâches qui remplissent une responsabilité exemples Calculer la paie

2.2 Le contenu de la description du poste :

La rédaction d'une description de poste est essentielle et commence toujours par une analyse de fonction. Cependant, comme nous l'avons mentionné, cet exercice peut générer beaucoup d'informations qu'il est ensuite nécessaire de synthétiser et de structurer.

À cet effet, la compilation des données nous permet de dégager un certain consensus sur ce que fait le titulaire d'un poste, ainsi que sur la façon dont il le fait. Par la suite, ces données doivent être regroupées en plusieurs catégories (Hurtz et Wright, 2012) :

- Les éléments d'identification (titre d'emploi, classification, code propre à l'organisation, etc.)
- Les informations permettant de circonscrire la raison d'être du poste ou sa contribution principale au sein de l'organisation ;
- Les renseignements portant sur le travail exécuté ;
- Les données relatives aux équipements et outils utilisés ;

⁵¹ Anne Bourhis « Recrutement et sélection de la personne troisième édition » page 159,

Chapitre I : le recrutement au sein de l'entreprise

- Les indications relatives à l'environnement de travail ; tout autre renseignement mentionné par les sources.⁵²

Figure 01 : Modèle de fiche de poste :⁵³

Les éléments figurant dans la fiche de poste :

DESCRIPTION DU POSTE :

Intitulé du poste : Assistant commercial

Le positionnement du poste dans l'organisation : Sous l'autorité du responsable commercial

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS :

Tâches prioritaires

- Accueil téléphonique 1ère et 2e lignes
- Recueillir un maximum d'informations, renseigner l'interlocuteur

Tâches secondaires

- Assister le Directeur

CONDITIONS D'EXERCICE

Conditions de travail :

- Travail en équipe à horaires réguliers définis par le contrat de travail
- Travail en intérieur, uniquement au siège

Compétences et aptitudes requises :

- Organisation et rigueur dans l'exécution des tâches confiées

⁵² Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN «Le processus de recrutement» collection management, première partie et page29.

⁵³ <https://www.lettres-gratuites.com/modele-fiche-poste-assistante-commerciale-303.html>
le15/05/2022 a14 :00h.

consulter

2.3 L'utilité de la fiche du poste :

La fiche de poste est un document clé elle a plusieurs utilités dans les étapes de recrutement et dans la gestion et la vie de l'organisation :

2.3.1 Au moment de recrutement :

Afin de bien détailler et éviter tout mal compréhension de la part des candidats sur le poste proposé, la fiche de poste permet de décrire précisément le poste proposé et les éléments fondamentaux de la situation professionnelle, ainsi elle permet aux candidats de se faire une bonne idée du poste et des responsabilités qui y sont associées et la finalité et les principales missions et les exigences⁵⁴.

La description de poste est essentielle pour le recrutement, la sélection et l'intégration de la recrue et une description bien rédigée constitue également un instrument utile pour cibler le recrutement et elle permet au chargé de recrutement d'évaluer correctement les différents candidats.⁵⁵

2.3.2 Lors de l'entretien professionnel :

Le recruteur doit sélectionner le candidat adéquat la fiche du poste au moment de l'entretien constitue un référentiel pour le recruteur afin d'évaluer les candidats par rapport à leurs compétences et connaissance en fonction de des missions et exigences précisé dans la fiche du poste.⁵⁶

⁵⁴ **Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN** «Le processus de recrutement» collection management, première partie et page30, 31.

⁵⁵ **Anne Bourhis** « Recrutement et sélection de la personnele troisième édition » page 172.

⁵⁶ Op.cit. page 31.

2.3.3 Comme outil de gestion collective :

Dans le cadre de la GPEC, ce document sert de base de travail pour anticiper l'organisation, anticiper les départ en retraite ou des restructurations de service, prévoir les évolutions de compétences, planifier les formations et les mobilités éventuelles.⁵⁷

2.3.4 Dans la vie courante de l'organisation :

La fiche du poste constitue un outil qui permet le bon fonctionnement de l'organisation car elle permet aux collaborateurs de connaître leurs positionnements au sein de l'organisation ainsi que leurs attributions (horaires de travail, déplacement...).

La collaboration est l'un des éléments clés pour la réussite de l'objectif de l'organisation, ainsi la fiche du poste est un outil qui permet de relier les résultats attendus sur le poste avec ceux des autres membres du service pour assurer une réelle collaboration.⁵⁸

3. Choisir la source de recrutement, la rédaction, la diffusion de l'annonce:

Avant de procéder au recrutement il est essentiel de faire le choix sur la source de recrutement afin de tracer une démarche fiable par rapport à chaque source, en suite rédiger les annonces et diffuser l'annonce de recrutement d'une façon pertinente afin d'attirer les meilleurs compétences.

3.1 La source de recrutement

En parlant de la source de recrutement comme il a été cité dans la section 01 il existe deux types de sources :

3.1.1 Le recrutement interne :

Avant de s'orienter vers le marché externe un poste disponible peut intéresser les individus qui sont déjà à l'emploi de l'organisation, par exemple si ce poste constitue une

⁵⁷ Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN «Le processus de recrutement» collection management, première partie et page 3031.

⁵⁸ibid page 31.

promotion, si ces employés désirent obtenir une mutation ou un transfert ou encore s'ils craignent que le poste qu'ils occupent actuellement ne disparaisse, et cette source de recrutement possède donc un impact positif pour les employés, et présente également plusieurs avantages pour les organisations.⁵⁹

3.1.2 Les avantages de recrutement interne :

Le recrutement interne représente un avantage pour l'entreprise, car premièrement il permet de réduire les coûts de recrutement et les délais de prise de poste.

En deuxième lieu le recrutement interne permet une meilleure connaissance du candidat, et cela diminue le risque d'erreur dans la sélection d'un côté et d'un autre côté il permet l'augmentation de la satisfaction au travail de l'employé promu ou muté.

En fin le recrutement interne peut être une solution face aux problèmes de l'intégration et l'adaptation de la nouvelle recrue car le candidat connaît déjà les produits et les services de l'organisation.⁶⁰

3.1.3 Les canaux de recrutement interne :

Afin d'éviter la détention de l'information sur la promotion ou la mobilité par un groupe d'individus, il est essentiel de partager cette dernière, et pour éviter la démotivation des salariés et assurer une promotion ou mobilités égales un ensemble de canaux de recrutement interne peuvent être utilisés, à savoir :

3.1.3.1 L'affichage :

En premier lieu on trouve l'affichage qui permet de passer l'information à l'ensemble des collaborateurs qui est probablement la méthode de recrutement interne la plus répandue, car elle est simple et peu coûteuse. Il s'agit d'apposer la description du poste à pourvoir sur un tableau prévu à cet effet, généralement installé dans un endroit passant comme la salle de repos des employés., et cela afin de leurs transmettre l'information.

⁵⁹ Anne Bourhis « Recrutement et sélection de la personne troisième édition » page 225.

⁶⁰ Ibid. 226.

3.1.3.2 Les plans de relève

Deuxièmement pour bien détecter les compétences adéquates les plans de relève, permettent de raffiner la planification des RH en déterminant, pour chaque poste, les personnes susceptibles d'assurer la succession. Ces plans de relève peuvent figurer dans le dossier de chaque employé ou être synthétisés dans des tableaux de remplacement. Dans les grandes organisations, ces informations sont souvent numérisées et centralisées dans un système d'information en ressources humaines (SIRH).

3.1.3.3 Les listes de rappel

Enfin l'un des solutions idéal dans le recrutement interne c'est de rappeler les anciens employés qui ont quitté l'organisation, par exemple en raison d'une mise à pied, de la fin d'un contrat, et comme ses derniers ont déjà fréquenté l'organisation et connaissent le milieu de travail ils constituent donc un bassin idéal de candidats pouvant être contactés à moindre coût.⁶¹

3.2 Le recrutement externe :

Dans le cas où il n'existe pas de candidat interne capable d'occuper le poste l'entreprise s'oriente vers le recrutement externe et ce dernier vise l'ensemble de la population active, qu'elle soit ou non à la recherche d'un emploi. Il s'agit donc d'un groupe à la fois étendu et diversifié.

3.2.1 Les canaux de recrutement externe :

Dans le cas de recrutement externe l'entreprise doit choisir les moyens pertinents afin de diffuser l'annonce, et le choix s'apparente à une démarche marketing consistant à cibler les segments de candidats potentiels et à trouver le canal le plus approprié pour communiquer avec eux. Afin de cibler les meilleurs candidats plusieurs canaux sont utilisés à savoir :

⁶¹ Anne Bourhis « Recrutement et sélection de la personne troisième édition » page 224 à 229.

3.2.1.1 Le recrutement web :

Tout d'abord Aujourd'hui l'internet à bouleverser le monde de la communication et généralement, l'internet offre facilement et rapidement une visibilité importante auprès de nombreux candidats, et ce, à une fraction des coûts des méthodes traditionnelles (Sylva et Mol, 2009). Il présente également l'avantage d'être un média riche, dans le sens où il permet d'inclure des photos, des vidéos ou encore des espaces d'interaction entre l'organisation et les candidats potentiels, ce que ne permettaient pas les médias traditionnels.⁶²

Aujourd'hui l'internet est devenu l'outil de communication incontournable pour le recruteur afin de diffuser l'annonce a travers plusieurs plateformes internet a savoir :

3.2.1.2 Les réseaux sociaux :

Premièrement les réseaux sociaux ont regroupés la plupart des internautes aujourd'hui plus de 93% utilise des réseaux comme instagram, face book, Twitter.

De ce fait le recrutement sur les réseaux sociaux s'est de plus en plus développé ces dernières années et souvent utilisé par les entreprises afin de diminuer les coûts et le temps dédié a la diffusion de l'annonce de recrutement mais aussi pour atteindre une large gamme de candidats, car la plupart de la majorité de la population mondial sont connecté via ses réseaux,

La diffusion de l'information a travers les réseaux sociaux peut être par des canaux indépendant de l'entreprise par exemple des pages de recrutement sur face book mais dont l'administrateur est indépendant de l'entreprise ou par exemple des groupes de recherche d'emploi, il peut aussi s'agir d'un canal propre a l'entreprise par exemple sa page officielle.^{63,64}

⁶² Anne Bourhis « Recrutement et sélection de la personne troisième édition » page 231.

⁶³ <https://www.digitalrecruiters.com/blog/recruter-reseaux-sociaux-lequel-choisir-comment-faire>
consulté le 08/05/2022 à 12 :00h

3.2.1.3 Les sites internet :

Deuxièmement Il est pertinent pour l'entreprise d'utiliser les outils qui sont les plus adaptés à ses besoins et aux cibles visées, a titre d'exemples les sites internet.

Dans le secteur de l'emploi, on distingue deux types de site dont l'objectif commun est de diffuser des annonces de postes à pourvoir :

3.2.1.4 Les sites d'emploi (jobboard) ;

C'est des sites internet professionnel qui sont très utilisés par les demandeurs d'emplois. Avant il était dédié a la publication des offres de travail, mais depuis quelques année ils proposent d'autres services avec notamment des cv thèques consultables par les entreprises et service d'alerte email.

3.2.1.5 Le site corporate/page carrière :

Il dispose généralement d'une page carrière, le site de l'entreprise donne une image globale pour le candidat sur l'entreprise (sur ses métiers ses valeurs, ainsi que les offres d'emplois disponibles...) et il donne l'opportunité de postuler rapidement en ligne, et d'envoyer son CV.⁶⁵

3.2.1.6 Les offres sur support papiers :

Les offres sur papier sont considérées comme les moyens traditionnels de communication. Avant l'apparition des moyens modernes qui ont permis de diffuser les annonces de recrutements a travers les plateformes internet, les annonces se diffusaient par des support papiers a travers l'affichage ou plus fréquemment dans la presse spécialisée ou générale, il faut cependant noter qu'il est nécessaire de mener une réflexion sur la diffusion

⁶⁴ <https://www.demos.fr/blog/recruter-les-reseaux-sociaux-bonne-idee-ou-perte-de-temps> consulter le 08/05/2022 a 11 :05h

⁶⁵ **Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN** «Le processus de recrutement» collection management, première partie et page60.

de l'annonce par rapport à chaque zone géographique et enfin cette méthode représente plus de coût que la diffusion internet.⁶⁶

3.2.2 Les autres techniques de recrutement :

À part la diffusion de l'annonce il est possible de combler le besoin de recrutement à travers la cooptation. Cette dernière est une méthode encouragée dans certaines entreprises car elle permet de recruter à moindre coût. C'est une méthode qui consiste à recruter des candidats par la voie de ses collaborateurs ainsi l'entreprise informe ses salariés sur le manque et leur demande de voir si certains de leurs contacts auraient les compétences nécessaires, afin d'occuper le poste vacant ou à créer.

Le réseau relationnel permet de rassurer le recruteur d'avoir cibler le profil désiré en fonction des exigences du poste et cela permet de diminuer les risques d'échec de recrutement.⁶⁷

Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN «Le processus de recrutement» collection management, première partie et page 60.

⁶⁷ *Ibid.* page 62.

4. Les premiers tris des candidatures et la présélection :

Après la diffusion correcte de l'annonce sur le canal de son choix le recruteur va recevoir de nombreuses candidatures sous format papiers ou informatique de ce fait il est important de faire un tri pertinent entre toutes les candidatures reçu afin de recruter le candidat qui possède les qualités recherchées et adéquates aux postes.

Le tri des CV est la méthode de sélection la plus utilisée dans les organisations avant l'entrevue, néanmoins, il reste le moyen le moins coûteux d'évaluer les candidats.

La plupart des cv que l'entreprise reçoit après la diffusion de l'annonce d'une offre ne correspondent pas aux attentes de l'entreprise.

Pour cela il est nécessaire d'effectuer cette étape rigoureusement et de confier à une personne expérimentée, qui sera chargée de trouver quelques CV pertinent dans l'ensemble des autres présentés. Et il est primordial de réfléchir aux critères de choix et à la démarche mise en place afin de pouvoir assurer une traçabilité du processus.

4.1 Etablir des critères de tri :

Tout d'abord les candidatures doivent être triées d'une façon légale afin de retenir les profils les plus adaptés, de réaliser cette mission avec objectivité il faut bien établir les critères car en l'absence de ses derniers le recruteur peut écarter des candidatures inconsciemment (par un mauvais jugement de recruteur pour le candidat) ou consciemment (cas de corruption).

Afin de limiter cette subjectivité dans le tri des candidats il est nécessaire d'établir une grille d'évaluation qui va recenser les principales exigences afin d'occuper le poste annoncé et cette grille sera respectée par les chargés de tri.⁶⁸

⁶⁸ Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN «Le processus de recrutement» collection management, première partie et page67.

4.2 Les points essentiels dans chaque grille d'évaluation :

Dans chaque grille d'évaluation il existe plusieurs points essentiels :

4.2.1 Le premier contact avec un candidat :

Premièrement le premier contact avec le candidat joue un rôle important lors d'un entretien de recrutement. Il illustre le profil et l'objectif du candidat ainsi ses ambitions et sa motivation envers le poste et l'entreprise.

4.2.2 La formation et les compétences techniques :

Deuxièmes l'un des points primordial de s'assurer de l'adéquation des compétences techniques des candidats avec les besoins réels de l'entreprise, et les exigences du poste.

4.2.3 Le savoir-être :

Troisièmement l'un des composant des compétences en trouve le savoir être mais ce dernier appariassent pas comme compétences techniques dans le cv alors c'est le recruteur qui doit être chargé de l'identifier chez le candidat lors de la phase d'entretien par exemple l'un des candidats fait preuve de leadership, d'un solide esprit d'équipe.

4.2.4 L'expérience :

En fonction la nature du poste a pourvoir et de ses exigences le niveau d'expérience et définit car certains secteurs d'activité se reposent sur des connaissances et des compétences très spécifiques, qui ne peuvent reposer que sur une solide expérience, d'autres postes gagneront à être confiés à des collaborateurs peu expérimentés, qui sauront toutefois faire preuve de créativité et de motivation.

4.2.5 La capacité d'écoute :

S'il est attendu d'un candidat de s'exprimer, voire même de se « vendre » lors d'un entretien de recrutement, cette étape peut également aider à évaluer sa capacité d'écoute.

4.2.6 La disponibilité :

Enfin il faut s'assurer que le candidat est disponible dans les délais souhaités.⁶⁹

Exemple d'une grille de premier tri et d'analyse des CV :⁷⁰

Tableau 02 : Grille recrutement d'un(e) chargé(e) de négociation internationale :

Critères	V1	V2	V3	V4 ^C
Compétences				
Capacité de prospection de nouveaux clients				

⁶⁹ <https://opensourcing.com/blog/grille-evaluation-entretien-recrutement> consulter le 12/05/2022 à 14 :05h.

⁷⁰ Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN «Le processus de recrutement» collection management, première partie et page67.

Chapitre I : le recrutement au sein de l'entreprise

Qualité de négociation				
Maitrise des techniques de vente				
Expérience interculturelle				
Qualités rationnelles				
Diplôme				
BTS en commerce international				
DUR Commerce international				
Maitrise des langues				
Anglais				
Allemand				
Espagnol				
Durée d'expérience				
Disponibilité				
Résultats (total des points)				

4.3 La présélection :

4.3.1 L'entrevue de présélection :

Tout d'abord l'entrevue de présélection est très important, il se déroule habituellement par téléphone, parfois par vidéoconférence.

Contrairement à l'entrevue de sélection, qui sera détaillée par la suite, il s'agit d'un court entretien visant à vérifier certaines caractéristiques du candidat, comme sa capacité à

s'exprimer clairement ou encore sa motivation à occuper le poste (Lemieux, 2005). Cette première prise de contact permet également d'approfondir certains points que l'analyse du CV a pu soulever, par exemple quant au niveau de maîtrise de certaines compétences. Elle permet également au recruteur de fournir des informations réalistes sur le poste, et certaines caractéristiques du poste peuvent dissuader un candidat ; il est donc préférable de s'assurer dès la présélection que les postulants savent à quoi s'attendre et que cela ne les démotive pas.

L'entrevue de présélection doit être préparée avec soin afin de recueillir toutes les informations nécessaires à la prise de décision. Ainsi, avant d'appeler le candidat, le recruteur doit relire les critères de sélection pour le poste de même que la grille d'analyse du CV. Il doit aussi préparer une grille d'entrevue afin de s'assurer qu'il couvrira tous les points importants lorsqu'il communiquera avec le candidat. Selon Richards (2003), les éléments figurant généralement sur une telle grille d'entrevue sont :⁷¹

- La confirmation de la formation, incluant les diplômes et les certifications.
- La confirmation de l'expérience professionnelle.
- Les compétences informatiques et linguistiques.
- La motivation.
- La disponibilité

4.3.2 La communication avec les candidats :

Les génies humains sur le marché de travail sont très demandés car c'est un capital immatériel ainsi les organisations doivent rivaliser d'efforts pour attirer les candidats talentueux. Mais offrir une proposition de valeur attrayante, d'innovation pour aller chercher les candidats, consolider son image d'employeur de choix et faire preuve d'innovation pour aller chercher les candidats et les inviter à postuler ne suffit pas.

⁷¹ **Anne Bourhis** « Recrutement et sélection de la personne troisième édition » page 357.

4.3.3 L'accusé de réception :

L'accuser de réception peut montrer la rigueur de la démarche de recrutement, ainsi certaines organisations accusent réception de chaque candidature, c'est-à-dire Qu'elles envoient une courte note indiquant que la candidature a bien été reçue, remerciant le candidat pour son intérêt et l'informant que l'on communiquera à nouveau avec lui dès que son dossier aura été analysé.⁷²

5. La sélection des candidats :

Après avoir passé la phase de la présélection, le recruteur a également la tâche, plus agréable, d'informer les candidats dont le dossier a été retenu. Il s'agit alors de leur indiquer la suite du processus de sélection, puis de les convoquer pour l'étape suivante, que ce soit un test ou une entrevue.

5.1 Définition de l'entretien d'embauche :

L'entretien d'embauche est un moment où le candidat et le futur employeur se rencontrent. L'objectif de cet entretien est pour l'employeur de vérifier l'adéquation entre les compétences du candidat et ses besoins pour le poste à pourvoir.⁷³

Durant l'entretien le candidat doit s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir.

C'est l'occasion pour le candidat de défendre son point de vue ou ses opinions et de présenter ses expériences avec des arguments convaincants.⁷⁴

Le candidat doit donc chercher les arguments qui feront la différence et il doit connaître parfaitement ses réalisations probantes et pertinentes pour le poste visé et soigner tout particulièrement sa communication sur votre motivation.⁷⁵

⁷² **Anne Bourhis** « Recrutement et sélection de la personne troisième édition » page 357-360.

⁷³ <https://www.beaboss.fr/Definitions-Glossaire/entretien-embauche-> consulté le 13/05/2022 à 10 :50h.

⁷⁴ **Jean-Marie Peretti** « Ressources humaines 14e édition » édition Vuibert page 225.

⁷⁵ **Hervé Bommelaer - Philippe Douale – Nicolas Pavesi** « RECHERCHE D'EMPLOI : SECRETS DE PROS » Deuxième édition EYROLLES, Page 63.

Chapitre I : le recrutement au sein de l'entreprise

Le recruteur utilise l'entrevue de sélection pour approfondir sa connaissance du candidat en vérifiant, en personne ou par une conversation téléphonique, à quel point ce dernier a réellement les compétences citées dans son dossier de candidature. En plus de servir d'outil de sélection du personnel susceptible de vérifier des éléments dont l'analyse du dossier écrit n'a pas tenu compte, l'entrevue est une occasion pour l'organisation de montrer aux chercheurs d'emploi son professionnalisme et l'intérêt qu'il y a à en devenir membre. Pour cette raison, elle ne devrait jamais laisser un goût amer aux chercheurs d'emploi.⁷⁶

5.2 L'utilité de l'entretien d'embauche :

Le cv parfois ne correspond pas la réalité ainsi l'objectif de l'entretien d'embauche est de vérifier et de valider quatre éléments essentiels a travers les échanges avec le candidat, et ces élément sont :

5.2.1 Expérience et l'apport du candidat :

Tout d'abord le chargé d'entretien peut poser des questions pour cerner l'expérience et l'apport réel du candidat pour l'entreprise, en lui demandant d'expliquer le parcours professionnel du candidat, et de décrire ses réussites, et dans ce cas le candidat doit convaincre le recruteur pourquoi il devrait bien l'embaucher au lieu d'un autre.

5.2.2 La personnalité

Le chargé d'entretien doit évaluer les trait de personnalité du candidat ainsi que les qualités et défauts, en lui demandant d'expliquer ses principales qualités par exemple, ainsi que d'estimer à la fois son impact sur l'entreprise et son adéquation avec le poste annoncé, et de ce fait il doit évaluer plusieurs critères à savoir :

- **L'extraversion** : (une personne sociable, communicante, ambitieuse...).
- **L'agréabilité** : (un individu agréable et courtois, sympathique, confiant et coopératif...).
- **L'ouverture d'expérience** : (la curiosité intellectuelle, la créativité...).

⁷⁶ **François Bernard Malo** « Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel »2011, Presses de l'Université du Québec

- **Le névrotisme** (une personne affecté par des expériences négatives ex, la tristesse, la colère..).
- **L'esprit consciencieux** : (une maîtrise de soi, une confiance en soi, une tendance à planifier et à organiser ses tâches...).

5.2.3 Les objectifs du candidat

Enfin les objectifs de carrière de candidat doivent être en adéquation avec celles de l'entreprise ainsi le chargé de l'entretien doit évaluer les souhaits, les ambitions et la solidité de la motivation du candidat en lui posant la question par exemple quels sont vos objectifs de carrière ?⁷⁷

5.3 Les tests de sélection :

Malgré que l'entrevue de sélection est un outil fiable mais il n'est pas facile d'évaluer toutes les compétences en entrevue. Par exemple, interroger un candidat sur ses connaissances théoriques risque de donner à l'entrevue une tournure d'interrogatoire plutôt que de discussion. Pour évaluer les compétences difficiles à cerner en entrevue, les recruteurs disposent de tests qui permettent de recueillir des informations complémentaires.

Ainsi les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. L'objectif de ceux-ci est double :

- faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste
- classer les aptitudes des candidats parmi lesquelles choisir et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

Les tests sont généralement utilisés après une première entrevue d'embauche. Il arrive cependant, notamment dans le cas où le recrutement attire de très nombreuses candidatures,

⁷⁷ **Jean Mirat** « Entretien d'embauche, la méthode pour réussir » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles. Page de 13 à 16.

qu'on les utilise avant l'entrevue afin d'effectuer une première sélection et de ne rencontrer que les candidats les plus qualifiés pour le poste à pourvoir.

5.3.1 Les types des tests de sélection :

Il existe plusieurs catégories de tests pouvant être utilisés en sélection à savoir :

5.3.1.1 Les tests de connaissance :

Premièrement nous trouvons les tests de connaissance qui sont très importants leur but est d'évaluer ce que le candidat connaît d'un domaine particulier (Lievens et Patterson, 2011).

Dans un contexte de sélection, ces tests sont très utiles, d'une part, lorsque le profil de compétences inclut des connaissances précises exigées d'un candidat et, d'autre part, lorsque ces connaissances ne peuvent être mesurées par la seule détention d'un diplôme.

Les tests de connaissances présentent de nombreux avantages, le principal étant qu'ils constituent un moyen très valide de mesurer les compétences théoriques requises par un poste (Lievens et Patterson, 2011).

Comme ils fournissent des données objectives, généralement sous la forme d'une note chiffrée, leurs résultats sont faciles à communiquer aux candidats et la décision qui en découle se justifie d'autant plus aisément que ces tests ne permettent pas de tricher.

5.3.1.2 Les tests de capacités cognitives

Deuxièmement Les tests de capacités cognitives, parfois également appelés « tests d'intelligence », évaluent les aptitudes intellectuelles comme la capacité d'apprentissage, de raisonnement, d'abstraction, de compréhension ou de mémorisation.

La plupart des tests de capacités cognitives ont été conçus dans des contextes bien différents de celui de la sélection, aux fins de programmes de formation par exemple mais Ils peuvent cependant être utilisés pour la sélection de candidats à des postes exigeant de grandes capacités intellectuelles, comme un poste de chercheur ou d'ingénieur.

5.3.1.3 Les tests d'aptitudes :

Contrairement aux tests de connaissances et d'intelligence, purement théoriques, les tests d'aptitudes mesurent les dispositions d'un individu à accomplir certains gestes, à mettre en pratique ses capacités.

Dans le cas des tests utilisés en sélection, ces aptitudes concernent la faculté de réaliser les tâches inhérentes à un poste donné. Ainsi, bien que les aptitudes touchent une grande variété de domaines, y compris celui des arts, celles qui sont le plus souvent mesurées dans un processus de sélection sont les aptitudes mécaniques, mathématiques et spatiales.

Les tests d'aptitudes professionnelles peuvent prendre plusieurs formes selon les qualités mesurées. Par exemple, les tests d'aptitudes mécaniques, qui sont généralement utilisés pour des emplois requérant un niveau d'études peu élevé, comme dans le secteur de la fabrication, utilisent souvent des questions non verbales ou présentent des situations sous forme de schémas.

5.3.1.4 Les tests linguistiques :

Aujourd'hui avec les évolutions dans les différents domaines, et selon la nature du poste, il peut y avoir des exigences linguistiques.

Comme leur nom l'indique, les tests linguistiques cherchent à vérifier la maîtrise d'une langue, que ce soit à l'écrit ou à l'oral. Ces examens constituent un cas particulier parmi les épreuves de sélection, car ils se situent à la frontière des trois types de tests que nous venons de présenter.

En effet, la maîtrise d'une langue requiert à la fois des connaissances, grammaticales par exemple, mais également des aptitudes, comme la précision, et des capacités cognitives, comme la compréhension.

Dans un contexte de sélection, les tests linguistiques sont très utiles lorsque le profil de compétences le justifie, car l'expérience et la formation ne garantissent pas toujours la maîtrise d'une langue, ainsi il est nécessaire de vérifier les compétences linguistiques d'un candidat lors du processus de sélection. Si le profil de compétences du poste précise

uniquement que le titulaire doit être capable de tenir une conversation dans une langue, cette qualité peut être évaluée lors de l'entretien.⁷⁸

5.3.1.5 Les tests de jugement situationnel :

Pour approfondir les tests et ressortir les candidats plus en plus adéquats parfois les entreprises optent pour des tests de situation.

Les tests de situations, souvent appelés assessment centers, visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.⁷⁹

Les tests de jugement situationnel se présentent sous la forme de courts scénarios décrivant une situation susceptible de se produire en milieu de travail, et proposent plusieurs possibilités de réponses. Selon les tests, les répondants doivent indiquer ce qu'ils feraient ou évaluer l'efficacité des réponses proposées (Campion et al. 2014).

En effet, un des principaux avantages de ces tests est le fait qu'ils reflètent des situations réalistes dans le cadre de l'emploi, et qu'ils permettent donc de tester les réactions des candidats dans un contexte proche de celui qu'ils connaîtront s'ils sont embauchés.⁸⁰

5.3.1.6 Les tests de personnalité :

Enfin comme en la vu précédemment le recruteur cherche à détecter les traits de personnalités de candidat.

Ainsi les tests de personnalité visent à cerner la personnalité de l'examiné. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de

⁷⁸ Anne Bourhis « Recrutement et sélection de la personne troisième édition » page 419.

⁷⁹ Jean-Marie Peretti « Ressources humaines 14e édition » édition Vuibert page 234.

⁸⁰ *Op.cit.* page 411-422.

questions fermées. Ainsi, l'inventaire de tempérament de Guilford-Zimmerman comporte 300 questions relatives au dynamisme, à la sociabilité...⁸¹

6. La prise de décision finale:

En passant par toutes les étapes, parfois compliquées qui nécessitent un investissement en terme de temps de l'argent et de temps et parfois l'objectif est d'arriver à la phase de prise de décision finale et cette phase détermine la réussite ou l'échec du processus de recrutement.

Tout au long du processus de sélection, le recruteur a recueilli des informations sur chacun des candidats, que ce soit au moyen des tests et des entrevues, ou par la vérification des antécédents. Au cours de cette collecte des informations, certaines candidatures ont été écartées, de sorte qu'il ne reste habituellement plus que deux ou trois candidats en lice à la fin du processus de sélection, et l'organisation doit maintenant décider sur le profil idéal à recruter pour le poste. (Bourhis, p. 473)⁸²

6.1 Vérifier les antécédents :

Avant de prendre la décision finale de faire une offre d'emploi à un candidat, la dernière étape de sélection est bien souvent de vérifier ses références et ses antécédents (diplôme, emploi, casier judiciaire, etc.). Dans certaines organisations, cette vérification se fait plus tôt, mais l'important n'est pas tellement de déterminer à quel moment elle doit se faire que de savoir que, sans elle, on risque parfois de commettre de graves erreurs. (Malo)⁸³

Donc pour minimiser ces erreurs de recrutement, une manière d'éviter les mauvaises candidatures, et de contrôler les références de personnes retenues dans la dernière phase, cette pratique est possible de la faire en interne ou en externe.

L'objectif de cette vérification, est de s'assurer que la véracité des diplômes obtenus et/ou des références professionnelles des candidats, au regard de ce qu'ils ont déclaré sur leur

⁸¹ **Jean-Marie Peretti** « Ressources humaines 14e édition » édition Vuibert page 234.

⁸² **Anne Bourhis** « Recrutement et sélection de la personne troisième édition » page 473.

⁸³ **François Bernard Malo** « LE RECRUTEMENT, LA SÉLECTION ET L'ACCUEIL DU PERSONNEL Outils pour développer les compétences du professionnel » page 266.

cv et/ou lors des entretiens, ainsi le recruteur peut observer que les déclarations sont véridiques ou il observe des inhérentes (faux diplômes, responsabilité exagérée,...).⁸⁴

6.2 Les règles de prise de décision :

Il existe un certains nombre de règles pour prendre une décision :

6.2.1 La méthode des seuils :

Premièrement la méthode des seuils est l'une des règles permettant d'éviter les erreurs lors de la prise de décision

Cette méthode consiste à fixer, pour chaque épreuve (entrevue, test, etc.), une note de passage qui conditionne la suite du processus. Les candidats qui n'obtiennent pas ce score minimal sont immédiatement exclus du processus de sélection, tandis que les autres le poursuivent en se soumettant aux épreuves suivantes.

Il arrive cependant, dans le cas de processus de recrutement générant un grand nombre de candidatures, que la méthode des seuils soit utilisée pour réduire rapidement la quantité de postulants. Dans ce cas, le recruteur détermine à l'avance le nombre de personnes qualifiées qu'il souhaite obtenir à l'issue de l'épreuve.

6.2.2 La méthode globale :

Deuxièmement une autre façon de combiner les résultats pour prendre une décision consiste à additionner les scores obtenus par un candidat lors des différentes épreuves de sélection ; il s'agit de la méthode globale d'évaluation, parfois qualifiée de « compensatoire ». Puisqu'une évaluation plus faible à une épreuve peut être compensée par la réussite exceptionnelle d'une autre épreuve.

⁸⁴ Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN «Le processus de recrutement» collection management, première partie et page109.

6.2.3 La méthode de la comparaison des profils :

Une troisième façon de prendre une décision de sélection consiste à utiliser la méthode de la comparaison des profils. Dans ce cas, l'organisation fait passer l'ensemble des épreuves de sélection à ses employés les plus performants dans le poste considéré et compile leurs résultats afin de créer un profil idéal (Catano et al. 2016).

Les scores obtenus par les candidats sont ensuite comparés à ce modèle et classés selon leur degré de similitude au profil idéal.

6.2.4 La combinaison de méthodes :

Enfin dans les faits, les organisations utilisent majoritairement une combinaison des méthodes de décision décrites précédemment : pour les outils de sélection visant à mesurer les compétences indispensables, un seuil minimal est généralement établi à l'aide d'un profil idéal de candidat. On qualifie alors ces épreuves d'éliminatoires puisque le candidat n'ayant pas atteint la note de passage est immédiatement exclu du processus de sélection. Les scores obtenus dans les autres épreuves sont ensuite examinés de façon globale, parfois en comparant le profil des candidats à celui d'un employé idéal dans ce poste.⁸⁵

6.3 Annonce d'embauche :

A cette étape de la sélection, il ne reste en général que peu de candidats en lice et le recruteur a établi une relation personnelle avec chacun d'entre eux, surtout si le processus de sélection a comporté plusieurs épreuves. Il arrive donc fréquemment que l'annonce de la décision, se fasse par téléphone, outil de communication plus personnel et, surtout, plus rapide qu'une lettre. Téléphoner au candidat retenu pour lui annoncer la bonne nouvelle augmente donc les chances d'obtenir rapidement une réponse et limite les risques qu'il accepte une offre d'une autre organisation.⁸⁶

Il est important de communiquer la décision aux candidats non retenus de façon professionnelle, et il faut informer ses derniers de la décision et les remercier pour l'intérêt porté à l'entreprise. Certains peuvent demander les raisons ayant conduit au rejet de leur

⁸⁵ Anne Bourhis « Recrutement et sélection de la personne troisième édition » page 474-479.

⁸⁶ Anne Bourhis « Recrutement et sélection de la personne troisième édition » page 479.

candidatures et le recruteur lui-même peut juger si les informations données peuvent aider le postulant à progresser pour une candidature ultérieure.⁸⁷

6.4 Négociation des conditions de travail :

Les conditions de travail ont normalement abordées en amont, lors des entretiens avec les candidats ; se sont des critères secondaires, et ils peuvent permettre d'évaluer l'intérêt des postulants ainsi que leur capacité à connaître les conditions du marché dans lequel il évoluent. Un candidat qui ne négocierait pas peut sembler peu motivé par le poste ou peu sûr de ses capacités.

Pour le recruteur le salaire proposé ainsi que les horaires du travail sont à réfléchir en amont avec le responsable hiérarchique qui peut conseiller par rapport au besoin de son service et au regard du métier.⁸⁸

6.4.1 Les éléments de négociation :

Sans être exhaustive, voici une liste de certains éléments qui peuvent être négociés :

- Le titre du poste
- La date d'embauche
- Les vacances et les congés payés
- La flexibilité de l'horaire
- Le télétravail
- Toutes formes de bonus
- Le degré de responsabilité
- Les dépenses liées au déménagement
- Les abonnements et inscriptions professionnelles
- L'ordinateur portable, le téléphone cellulaire, la technologie pour le télétravail
- La voiture et son kilométrage
- Remboursement de la formation continue et des certifications
- Les assurances
- Le salaire

⁸⁷ **Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN** «Le processus de recrutement» collection management, première partie et page109.

⁸⁸ **Ibid.** page109.

7. Formalités administrative liées à l'embauche :

Pour embaucher il faut remplir certaines formalités administratives à savoir :

7.1 La signature du contrat de travail :

La première formalité d'embauche consiste à rédiger et signer un contrat de travail. Il comporte les clauses et les modalités de fonctionnement du poste (rythme, horaires, lieu, clause de mobilité, clause de non-concurrence...), le salaire et les avantages qui ont été négociés entre l'employeur et le collaborateur au cours de l'entretien d'embauche.⁸⁹

7.1.1 Les types des contrats :

Il existe deux types essentiels de contrats :

7.1.1.1 LE CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE :

Le contrat à durée indéterminée (CDI) est la forme normale du contrat de travail, passé entre un employeur et un salarié, sans limitation de durée.⁹⁰

Il appartient à l'employeur et au salarié de déterminer le contenu du contrat de travail à durée indéterminée à temps plein. Dès lors que ce contrat est écrit, il intègre les clauses de base obligatoires: identité des parties, nature du contrat, qualification, classification et rémunération, lieu de travail. Certaines clauses méritent cependant une attention particulière ou peuvent être utilement ajoutées. (Goux)⁹¹ Et ainsi le contrat du travail peut contenir les éléments suivant:

⁸⁹ <https://www.l-expert-comptable.com/dossiers/les-formalites-obligatoires-liees-l-embauche.html> consulter le 19/05/2022 à 10 :30h.

⁹⁰ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1416> consulter le 19/05/2022 à 11 :50h.

⁹¹ **Christian Goux** « Le guide commenté des contrats de travail » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles page 38

7.1.1.1.1 La période d'essai :

Il est indispensable de mentionner la période d'essai, renouvellement compris, Dans le contrat de travail à durée indéterminée.

La période d'essai a pour objectif de permettre à l'employeur de s'assurer des compétences du salarié et au salarié de mesurer si le poste correspond bien à ses attentes.

7.1.1.1.2 Clause d'atteinte d'objectifs :

Tout employeur a naturellement la possibilité de fixer des objectifs à un salarié. L'atteinte de ces objectifs sera en corrélation avec le niveau de la rémunération et surtout à la part variable de la rémunération. Généralement, il s'agit d'objectifs commerciaux et de développement de l'activité.

7.1.1.1.3 Les avantages en nature :

Les avantages en nature correspondent à des prestations (biens ou services) fournies par l'employeur à titre gratuit ou en dessous de leur valeur réelle. Dès lors qu'ils répondent à cette définition, les avantages en nature font partie intégrante de la rémunération.

Parmi les avantages en nature connus, nous citerons la voiture de fonction, la mise à disposition d'un logement ou l'attribution d'une carte de paiement. Il est donc vivement recommandé de faire figurer dans le contrat ces avantages en nature de manière explicite et détaillée.

7.1.1.1.4 La mise à disposition d'ordinateurs :

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication entraîne la nécessité pour nombre de salariés d'utiliser des ordinateurs et des téléphones portables. Dès lors, émergent déjà des conflits quant aux conditions d'utilisation de ces matériels. La question est posée en particulier de l'utilisation abusive par le salarié de son téléphone ou d'internet.

L'employeur peut fixer de manière précise les conditions d'utilisation de ces supports. Il est en tout cas préférable de faire figurer dans le contrat une clause de mise à disposition, l'objectif étant prioritairement de pouvoir récupérer le matériel en cas de rupture du contrat.

7.1.1.1.5 Clause d'exclusivité :

Vu que rien n'interdit à un salarié d'avoir plusieurs employeurs, il est préférable d'inclure dans le contrat à durée indéterminée à temps plein une clause d'exclusivité. Cette clause interdit au salarié de travailler pour un autre employeur. Le salarié qui passerait outre commettrait une faute grave.

7.1.1.1.6 Clause de non-concurrence :

La clause de non-concurrence interdit au salarié ayant quitté son entreprise d'exercer une activité qui porterait préjudice à son ancien employeur. Pour être valable, la clause de non concurrence doit :

- Être indispensable à l'intérêt légitime de l'entreprise.
- Être limitée dans le temps et dans l'espace : durée maximale d'un ou deux ans, secteur géographique défini.⁹²

7.1.1.1.7 Un CDI mais à temps partiel :

Le contrat de travail peut être conclu également pour une durée indéterminée mais pour un temps partiel, c'est à dire pour un volume horaire moyen inférieur à la durée légale de travail et ce, lorsque le volume de travail disponible ne permet pas de recourir aux services à plein temps d'un travailleur, le travailleur en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou convenances personnelles et que l'employeur accepte.

Ce mode de contrat est cité dans Selon l'article 13 dans le TITRE III Relations individuelles de travail, chapitre 01 du code du travail algérien, à condition que le temps partiel de travail ne peut être inférieur à la moitié de la durée légale de travail.⁹³

⁹² **Christian Goux** « Le guide commenté des contrats de travail » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles page 37-55.

⁹³ TITRE III Relations individuelles de travail, chapitre 01 du code du travail algérien.

7.1.1.2 LE CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE :

7.1.1.2.1 Définition :

Le contrat à durée déterminée (CDD) est un contrat de travail pour lequel un employeur recrute un salarié pour une durée limitée.⁹⁴

Selon l'article 12 dans le TITRE III Relations individuelles de travail, chapitre 01 du code du travail algérien, le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée, à temps plein ou partiel

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

Dans l'ensemble des cas, le contrat de travail précisera la durée de la relation de travail ainsi que les motifs de la durée limitée.⁹⁵

7.2 Le procès verbal d'installation :

Afin d'officialiser l'entrée d'un nouveau collaborateur il faut établir le procès verbal d'installation et ce dernier contient les informations et les coordonnées suivantes :

- La forme du contrat (un détail qui n'est pas obligatoire) le nom de l'entreprise
- Nom et prénom du candidat

⁹⁴ <https://www.previsima.fr/lexique/cdd.html> consulter le 19/05/2022 à 10 :55h.

⁹⁵ TITRE III Relations individuelles de travail, chapitre 01 du code du travail algérien:

Chapitre I : le recrutement au sein de l'entreprise

- profession ou bien l'unité (par exemple unité de production)
- affectation au sein de l'entreprise (par exemple atelier de production)
- Signature de l'intéressé
- Signature du directeur général⁹⁶

7.3 La Déclaration Préalable à L'Embauche :

Cette dernière donne une durée de 10 jours pour inscrire le salarié à la CNAS et déposer son dossier (dossier administratif + bulletin CNAS).

- Le bulletin CNAS contient :
- Numéro d'immatriculations
- Date de recrutement
- Numéro l'employeur
- Profession de l'assuré
- Renseignement concernant l'assurance sociale (les coordonnées de candidat). (stage)⁹⁷

Afin de faire la déclaration CNAS un ensemble de documents sont demandés par cet organisme :

- Formulaire de déclaration et de demande d'affiliation d'un salarié signé.
- Acte de naissance de l'employé.
- Fiche familiale si le salarié est marié (lentrepreneuralgerien.com)⁹⁸

⁹⁶ Notre rapport de stage « Processus de recrutement » de Troisième année (2019-2020).

⁹⁷ Notre rapport de stage « Processus de recrutement » de Troisième année (2019-2020).

⁹⁸ <https://lentrepreneuralgerien.com/cnas-casnos/item/19-comment-declarer-un-nouvel-employe>
consulté le 19/05/2022 à 11 :25h.

8. L'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue :

Suite au recrutement, l'intégration est la première étape de la relation employeur/employé. Si elle n'est pas gérée activement, l'employeur s'expose à de nombreux risques : stress, départs prématurés, déstructuration des équipes, moindre efficacité au travail...

Mettre en œuvre une stratégie d'intégration permet de fidéliser les nouveaux collaborateurs, de consolider la légitimité de la fonction RH. ⁹⁹

8.1 L'entreprise devrait remplir certaines tâches à savoir :

- Préparer un plan d'accueil et d'intégration couvrant tous les éléments importants.
- Présenter dans le plan d'accueil et d'intégration les personnes responsables des différentes activités et indiquer le(s) moment(s) où elles devront intervenir (supérieur immédiat, mentor, collègues de travail, etc.).
- S'assurer que le plan d'accueil et d'intégration permette réellement à l'employé de rencontrer ses collègues de travail à de multiples occasions et que des activités stimulantes l'aident à tisser des liens avec chacun d'eux, son supérieur immédiat et les personnes susceptibles de l'aider dans le cadre de ses activités professionnelles.
- S'assurer que le plan d'accueil et d'intégration soit transmis au nouvel employé afin qu'il puisse savoir à l'avance ce que l'organisation a prévu pour l'accueillir et l'intégrer.
- Préciser dans le plan d'accueil et d'intégration les coordonnées de tous les responsables susceptibles d'être utiles au nouvel employé et transmettre à ce dernier tous les documents qu'il pourrait avoir à remplir (formulaire pour demander une carte d'identité ou un espace de stationnement, convention collective, etc.).
- Garder suffisamment de flexibilité dans le plan d'accueil et d'intégration pour l'ajuster aux besoins du nouvel employé. ¹⁰⁰

⁹⁹ [Serge Perrot](#) , [Delphine Lacaze](#) «Réussir l'intégration de nouveaux collaborateurs en entreprise » Résumé du livre.

¹⁰⁰ **François Bernard Malo** « LE RECRUTEMENT, LA SÉLECTION_ ET L'ACCUEIL DU PERSONNEL Outils pour développer les compétences du professionnel» page 309

Conclusion du chapitre :

Les compétences aujourd'hui constituent un avantage concurrentiel pour l'entreprise, pour cela l'entreprise exige un recrutement plus professionnel et plus performant avec le respect de toutes ses étapes.

L'activité recrutement est le levier fondamental qui va permettre à toute entreprise de se développer et de croître durablement. Le capital humain prend une beaucoup plus importance que les ressources matérielles, ainsi bien recruter est un enjeu stratégique pour toute entreprise, afin d'atteindre une haute performance¹⁰¹, et de ce fait la réussite d'une organisation dépend de plus en plus de sa capacité à attirer et à choisir une main-d'œuvre compétente.¹⁰²

Recruter la bonne personne ne suffit pas. Intégrer une nouvelle organisation, partout dans le monde, présente des challenges et des subtilités auxquels les nouveaux venus doivent impérativement faire face, cette étape est très délicate que beaucoup ne réussissent jamais les phases cruciales de l'intégration initiale, ce qui génère, pour les nouvelles recrues, des tares congénitales qui risquent d'affecter, pour longtemps, leur efficacité et sociabilité dans les arcanes complexes des organisations.¹⁰³

Donc il est nécessaire d'accueillir la recrue afin de lui assurer une bonne intégration au sein de l'organisation. Comme nous le verrons dans le chapitre qui suit, un bon accueil permet aussi de clarifier les attentes de l'organisation vis-à-vis du nouvel employé, de s'assurer que la recrue sera rapidement opérationnelle dans son poste et de réduire les risques de départs volontaires.

¹⁰¹ <https://right-performances.com/pourquoi-le-recrutement-est-si-strategique-a-quoi-ca-sert-vraiment> consulter le 13-09-2022 à 12:18.

¹⁰² **Anne Bourhis** « Recrutement et sélection de la personne troisième édition » page.

¹⁰³ **Mamadou SY TOUNKARA** « L'INTÉGRATION RÉUSSIE DU NOUVEL EMPLOYÉ » Préface de Daouda Faye Collection « Zoom Sur... » N° 4 édition Sénégal L'Harmattan page 11.

Chapitre 02 : La gestion de l'intégration des nouvelles recrues

Section 01 : Généralité sur l'intégration des nouvelles recrues ;

1. Définition de l'accueil et l'intégration :

Avant toute chose, il nous a semblé pertinent de nous arrêter sur les deux concepts fondamentaux de cette partie, à savoir donc l'accueil et l'intégration. Le premier, l'accueil, est défini par Lacaze et Perrot (2010) comme étant la première phase du processus d'intégration. Ainsi, réaliser cette tâche de manière inadéquate peut avoir des conséquences dans l'immédiat mais également à plus long terme quant à la réussite de l'intégration. De plus, ces auteurs ajoutent que le premier jour en entreprise est certainement celui dont nous nous souvenons tous : l'appréhension, les premiers contacts, les premières impressions, etc. Ce premier jour a donc tout intérêt à être de bonne qualité.¹⁰⁴

Coekelberghs (2007), quant à elle, ajoute qu'un accueil bien orchestré permettrait de former le travailleur dans le bon sens, d'optimiser les chances d'obtenir un travailleur engagé, d'éviter de déstabiliser l'équipe, etc.¹⁰⁵

D'après Hulin (2007), un autre moyen de définir l'intégration est d'identifier les conséquences attendues d'une intégration réussie. Ainsi selon lui, « 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...¹⁰⁶

Le second concept fondamental, l'intégration, peut être défini par de multiples façons. Cependant, nous avons choisi de retenir celle qui nous a paru la plus pertinente, à savoir celle de Lacaze (2007, cité par Lacaze & Perrot, 2010, p.2) : « *L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à*

¹⁰⁴ **Lacaze, D., & Perrot, S.** (2010). L'intégration des nouveaux collaborateurs. Paris, France

¹⁰⁵ **Coekelberghs, A.** (2007). Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs : Guide pour les SPFHorizontaux. Retrieved from

¹⁰⁶ **PDF Caroline Cordier** « Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs » HAL Open Page 10.

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 ».¹⁰⁷

Bien que l'accueil et l'intégration puissent se chevaucher sur divers éléments, nous avons sélectionné la représentation de Lacaze et Perrot (2010) qui consiste à marquer une rupture entre les deux concepts. Cette dernière se situe au moment de l'embauche, l'accueil étant en amont et l'intégration en aval. Ce choix permettra une compréhension plus aisée et plus fluide de notre écrit.¹⁰⁸

L'intégration fait référence aux pratiques mises en place par une organisation afin de faciliter l'ajustement des recrues à leur nouveau rôle (Klein et al. 2015).¹⁰⁹

2. Le programme d'intégration :

La plupart des programmes d'intégration s'adressent à toutes les recrues, sans égard à leur poste ni à leur expérience, de sorte que l'information véhiculée est très générale. Or, pour être efficace, l'intégration doit plutôt fournir une information pertinente selon le profil de chaque recrue et être transmise de façon continue au fur et à mesure que le nouvel employé comprend le contexte organisationnel (Stein et Christiansen, 2010). Pour tenir compte des différences entre les besoins de chaque nouvel employé, l'intégration peut inclure une combinaison d'activités offertes à tous et d'expériences individuelles.¹¹⁰

¹⁰⁷ **Lacaze, D., & Perrot, S.** (2010). « L'intégration des nouveaux collaborateurs » Paris, France

¹⁰⁸ **Ibid.**

¹⁰⁹ **Anne Bourhis** « Recrutement et sélection de la personnele troisième édition » page 504.

¹¹⁰ **Ibid.** page 505.

Chapitre 02 : La gestion de l'intégration des nouvelles recrues

Tableau 03 : OBJECTIFS DES PROGRAMMES D'INTÉGRATION (LACAZE et PERROT, 2010 : 34)

Domaines de socialization	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

3. Les objectifs de l'intégration :

L'intégration des nouvelles recrues n'est pas facile car cette dernière va découvrir tout un nouveau travail avec toutes ses caractéristiques, ainsi les objectifs sont pour les deux parties prenantes qui sont l'entreprise et la nouvelle recrue car pour les deux l'intégration est importante.

Premièrement de côté de l'employeur et de côté des collègues ils souhaitent que la nouvelle recrue soit productive rapidement pour cela lui apporter de l'aide afin qu'il s'adapte à son poste et se sente bien dans l'équipe et pour cette raison que le manager veille à ce que l'accueil soit chaleureux.

Enfin de côté de la nouvelle embauchée il arrive dans un nouveau milieu de travail donc il cherche ses repères et cherche à instaurer des relations avec ses collègues, ainsi il essaye de comprendre la culture et la stratégie de l'entreprise afin qu'il développe le sentiment d'appartenance.¹¹¹

4. Enjeux de l'accueil et l'intégration :

Parallèlement aux enjeux liés à la socialisation organisationnelle, les phases d'accueil et d'intégration contribuent à une évolution favorable d'un nouvel employé et de surcroît, à celle de l'entreprise.

L'intégration de nouveaux collaborateurs, au maintien dans l'emploi des seniors, à la prévention de l'usure professionnelle (Molinié et Pueyo, 2013). Ils mettent à l'épreuve les modèles stratégiques déployés par les organisations de point de vue des compétences qu'il détient.¹¹²

En effet, une société qui accorde beaucoup d'importance à l'accueil fidélise ses

¹¹¹ **Alain GAVAND** Préface de **Jean-Marie Peretti** (Le recrutement: enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards), chapitre intégration.

¹¹² **Céline Chatigny, Fanny Chrétien** « Apprentissage et transmission de l'expérience en situation de travail » page 15.

travailleurs, attire des bons candidats, améliore le climat au travail, etc. Dès lors, un accueil bien réalisé se traduit a priori dans des résultats. Au contraire, l'entreprise qui néglige cette phase devra déployer beaucoup d'énergie pour annuler les effets néfastes de cette étape manquée (Maréchal, 2005).¹¹³

En outre, une intégration préparée à l'avance a des répercussions de manière générale sur les attitudes et les comportements des nouvelles recrues. Concrètement, la satisfaction au travail, l'implication dans l'entreprise, l'engagement, la motivation, etc. y sont liés. Dès lors, ces aspects positifs influencent également positivement la compétitivité de l'entreprise (Lacaze & Perrot, 2010).¹¹⁴

En somme, les enjeux liés à l'accueil et l'intégration d'un travailleur sont importants dans une entreprise. Dès lors, nous développerons dans ce point quelques enjeux supplémentaires qui, nous l'espérons, permettront aux acteurs impliqués dans l'accueil et l'intégration, de se rendre compte de l'importance de ces étapes.

4.1 La courbe d'apprentissage :

Un des enjeux pour toutes les entreprises est que leurs collaborateurs progressent aussi rapidement que possible sur la courbe d'apprentissage et ce, afin de s'assurer de la rentabilité de l'investissement, qu'est le recrutement (Lacaze & Perrot, 2010).¹¹⁵

Haegel (2012) confirme les affirmations de ces auteurs et explique que la période d'adaptation au poste constitue une phase d'apprentissage progressif qui peut être facilitée et accélérée par un dispositif d'intégration efficient.¹¹⁶

L'équation est donc simple : un collaborateur plus rapidement opérationnel grâce à un accueil et une intégration réalisés le plus adéquatement possible engendrera moins de coûts

¹¹³ **Maréchal, Lucienne. (2005).** L'entreprise accueillante. Liège, Belgique : Editions des Chambres de Commerce et d'Industrie de Wallonie. PAGE 30.

¹¹⁴ **Lacaze, D., & Perrot, S. (2010).** « L'intégration des nouveaux collaborateurs » Paris, France.

¹¹⁵ **Ibid.**

¹¹⁶ **Haegel, A. (2012).** La boîte à outils des Ressources Humaines. Paris, France: Dunod.

d'apprentissage (terme que l'on expliquera ci-dessous¹¹⁷) et sera plus rapidement opérationnel.¹¹⁷

4.2 L'image de l'entreprise :

Un accueil et une intégration réalisés de façon consciencieuse peuvent avoir une influence sur l'image de l'entreprise. D'ailleurs, d'après Lacaze et Perrot (2010), cette dernière est d'autant plus importante dans le secteur tertiaire (restaurants, fast-foods, stations-service, etc.) dans lesquels les nouveaux collaborateurs sont en lien direct avec les clients. De ce fait, la durée de la prise de poste peut avoir une influence sur l'image de l'entreprise. Concrètement, un collaborateur pleinement opérationnel et qui maîtrise l'art de son métier fera moins d'erreurs et laissera une meilleure impression au client. A l'opposé, un collègue en apprentissage fera vraisemblablement, de par son statut de débutant, et ce de façon totalement légitime, davantage d'erreurs qu'un collègue expérimenté. Dès lors, de par les processus d'accueil et d'intégration, un collaborateur donnera plus ou moins rapidement un bon service au client, ce qui aura ainsi des répercussions sur l'image de l'entreprise.

En outre, il est nécessaire de savoir que l'accueil et l'intégration ne peuvent être considérés comme un luxe (Lacaze & Perrot, 2010). Pour ce faire, chez les entreprises, un outil, le Programme d'Intégration et de Formation, assure les connaissances primordiales du métier en favorisant un apprentissage similaire pour tous les collaborateurs. Ainsi, des sujets comme la sécurité, les normes d'hygiène, l'accueil des clients, etc. sont abordés au travers de ce programme. Cet outil joue un rôle important dans le service aux clients car il permet de garantir une qualité du service semblable pour tous les collaborateurs (Lacaze & Perrot, 2010).¹¹⁸

Finalement, un travailleur qui n'est pas bien accueilli et intégré peut être anxieux. Cette anxiété peut avoir des conséquences sur l'image que le collaborateur donne aux clients. Dès lors, encadrer un travailleur pour que ce dernier se sente bien dans son poste et donne une

¹¹⁷ PDF Brown J. (2007). Employee orientation: Keeping new employees on board.

¹¹⁸ Lacaze, D., & Perrot, S. (2010). « L'intégration des nouveaux collaborateurs » Paris, France.

bonne image de l'entreprise paraît indispensable (Brown, 2007).¹¹⁹

D'autres enjeux, et pas des moindres sont liés aux Ressources Humaines et peuvent être portés sur l'interne ou bien sur l'externe. Le club d'entreprise Face Loire Atlantique indique que d'un point de vue interne, déployer un processus d'intégration va permettre de fédérer et mobiliser le personnel autour des valeurs de l'entreprise, de favoriser l'ouverture des salariés de l'entreprise aux problématiques des populations, et de fidéliser les collaborateurs nouvellement embauchés. Concernant les enjeux externes pour les entreprises, l'intégration peut également permet de s'inscrire « dans une approche anticipatrice et participative des besoins ». L'intégration et l'accompagnement du nouvel arrivant va également permettre au manager de valider l'embauche en situation réelle et d'ainsi décider de la poursuite du contrat au-delà de la période d'essai.¹²⁰

4.3 Le gain de temps

Aujourd'hui, la réussite du recrutement est réalisée à 50% avant l'arrivée du nouveau collaborateur et 50% après l'arrivée dans l'entreprise du collègue (Bichon, 2013).¹²¹

De ce fait, un accueil et une intégration correctement mis en place permettent d'économiser du temps pour trois principales raisons.

Premièrement, un long travail est réalisé en amont pour trouver le candidat idéal, procédure qui implique principalement les Gestionnaires RH. Dès lors, un collaborateur qui quitte la société parce que son accueil et son intégration n'étaient pas idéaux constitue une perte de temps.

Deuxièmement, d'après Brown (2007), si l'accent est placé sur l'accueil et l'intégration dès le départ, le nouveau collaborateur prendra moins de temps pour apprendre toutes les spécificités du travail. Ainsi, s'occuper du nouveau collaborateur de façon consciencieuse dès le début permet d'économiser un temps précieux du gérant, accentuant de

¹¹⁹ *Op.cit.*

¹²⁰ **PDF Caroline Cordier** « Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs » HAL Open Page 17.

¹²¹ **Bichon, D. (2013).** L'onboarding en France : une préoccupation désormais majeure pour les entreprises.

surcroît la rentabilité pour l'entreprise de façon générale.

Troisièmement, Brown (2007) explique que le taux de turnover au sein d'une société diminue quand un travailleur a l'impression que l'on s'occupe bien de lui et qu'il est bien accueilli et intégré. Une diminution du taux de turnover engendre ainsi un gain de temps pour toutes les parties impliquées dans un recrutement.¹²²

4.4 L'aspect financier :

Comme évoqué précédemment, un nouvel employé accueilli et intégré le plus adéquatement possible a tendance à mieux se stabiliser au sein de l'entreprise. De ce fait, si ces processus sont mis en échec, ils engendrent la multiplication des recrutements pour un même poste, causant des coûts élevés, car l'orientation peut aider l'employé à se mettre au courant beaucoup plus rapidement, réduisant ainsi les coûts associés à l'apprentissage du métier.

5. Les étapes de l'intégration :

La phase d'intégration est primordial pour l'entreprise et la nouvelle recrue pour la réussite de tout un processus de recrutement, pour cela l'intégration un processus qui regroupe plusieurs étapes.

Premièrement la préparation de l'accueil, afin de montrer pour la nouvelle recrue que son arrivée est appréciée.

Dixièmement afin de cadrer la nouvelle recrue et lui transmettre les informations nécessaires.

Troisièmement l'intégration de la nouvelle recrue dans son poste et ses nouvelles tâches, et réaliser sa mission.

Enfin en vient le suivi et le maintien de l'emploi afin d'éviter le départ prématuré.

¹²² PDF Brown, J(2007). Employee orientation: Keeping new employees on board.

5.1 LA PRÉPARATION À L'ACCUEIL :

Une bonne façon de faciliter l'intégration d'un nouvel employé est de lui montrer que son arrivée est appréciée et attendue. Des petites attentions, qui nécessitent peu de temps, peuvent faire une grande différence pour un nouvel employé.

En voici quelques-unes :

5.1.1 Le mail de bienvenue :

Ce mail a plusieurs finalités telles que ; prévenir le travailleur de son programme lors de sa première journée ; donner des informations pratiques sur sa première journée ; diminuer l'anxiété du nouveau travailleur en lui montrant qu'il est attendu ; dire ce qu'il doit apporter et comment il doit être habillé.

5.1.2 La séance d'informations :

Les séances d'informations sont coordonnées par la hiérarchie et ont pour but de créer un moment d'échanges entre les supérieurs et le nouveau travailleur. Elles permettent également de transmettre les valeurs ainsi que la culture de l'entreprise. (Thomas, 2014).

5.1.3 La visite de l'entreprise :

« La visite d'entreprise est une des pratiques incontournables de l'accueil et de l'intégration en entreprise. Cela permet aux nouveaux de faire le tour de l'entreprise et de se faire une idée de la façon dont les services sont disposés ainsi que du fonctionnement interne de l'organisation. Cette visite permettra de rencontrer les collègues qu'ils soient directs ou indirects. C'est l'occasion pour le nouveau travailleur de prendre ses marques afin d'être moins désorienté les premiers jours. »¹²³

¹²³ PDF Baudoin, Guillaume « Mise en place d'un parcours d'accueil et d'intégration dans le secteur de la construction » page 28.

5.2 L'ACCUEIL

Puis, arrive l'accueil en tant que tel. Dès son arrivée, le nouvel employé doit se sentir encadré. C'est son supérieur immédiat qui doit l'accueillir : celui-ci lui dresse le portrait de l'entreprise, lui parle des valeurs et de la mission, des produits et services, des conditions de travail, lui précise les comportements souhaités et les règles à respecter, etc. Le supérieur fait ensuite visiter l'entreprise au nouvel employé et lui prépare son espace de travail ainsi que les outils disponibles (ordinateur, fournitures de bureau, etc.).¹²⁴

5.2.1 La préparation d'un plan d'accueil :

Tout d'abord afin d'assurer un bon accueil il est nécessaire de préparer un plan d'accueil et d'intégration couvrant tous les éléments important.

Un bon plan préparé permet réellement à l'employé de rencontrer ses collègues de travail à de multiples occasions et que des activités stimulantes l'aident à tisser des liens avec chacun d'eux, son supérieur immédiat et les personnes susceptibles de l'aider dans le cadre de ses activités professionnelles.¹²⁵

5.2.2 La préparation des outils et de l'espace de travail :

La nouvelle recrue va entrer dans un nouveau milieu de travail, ainsi l'entreprise devrait l'espace de travail favorable, et il faut s'assurer que son bureau ou son espace de

¹²⁴ **PDF GUIDE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION D'UN NOUVEL EMPLOYÉ** Réaliser par **Doc Formation page 4-9**

¹²⁵ **François Bernard Malo** « LE RECRUTEMENT, LA SÉLECTION_ ET L'ACCUEIL DU PERSONNEL Outils pour développer les compétences du professionnel » Presse de l'Université du Québec 2011. Page 309.

travail sera disponible le jour même de son arrivée, et aussi préparer toutes les outils nécessaires à son travail tels que l'ordinateur, téléphone, et enfin lui imprimer sa carte par exemple et lui créant un compte dans l'intranet de l'entreprise.¹²⁶

5.2.3 La préparation de manuel employé :

Afin de mieux accueillir la nouvelle recrue Le manuel de l'employé il est utilisé les premières journées d'un emploi donnent habituellement lieu à la présentation d'une grande quantité d'informations sur l'organisation et sur son fonctionnement Afin de s'assurer de donner des informations claires et identiques à tous, certaines organisations optent pour la rédaction d'un manuel qui fait la synthèse des renseignements que l'employé doit connaître.¹²⁷

5.3 L'INTÉGRATION

C'est au cours de cette phase que l'employé pratiquera ses nouvelles tâches et ira chercher les connaissances et habiletés dont il aura besoin pour satisfaire aux exigences de l'entreprise. Il devra également s'adapter à son nouveau milieu en étant de plus en plus conscient des valeurs que l'entreprise véhicule et des attentes qu'elle a envers lui. Graduellement, il fera la connaissance des autres employés et s'imprènera des normes culturelles déjà implantées.

C'est maintenant qu'il doit s'approprier ses nouvelles tâches avec l'aide de son accompagnateur. Il sera très utile que vous ayez préparé un plan d'entraînement qui décrit toutes les étapes de la formation. (10 minutes pour planifier l'entraînement à la tâche) vous aidera à bien la planifier et à ne rien oublier. Cet outil vous sera surtout utile si la formation

¹²⁶ **Anne Bourhis** « Recrutement et sélection de la personne troisième édition » page 506.

¹²⁷ **Ibid** page 506.

de l'employé est offerte par plusieurs personnes et que beaucoup de tâches différentes doivent être intégrées.

Cette partie de l'intégration est extrêmement importante. Il pourra acquérir ainsi dès le début, de bonnes méthodes de travail, ce qui permettra notamment d'éviter les accidents de travail. Bien encadré, il sera plus rapidement efficace à son poste.¹²⁸

Tableau 4 : Guide d'intégration :

PDF : guide d'accueil et d'intégration p : 4-9

CONTENU DE LA FORMATION	CONNAISSANCES ACQUÉRIR	A
Mission et services de l'entreprise	Produits et services Politique de l'entreprise : Règlements internes Code d'éthique	
Normes de qualité	Connaissance des normes Respect des normes de qualité	
Tâches	Tâches à effectuer Procédures de travail requises Utilisation du matériel ou des équipements	

5.3.1 Les thèmes de formation suivants peuvent être abordés :

Une bonne façon d'aider l'employé à acquérir les connaissances et compétences nécessaires à son poste est par l'entraînement à la tâche.

La formation à la tâche est une série d'activités visant à acquérir les connaissances, les compétences et les attitudes en milieu de travail liées à l'exécution de nouvelles tâches dans le cadre d'un poste donné. Dans ces cas, de nouvelles tâches sont assignées aux employés et un

¹²⁸ **PDF** GUIDE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION D'UN NOUVEL EMPLOYÉ Réaliser par **Doc**
Formation page 4-9.

apprentissage spécifique à court terme est nécessaire pour accomplir ces tâches. La formation doit être qualifiée et transférable.¹²⁹

Pour combler le manque d'outils, le responsable RH ou la ressource qualité doit concevoir un programme de formation spécifique qui liste toutes les activités du poste à pourvoir afin d'uniformiser le transfert et l'évaluation. La durée de la formation variera en fonction de la complexité de la tâche, des exigences et des compétences requises, mais le résultat est toujours le même : garantir que les nouveaux employés sont réellement prêts à travailler de manière autonome comme le poste l'exige à la fin du cours. Exemple : Plan de formation spécifique et formulaire d'évaluation pour les nouveaux assistants techniciens¹³⁰

5.4 Le maintien en emploi :

Perdre un employé que nous venons de former coûte très cher. Afin de maintenir en emploi le nouvel employé, il faut donc en plus de bien le former, faire en sorte que ce dernier progresse dans l'entreprise en lui offrant un lieu lui permettant de vivre ses aspirations, ses ambitions, ses rêves et son plein potentiel.

¹²⁹ <https://cqrht.qc.ca/blogue/entrainement-a-la-tache/> consulter le 18 /09/2022 A 10h.

¹³⁰ <https://gfcressources.com/structurer-entrainement-a-la-tache-garantie-efficacite/> consulter le 16/09/2022 a 12h.

Tableau 5: conditions favorables au maintien et à la motivation des employés en poste :

Source : PDF GUIDE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION D'UN NOUVEL EMPLOYÉ
Réaliser par **Doc Formation** page 4-9.

ÉLÉMENTS DE MOTIVATION	CONDITIONS FAVORABLES
VISION ET VALEURS	• Impliquer l'ensemble des employés dans la vision de l'entreprise. Leur demander leur contribution et leurs idées dans la réalisation du plan stratégique et annuel • Être fidèle aux engagements pris envers les employés et les informer régulièrement (être transparent et cohérent) • Féliciter et remercier les employés pour le travail effectué jusqu'à maintenant • Clarifier leurs tâches et les faire connaître aux autres employés
CADRE DE VIE	• Répondre aux exigences de l'équité salariale • Ne pas avoir peur de se comparer aux entreprises faisant partie du même secteur d'activité quant à : - γ Assurance collective - γ Plan de pension - γ Programme de participation au profit - γ Conciliation travail/famille - γ Etc. • Offrir un manuel de l'employé à jour • S'assurer que chacun dispose de l'équipement nécessaire à l'exécution de son travail
RELATIONS DE TRAVAIL	• Prendre la responsabilité de l'harmonie des relations dans l'entreprise • Ne pas accepter d'entrave à la bonne harmonie dans l'entreprise (avoir une politique disciplinaire connue et comprise des employés) • Reconnaître et considérer son personnel par des gestes de gratitude (fêter les réussites en groupe) • Être proactif en tant que dirigeant : - γ Parler directement au personnel - γ Les saluer tous les jours - γ Être disponible pour les employés qui le demandent - γ Donner une rétroaction aux employés et communiquer clairement vos attentes

DÉVELOPPEMENT	• Offrir à ceux qui le désirent des opportunités de formation • Établir avec les employés, des objectifs atteignables et réalistes • Offrir le support nécessaire pour atteindre ses objectifs • Prévoir des rencontres d'évaluation de rendement • Lors des rencontres régulières, reconnaître les employés qui ont réalisé leurs objectifs et qui ont fait des bons coups
----------------------	---

Comme on peut le constater sur ce tableau, il n'y a pas que le salaire qui compte, c'est tout un ensemble de facteurs et de petits gestes qui, posés quotidiennement, vont faire toute la différence. Pour le dirigeant, s'occuper de l'ensemble de ses employés est une chose quasiment impossible, c'est donc pour cette raison qu'il doit prendre soin de son équipe de direction et permettre à celle-ci de prendre soin des autres employés de l'entreprise.

Même après avoir mis en place une bonne stratégie pour fidéliser le personnel, il peut arriver que certains décident de quitter. Il est important de rencontrer l'employé afin de vérifier pourquoi il désire aller voir ailleurs. (Gestion d'un départ volontaire) devrait alors être utilisé pour aider l'entreprise dans l'amélioration de ses stratégies.¹³¹

6. Les outils de l'intégration :

L'intégration des nouveaux salariés peut se faire en mobilisant différents outils, à savoir, le livret d'accueil, le parrainage et le rapport d'étonnement.

6.1 Le livret d'accueil :

Est un document stratégique car il est le premier qui est reçu par le nouveau salarié. Les livrets devraient être basés sur une présentation générale de l'organisation. L'efficacité des livrets pourrait être améliorée si leurs concepteurs prenaient la mesure de leur dimension stratégique. Les nouveaux collaborateurs vont comprendre les priorités de leur employeur à travers les messages transmis. Pour une intégration de long terme visant la fidélisation et transmission de la culture, les livrets devraient être basés sur une présentation générale de

¹³¹ Lacaze, D., & Perrot, S. (2010). « L'intégration des nouveaux collaborateurs » Paris, France p 194.

l'organisation comprenant son histoire, ses valeurs et ses procédures. Ces livrets sont axés aussi sur la présentation de l'emploi, des méthodes et langage technique.¹³²

6.2 Le parrainage :

Il assure un accompagnement personnalisé du nouvel arrivant, et facilite les contacts avec les autres membres de l'organisation, par l'intermédiaire du parrain. Il favorise ainsi l'attachement à l'organisation et la fidélisation de la nouvelle recrue. Il permet de valoriser l'expérience des salariés ayant une grande ancienneté dans l'entreprise. Il facilite la transmission des compétences entre les générations. Certaines formes de parrainage sont destinées à conseiller les jeunes salariés à haut potentiel dans leur évolution de carrière au sein de l'organisation.

Toutefois, l'efficacité de cet outil repose sur une mise en œuvre rigoureuse requérant un investissement important des parrains et du service RH, et contrôle la réalisation du programme et analyse le niveau de satisfaction des participants.¹³³

6.3 Le rapport d'étonnement :

Un document écrit par le nouveau salarié, il permet aux responsables de l'entreprise de tirer profit de l'esprit critique et de la créativité de ses salariés. C'est également une façon de lui montrer qu'il est impliqué dans l'innovation et la remise en cause de l'organisation. La remise d'un rapport écrit est accompagnée d'une présentation orale au supérieur hiérarchique direct, au parrain et à la direction des RH.¹³⁴

7. Les stratégies de l'intégration :

¹³² *Ibid.* 193.

¹³³ *Ibid.* 194.

¹³⁴ **Lacaze, D., & Perrot, S.** (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs*. Paris, France 195.

Après avoir expliqué en détail les outils d'intégration, il convient de présenter les stratégies de l'intégration.

Tous les salariés n'appliqueront pas les mêmes tactiques de socialisation en arrivant en entreprise. Lacaze et Perrot (2010) ont distingué quatre stratégies que de nouvelles entrantes choisissent pour s'intégrer au sein de l'organisation.

7.1 La survie :

La stratégie de survie est une réponse à une situation subie, plutôt que choisie, dans les emplois peu qualifiés où la main d'œuvre est à l'abondance, les employeurs attendent des nouveaux salariés qu'ils soient rapidement opérationnels. Et la forme dominante consiste à avoir une maîtrise technique rapide.¹³⁵

7.2 L'expertise :

C'est une stratégie dont l'objectif est l'intégration à long terme, le but des collaborateurs est d'avoir une légitimité basée sur leurs compétences techniques acquises par la formation initiale ou professionnelle. Cette stratégie est choisie par les ouvriers expérimentés volontaires pour les formations proposées par l'entreprise.¹³⁶

7.3 La stratégie de mercenaires :

Les nouveaux salariés pensent qu'ils évolueront professionnellement plus rapidement en termes de responsabilité et de salaire en changeant d'employeurs d'origine. Pour maintenir cette stratégie, ils souhaitent développer leurs compétences et privilégient la mobilité professionnelle et géographique.

¹³⁵ Ibid¹³⁴

¹³⁶ Lacaze, D., & Perrot, S. (2010). L'intégration des nouveaux collaborateurs. Paris, France 135

7.4 La carrière organisationnelle :

Les salariés souhaitent s'intégrer durablement dans l'entreprise et y progresser. La légitimité de ses salariés repose sur la connaissance de l'organisation. Pour être en mesure de négocier leur évolution de carrière, ils cherchent à obtenir du pouvoir par des comportements politiques.¹³⁷

8. Les coûts cachés liés à l'entrée d'un nouveau collaborateur :__

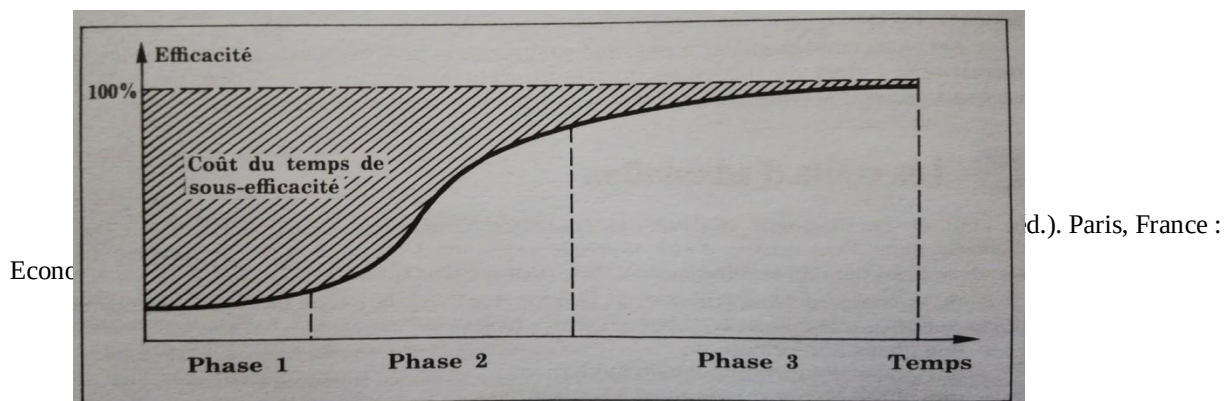
D'après Savall et Zardet (2003), on peut distinguer trois types de coûts liés à l'entrée d'une personne au sein d'une entreprise.

Les premiers sont ceux liés au recrutement du futur collègue. Les coûts de recrutement correspondent aux diverses procédures de recrutement, la préparation des différents documents (contrat, badge, etc.) mais également l'accueil le jour J. Ces dernières nécessitent un investissement de temps important de la part du Service des Ressources Humaines, des personnes/services directement impliquées dans ce processus.

Les seconds frais, appelés coûts de service correspondent à l'argent dépensé pour les différentes annonces dans les journaux, les publications sur des sites internet, la création de l'annonce, etc.

Les troisièmes dépenses sont les coûts de l'apprentissage. Il s'agit là du temps dont la personne a besoin pour maîtriser sa fonction. Cet apprentissage correspond généralement à des coûts cachés de non-production, qui existent quelle que soit la complexité de l'emploi.¹³⁸

Schéma 04 : le coût d'apprentissage (Peretti, 2001, p.218) :



Sur ce schéma, le coût d'apprentissage est représenté par la surface hachurée comprise entre la courbe et le niveau 100%

8.1 Les coûts d'apprentissage :

Où encore appelés coûts d'adaptation d'après Peretti (2001) -sont divisés en trois phases distinctes. Ces dernières sont de mise, peu importe le poste.

- 1) Une phase d'information ;
- 2) Une phase d'apprentissage du métier ;
- 3) Une phase d'apport personnel à l'entreprise. » (Peretti, 2001, p. 217)

La phase d'information débute lors de l'entrée en société et correspond au temps qu'il faut au nouveau collaborateur pour découvrir les dossiers, apprendre à connaître ses collègues de travail, etc.

La deuxième phase correspond à l'apprentissage du métier à proprement parler.

La troisième phase correspond à l'apport personnel. Il s'agit du moment lors duquel le collaborateur comprend le fonctionnement et apporte ses réflexions personnelles et ses initiatives à la société (Peretti, 2001).

D'après Peretti (2001), il est difficile de prévoir le temps que les différentes phases vont occuper dans l'intégration du travailleur. De ce fait, le coût y étant lié est d'autant plus compliqué à estimer.¹³⁹

Néanmoins, d'après Rollag et al. (2005), le temps pour qu'un nouveau collaborateur soit pleinement productif varie de 8 semaines pour un employé de bureau, à 20 semaines pour un spécialiste et 26 semaines pour un cadre. Ces chiffres correspondent plus ou moins à ce que nous avons corroboré lors des entretiens réalisés avec les différents collaborateurs de la société. Dès lors, le temps qu'il faut à une personne pour qu'elle soit efficace varierait entre deux semaines et deux mois pour le personnel de l'exécution. Pour les personnes interrogées travaillant à un poste administratif au centre de ressources, ce temps varie de quatre à cinq

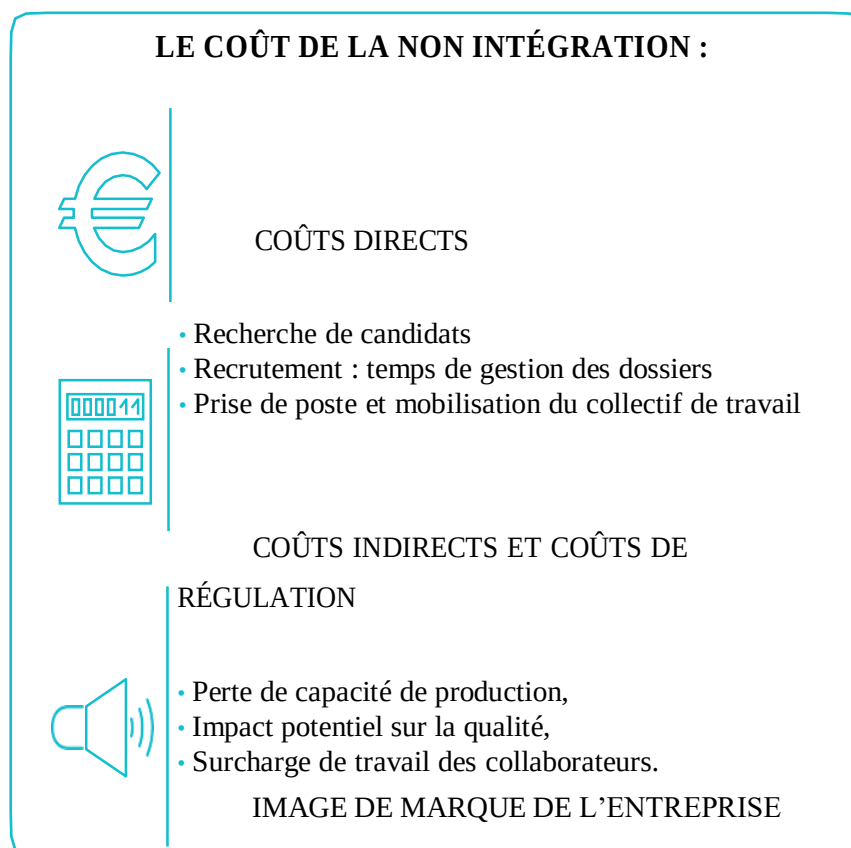
¹³⁹ Peretti, J-M. (2001). *Ressources Humaines* (6^è éd.). Paris, France : Vuibert.

mois.¹⁴⁰

Finalement, d'après Lacaze et Perrot (2010), les coûts d'apprentissage peuvent correspondre à plus ou moins un an de salaire selon les postes. Dès lors, il existe de toute évidence des enjeux importants liés à intégration la plus adéquate possible d'un travailleur.¹⁴¹

FIGURE 2 : LE COÛT DE LA NON INTÉGRATION

PDF fiche intégration salariés aract Normandie :



¹⁴⁰ Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *Sloan Management Review*, 35-41

¹⁴¹ Lacaze, D., & Perrot, S. (2010). « L'intégration des nouveaux collaborateurs » Paris, France.

Section 02 : Investir dans la socialisation, un enjeu de performance de l'intégration :

1. La socialisation organisationnelle :

L'accueil et l'intégration relèvent d'un processus de socialisation et ont d'ailleurs été analysés comme tels. L'Organization Entry [Wanous, 1980] ou l'Organizational Socialization [Fischer, 1984] considèrent explicitement les phénomènes psycho-sociaux qui interviennent lorsqu'un groupe social organisé - entreprise ou administration - intègre un nouveau membre [Emery, 1989].¹⁴²

Pour les chercheurs Van Maanen (1978) et Schein (1979), la socialisation organisationnelle peut se définir comme étant le processus d'apprentissage des « ficelles » d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités.¹⁴³

Les dynamiques intervenant dans le parcours d'un nouveau collaborateur au sein d'une entreprise s'intègrent dans ce que l'on appelle la socialisation organisationnelle.

La socialisation organisationnelle comprend non seulement l'expérience formelle acquise précédemment par le travailleur mais aussi les expériences acquises sur le nouveau lieu de travail (Pitney, 2006). Ainsi, la socialisation organisationnelle se réfère au processus par lequel le nouvel employé passe du statut de membre externe à l'entreprise au statut de membre fonctionnel interne à l'entreprise (Bauer & Erdogan, 2011).

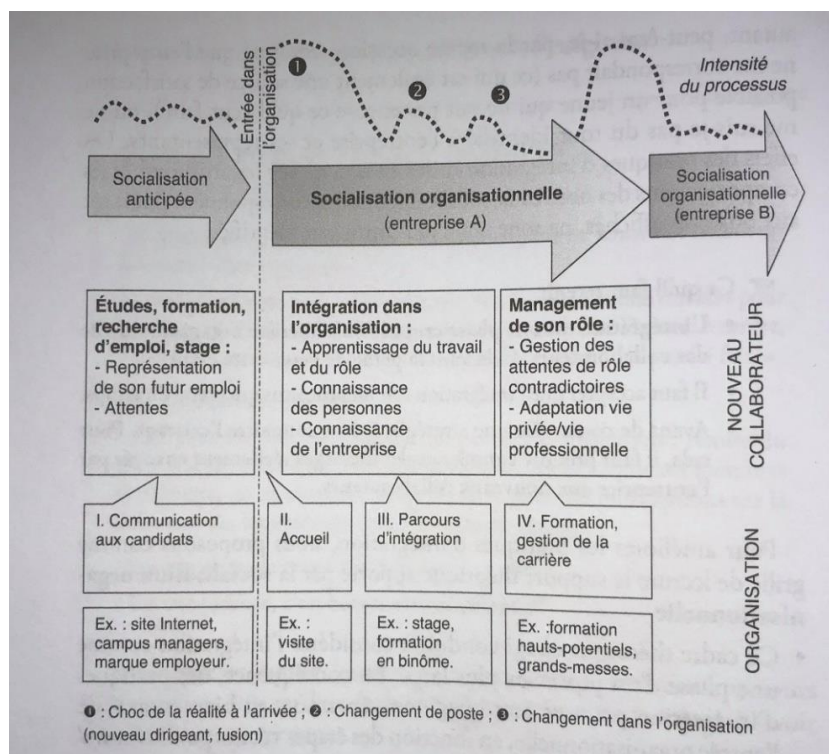
¹⁴² **Yves emery, François Gonin** « Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept ... » Page 142

¹⁴³ **PDF Caroline Cordier** « Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs » HAL Open Page 10.

Chapitre 02 : La gestion de l'intégration des nouvelles recrues

Alors que la socialisation organisationnelle s'étend tout au long d'une carrière professionnelle (voir figure 1), l'accueil et l'intégration qui en sont parties intégrantes sont davantage ponctuels. Ainsi, l'accueil a lieu à plusieurs moments précis (entretien d'embauche, signature du contrat, première journée, etc.) et se situe avant les débuts du collaborateur au sein de la société, voire le jour d'entrée. Cela étant, nous considérerons dans ce travail que l'accueil ne s'étend pas au-delà de la première journée (Lacaze & Perrot, 2010). L'intégration, elle, s'étend sur une période variant selon le profil des collaborateurs (Lacaze & Perrot, 2010).¹⁴⁴

Schéma 05 : socialisation organisationnelle (Lacaze & Perrot, 2010, p.120)



¹⁴⁴ Lacaze, D., & Perrot, S. (2010). « L'intégration des nouveaux collaborateurs » Paris, France

2. Les niveaux de la socialisation :

2.1 Au niveau organisationnel :

Premièrement un salarié socialisé possède une large connaissance de son organisation incluant des aspects explicites tels que les règles, les avantages, le système de rémunération mais aussi des aspects implicites tels que la culture et les valeurs organisationnelles. La question de l'adhésion du salarié à la culture organisationnelle n'est pas tranchée. D'une part, une acceptation de forme est souvent suffisante pour être efficace au travail. D'autre part, l'adhésion aux valeurs de l'organisation peut être considérée comme une conséquence plutôt que comme un contenu de la socialisation.

2.2 Au niveau collectif :

Deuxièmement la nouvelle recrue cherche à appartenir à un groupe ainsi un salarié efficace a appris le fonctionnement de son groupe de travail. En effet, le groupe de travail peut avoir sa propre culture, distincte de celle de l'organisation. Il est nécessaire pour le nouveau membre de découvrir et de comprendre le cadre de référence à travers lequel la réalité est perçue au sein de son équipe. Pour s'y intégrer, le nouvel employé doit découvrir les raisons du comportement des autres et adopter un comportement approprié (Feldman, 1981).

2.3 Au niveau du travail :

Troisièmement on dit que la nouvelle recrue est parfaitement intégrée lorsqu'elle maîtrise des aspects techniques de l'emploi. Les règles, les procédures et le jargon doivent être maîtrisés. Des scripts et des schémas cognitifs sont élaborés par le nouveau salarié ce qui lui permet d'automatiser les tâches routinières pour se concentrer sur les activités complexes. Il est aussi parfois nécessaire de développer des capacités physiques de rapidité, de précision ou de force. D'autre part, un salarié socialisé possède une vision claire de son rôle au sein de l'organisation. Il a déterminé les limites de ses responsabilités et les comportements attendus de lui. Lorsque le travail est réalisé au contact de clients ou d'utilisateurs, l'apprentissage du comportement à tenir et des émotions à afficher lors des interactions est essentiel pour mener efficacement les rencontres de service (Rafaeli et Sutton, 1987).¹⁴⁵

¹⁴⁵ Delphine Lacaze « management et avenir » 2007 pages 9 A 24.

3. Les stratégies de socialisation :

3.1 Les stratégies de socialisation variable ou fixe :

Pour les procédures variables, un parcours différent est défini pour chaque recrue et les étapes à franchir sont souvent notifiées à la nouvelle recrue au dernier moment. Pour les procédures fixes, un planning avec le temps à priori défini par l'organisation comme nécessaire au franchissement de chaque étape.

3.2 Les stratégies de socialisation disjointe ou « en série » :

Les pratiques sont "disjointes" lorsque la nouvelle recrue ne peut pas rencontrer la personne qui occupait son poste avant (impossibilité ou choix organisationnel), de sorte qu'elle ne dispose d'aucun exemple, ni re-père sur la manière dont elle peut et doit remplir son rôle mais peut y trouver l'opportunité d'être inventive et originale. Dans les stratégies "en série", le nouveau recruté a des contacts avec les personnes qui occupaient le poste avant lui, de sorte d'assurer une continuité.

3.3 Les stratégies de socialisation conduisant à de « l'investissement » ou du « désinvestissement » :

Dans le premier cas il y a une valorisation des identités et des différences qui sont vues comme des sources de richesse et il existe donc un soutien inconditionnel entre les différents membres de l'entreprise. Ou bien, il y a une valorisation des valeurs organisationnelles auxquelles le nouveau recruté est tenu de se conformer s'il souhaite être accepté.¹⁴⁶

¹⁴⁶ PDF Caroline Cordier Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs PAGE 10/12.

Section 03 : Le développement des compétences comme élément clé dans l'intégration :

Au cours des dix dernières années, le « mouvement des compétences » a envahi la scène de la gestion des ressources humaines. L'établissement de profils de compétences, l'analyse des écarts, la classification et la rémunération fondée sur les compétences, l'évaluation du rendement, la dotation et bien d'autres usages des compétences s'intègrent dans les activités des organisations, dans le secteur public comme dans le secteur privé, le développement des compétences est perçu comme un facteur incontournable de productivité et de compétitivité.¹⁴⁷

1. Définition de la compétence :

Comme tous autres concepts plusieurs définitions existent :

Ainsi la compétence est conçue comme un répertoire de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail ainsi que dans des situations test. Ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises. » (Claude Lévy-Leboyer) (GAVAND, p. 543).¹⁴⁸

Par ailleurs selon (Levy Leboyer, p22), les compétences sont liées à une tâche ou à une activité donnée. Mais elles peuvent également couvrir un ensemble d'activités : on parle ainsi de compétences linguistiques ou de compétences d'encadrement. Ou être limité à une activité précise : on parlera alors des compétences du régulateur en salle de contrôle, du contrôleur aérien ou du programmeur. Par ailleurs, elles résultent de l'expérience et constituent des

¹⁴⁷ GILBERT PAQUETTE « Modélisation des connaissances et des compétences. Un langage graphique pour concevoir et apprendre » édition presse de l'université de Québec 2002 page 168.

¹⁴⁸ Alain GAVAND Préface de Jean-Marie Peretti (Le recrutement: enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards), PAGE 543.

savoirs articulés, intégrés entre eux et, en quelque sorte, automatisés, dans la mesure où la personne compétente mobilise ce savoir à bon escient, sans avoir besoin de consulter des règles de base ni de s'interroger sur les indications de telle ou telle conduite.¹⁴⁹

Nous considérons les compétences comme une série de comportements, de caractéristiques (techniques ou comportementales) qui apportent une plus-value à la réalisation des objectifs de l'entreprise.¹⁵⁰

En termes de définition, nous concevons la compétence comme : une organisation dynamique de l'activité, mobilisée et régulée par un sujet pour faire face à une tâche donnée, dans une situation déterminée.¹⁵¹

Capacité (prouvée) à mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et des comportements en situation d'exécution. Elle est composée par l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-faire, pratiques et méthodes dans un domaine de connaissance.¹⁵²

2. Les différents types de compétences :

Il apparaît que dans une même entreprise coexistent différentes facettes de la compétence (la compétence des salariés, la compétence d'un groupe ou la compétence de l'entreprise). La plupart du temps, celles-ci apparaissent en fonction des besoins de services

¹⁴⁹ **Claude LÉVY-LEBOYER** « LA GESTION DES COMPÉTENCES Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 1, rue Thénard 75240 Paris Cedex 05. Page 22,23.

¹⁵⁰ **Beirendonck, Lou Van** « Management des compétences, Evaluation, développement et gestion » Édition de Boeck Université année 2004 Bruxelles, Page 21.

¹⁵¹ PDF « **La notion de compétence** : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences », Le travail humain 2011/1 (Vol. 74), p.18.

¹⁵² **GILBERT PAQUETTE** « Modélisation des connaissances et des compétences. Un langage graphique pour concevoir et apprendre » édition presse de l'université de Québec 2002 page 168.

fonctionnels tels que la DRH (compétence des salariés), le département stratégie (compétence de l'entreprise), le département Qualité (compétence collective) ou initié par le management opérationnel (compétence collective).¹⁵³

2.1 La compétence individuelle :

Premièrement la compétence individuelle rattachée à une personne quel que soit l'endroit où elle est mise en action (activités extra-professionnelles par exemple) et « **la compétence professionnelle** » exercée dans une situation de travail. Ce niveau d'analyse est au centre des préoccupations de la Gestion des Ressources Humaines dans le cadre des évaluations annuelles, des plans sociaux, des grilles de rémunération.

Les compétences techniques ou cognitives sont assez faciles à décrire et à mesurer. Il s'agit, par activité ou par rôle, de dresser l'inventaire des connaissances ou savoir-faire nécessaires, de contrôler ou de mesurer leur présence chez les collaborateurs et de mettre ensuite au point des programmes d'apprentissage adéquats.¹⁵⁴

Dans les compétences individuelles en trouve :

2.1.1 Les compétences professionnelles ou cognitives :

On entend par compétences techniques professionnelles ou cognitives, par exemple la capacité à réaliser un document en Word, à lire un bilan financier ou la connaissance de la législation sociale.¹⁵⁵

¹⁵³ Cécile DEJOUX « Les compétences au cœur de l'entreprise » Éditions d'Organisation page70.

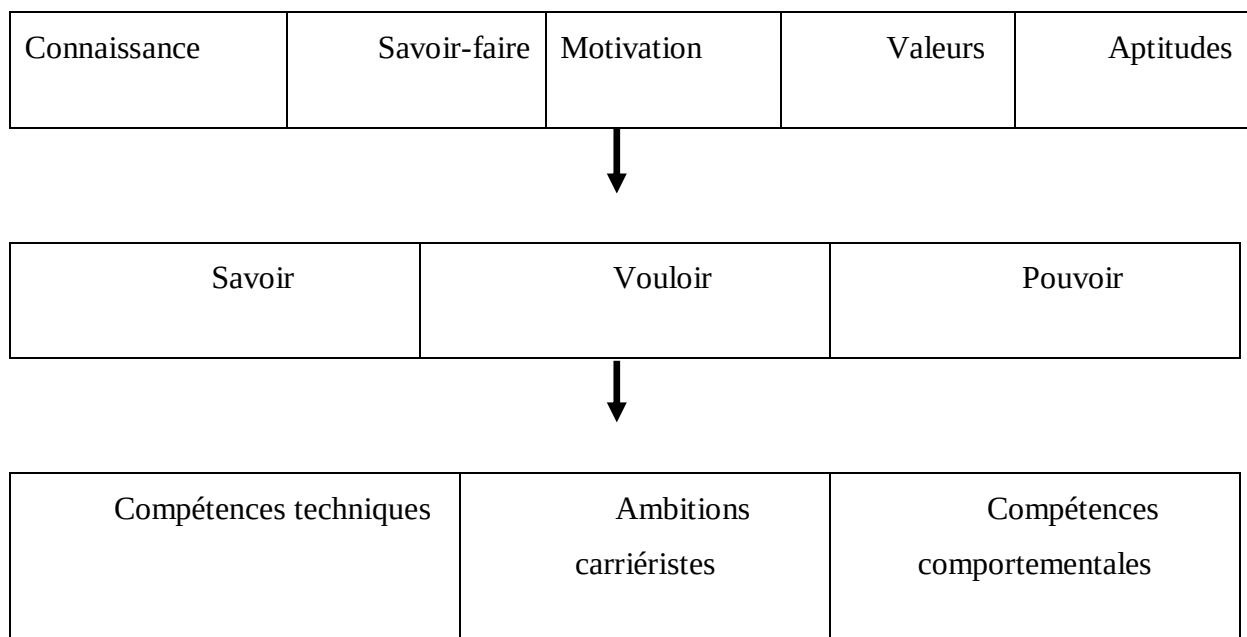
¹⁵⁴ Beirendonck, Lou Van « Management des compétences, Evaluation, développement et gestion » Edition de Boeck Université année 2004 Bruxelles, Page21.

¹⁵⁵ Ibid. Page21.

2.1.2 Les compétences comportementales :

Les compétences comportementales sont notamment les capacités sociales, la propension à résoudre les problèmes, les capacités de gestion ou de direction.¹⁵⁶

Figure 03 : Les compétences comportementales :¹⁵⁷



2.2 Les compétences collectives :

Deuxièmement les compétences collectives qui s'agissent des compétences attribuées à un groupe. Celles-ci sont éphémères et totalement dépendantes des compétences individuelles exercées dans l'activité du groupe. Elles apparaissent dans le cadre de la gestion de projet, des

¹⁵⁶ Beirendonck, Lou Van « Management des compétences, Evaluation, développement et gestion » Edition de Boeck Université année 2004 Bruxelles, Page21.

¹⁵⁷ Ibid. Page 20.

cercles qualité ou de façon informelle lorsque des groupes émergent autour d'un objectif professionnel¹⁵⁸

Et l'entreprise possède un avantage concurrentiel par les combinaisons de ressources dont elle a pu faire l'apprentissage et qui sont difficilement imitables. Ces combinaisons sont parfois nommées « savoir-faire collectifs ».¹⁵⁹

On peut caractériser un savoir-faire collectif par les traits suivants :

- Il ne peut être détenu par un seul individu ni même par une petite équipe
- Il doit permettre de fournir un avantage visible aux clients. En d'autres termes : leur faire préférer un produit à un autre proposé par les concurrents
- Il peut s'appliquer à une gamme diversifiée de produits et de services
- Il possède une durée de vie supérieure aux produits auxquels il s'applique
- Il exige un investissement important dans toute l'entreprise.¹⁶⁰

2.3 Les compétences de l'entreprise :

Troisièmement la compétence organisationnelle nommée également compétences d'entreprise. Certaines d'entre elles sont considérées comme stratégiques et sont appelées « compétences clés ». En petit nombre, elles représentent l'avantage concurrentiel de la firme selon la théorie des Ressources et initient des stratégies de développement (transfert sur des créneaux porteurs ou capitalisation par spécialisation).¹⁶¹

¹⁵⁸ **Cécile DEJOUX** « Les compétences au cœur de l'entreprise » Éditions d'Organisation page 70.

¹⁵⁹ **Guy Le Boterf.** Construire les compétences individuelles et collectives (Emplacements du Kindle 2-3). Organisation. Édition du Kindle, savoir faire collectif.

¹⁶⁰ **Guy Le Boterf.** Construire les compétences individuelles et collectives (Emplacements du Kindle 2-3). Organisation. Édition du Kindle, savoir faire collectif.

¹⁶¹ **Cécile DEJOUX** « Les compétences au cœur de l'entreprise » Éditions d'Organisation page 70.

Les compétences de l'entreprise peuvent être définies aussi comme un ensemble de compétences organisationnelles clés permet d'envisager des solutions stratégiques à son développement tel que le transfert de compétence sur un nouveau créneau ou l'exploitation maximale d'une compétence clé.¹⁶²

3. Le transfert des compétences :

Le transfert des compétences présente un certain nombre d'avantages pour l'entreprise à savoir :

Premièrement Les compétences stratégiques sont celles qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel significatif en termes de qualité, de réactivité, de compétitivité, ou de service rendu au client, ainsi le transfert de compétences permet d'éviter les risques que pourrait entraîner pour sa compétitivité, sa réactivité, la perte de compétences stratégiques, qui peut être due à plusieurs raisons comme le départ à la retraite de l'un de ses détenteurs, à un projet de mobilité ou d'évolution professionnelle ou à leur concentration sur un nombre restreint de salariés.

Deuxièmement le transfert des compétences est un moyen qui vise le développement des ressources humaines, car elle permet d'améliorer la qualité des équipes et pérenniser des compétences spécifiques.

Enfin, en ce qui concerne notre sujet de recherche le transfert de compétence facilite l'intégration des jeunes recrutés cette démarche leur permet d'acquérir un savoir faire.¹⁶³

¹⁶² **Cécile DEJOUX** « Les compétences au cœur de l'entreprise » Éditions d'Organisation page 182.

¹⁶³ **Robert DIEZ, Laurence SARTON** « Transférer les compétences Comment éviter les pertes de compétences stratégiques » édition EYROLLES page 76.

4. Le développement des compétences :

A l'heure actuel la compétence constitue un avantage concurrentiel ainsi le développement des compétences est donc – ou devrait être – une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie. Ceci d'autant plus que la définition même des compétences souligne le fait qu'elles résultent d'expériences maîtrisées, donc que la gestion des carrières peut être, en elle-même, grâce à une mobilité bien gérée, génératrice de compétences nouvelles¹⁶⁴ ainsi la mise en œuvre d'une politique cohérente de gestion et de développement des compétences constitue un objectif ambitieux.¹⁶⁵

Le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur,¹⁶⁶ et ainsi plusieurs moyens existent pour le développement des compétences :

4.1 L'expérience :

L'expérience améliore progressivement la qualité des activités professionnelles grâce à différents processus d'apprentissage

D'abord parce que toute expérience enseigne plusieurs compétences et que toute compétence peut être développée par des expériences variées. Ensuite parce que certaines expériences sont, d'une manière générale, plus « formatrice » que d'autres.

Le fait d'être confronté à des défis ou à des missions nouvelles donne le sentiment d'un décalage entre ce qu'on a déjà fait et ce qui est attendu ; ce qui pousse à développer les compétences nécessaires pour faire face. La conscience de ce décalage, la nécessité de l'affronter et d'élaborer les conduites requises, motivent l'individu à faire le bilan de son

¹⁶⁴ **Claude LÉVY-LEBOYER** «LA GESTION DES COMPÉTENCES Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 1, rue Thénard 75240 Paris Cedex P111.

¹⁶⁵ **Guy Le Boterf**. Construire les compétences individuelles et collectives (Emplacements du Kindle 4287-4288). Organisation. Édition du Kindle.

¹⁶⁶ <https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014> consulter le 25/06/2022 A 18 :25.

activité, à l'analyser et à en tirer parti pour apprendre ce qui lui a été nécessaire afin de maîtriser la situation – donc à bâtir des compétences qu'il pourra réutiliser dans des situations similaires.

4.2 La mobilité :

Il est possible de développer de nouvelles combinaisons de savoirs, voire même à acquérir des savoirs nouveaux, et cela grâce aux changements fréquents de fonctions à l'intérieur de la même entreprise ou dans d'autres entreprises qui garantissent les facultés d'adaptation du candidat.

Cette capacité à s'adapter est reconnue par l'employeur mais aussi intégrée par le salarié lui-même et à titre d'exemple :

L'une des secrétaires d'une entreprise commerciale a vécu de façon contrainte ou délibérée des changements fréquents et importants de fonction (de sténodactylo à hôtesse de vente). Elle est plus disposée à saisir des opportunités de promotion : elle a conscience de ses capacités d'adaptation.¹⁶⁷

4.3 La formation :

La formation est considérée comme étant la clé pour développer les compétences :

4.3.1 Définitions des concepts liés à la formation :

Le lexique lié à la formation est très riche donc nous avons essayé de cerner les principaux concepts.

¹⁶⁷ Sous la direction de **François Stankiewicz** « TRAVAIL, COMPÉTENCES ET ADAPTABILITÉ », Editions L'Harmattan, L'Harmattan INC 5-7, rue de l'Ecole-Polytechnique 75005 Paris, 55, rue Saint Jacques Montréal (Qc) - Canada H2Y 1K9 Page 147

4.3.1.1 Définition de la formation :

« La formation est l'acte de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif. » T. ADOUIN¹⁶⁸

4.3.1.2 Définition de l'ingénierie de formation :

G. Le Boterf présente l'ingénierie de formation comme un ensemble coordonné de travaux de conception et de réalisation des systèmes de formation.

4.3.1.3 Le plan de formation :

Plus le plan de formation sera orienté par le management de l'entreprise, plus il sera construit par la stratégie que celle-ci aura défini ; plus il sera à l'écoute des salariés, plus il sera conduit par l'analyse de leurs besoins.¹⁶⁹

Afin de construire le plan de formation, l'ingénierie de formation s'appuie sur une double approche :

- L'analyse des besoins centrée sur l'analyse de la compétence.
- La construction d'une stratégie de formation découlant de la gestion des compétences.¹⁷⁰

Le plan de formation s'élabore, se construit, se réalise et s'évalue selon un ensemble d'étapes planifiées (Quand) qui amène des actions particulières (Quoi), avec des acteurs principaux en jeu (Qui) et des moyens (Comment).¹⁷¹

¹⁶⁸ PDF « La formation du personnel. » Auteur : Mme Emmenegger 2017 page01.

¹⁶⁹ **Christophe Parmentier** «L'ingénierie formation Outils et méthodes» Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05. p 152.

¹⁷⁰ **Ibid.** p 13.

¹⁷¹ **Thierry ARDOUIN** « Ingénierie de formation, Analyser, Concevoir, Réaliser, Évaluer » 4e édition p

4.3.1 Les types de formations :

Il existe plusieurs types de formation et ses dernières sont exercer selon les besoins et nous allons illustrer types sur le tableau suivant:

Tableau 06 : Les types de formations en général :

Les types de formations en général ¹⁷²	
La formation initiale	permet l'acquisition des compétences de base
La formation continue	c'est le recyclage ou formation incessante du travailleur lui permettant de se mettre à jour dans sa discipline...
La formation générale	niveau des acquis de scolarité générale ou professionnels requis pour emploi afin de pouvoir donner un rendement acceptable à cet emploi

¹⁷² PDF « La formation du personnel. » Auteur : Mme Emmenegger 2017 page01.

5. Les objectifs de développement des compétences :

Le développement des compétences est une pratique primordiale pour l'entreprise car elle lui permet de consolider un avantage concurrentiel et d'atteindre la performance et de ce fait le développement des compétences a plusieurs objectifs comme :

5.1 Un élément clé de l'intégration :

Le développement des compétences est un élément clé de l'intégration des nouveaux embauchés, car ses derniers devaient apprendre les produits et les services, les structures, les méthodes, la culture de l'entreprise... de ce fait le développement des compétences permet une meilleure intégration.¹⁷³

5.2 Répondre aux besoins de l'entreprise par le développement des compétences :

La stratégie de développement d'une entreprise permet de concevoir les finalités, les missions de production ou de service, sa vocation, son identité, on parle aussi parfois de ses valeurs, ses marchés, ses clients, prospects et concurrents ; et pour cela il faut répondre a ses besoins par le développement des compétences.¹⁷⁴

5.3 Mise en place d'une GPEC fiable :

Le développement des compétences permet la mise en place d'un plan pour le capital humain que constitue l'entreprise a long terme et cela pour :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.

¹⁷³ **Claude LÉVY-LEBOYER** «LA GESTION DES COMPÉTENCES Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 1, rue Thénard 75240 Paris Cedex P114.

¹⁷⁴ **Christophe Parmentier** «L'ingénierie formation Outils et méthodes» Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05. p 152.

- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.¹⁷⁵

En ayant plus de ressources disponibles et un vivier de candidats potentiels plus important, l'employeur de choix peut plus facilement prévoir l'évolution de son activité et de ses emplois en relation avec celle de ses compétences. Les salariés étant plus professionnels et efficaces, ils seront à même de réfléchir sur l'évolution de leur métier, de maintenir d'eux-mêmes leurs compétences et de transmettre leur savoir. L'employeur de référence peut se permettre d'être plus sélectif. En recrutant non seulement sur l'expérience et la compétence, mais sur le comportement, il sera en mesure de recruter des candidats cherchant à s'améliorer d'eux-mêmes et développer les capacités d'auto-apprentissage de l'organisation.¹⁷⁶

5.4 L'optimisation des performances :

Avec de nouveaux salariés plus rapidement productifs dans leur emploi, l'entreprise réalise des économies en formation et réduit les délais de vacance de poste. Les erreurs durant la période d'apprentissage sont moins importantes qu'avec un salarié qui aurait eu besoin d'une période d'adaptation plus longue. De plus, les managers perdent moins de temps à lutter

¹⁷⁵ [file:///C:/Users/AEH/Downloads/5385c02369634%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/AEH/Downloads/5385c02369634%20(1).pdf)
consulté le 26/06/2022 A 15 :00h.

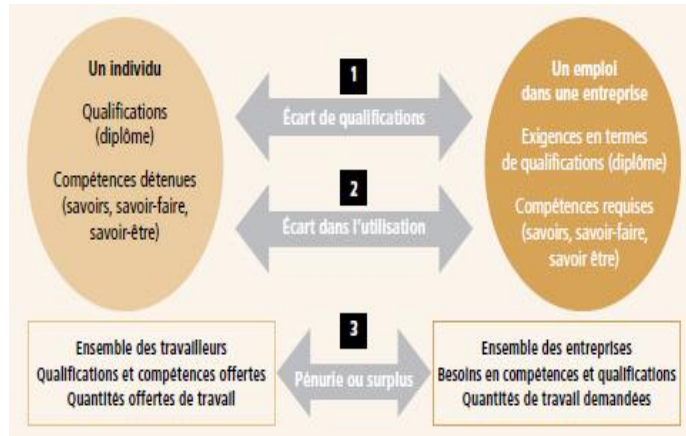
¹⁷⁶ **Benjamin Chaminade** «Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre marque d'employeur » AFNOR Éditions page 11.

contre des salariés qui n'ont pas leur place dans l'entreprise, qu'ils soient trop revendicatifs ou demandent trop de temps lors de leur phase d'apprentissage.¹⁷⁷

5.5 Assurer l'adaptation et la mobilité

Développer les compétences et les performances des collaborateurs, permet de faciliter l'adaptation aux nouvelles technologies et aux changements organisationnels et assurer leur mobilité vers les métiers de demain.¹⁷⁸

Figure04 : L'inadéquation formation-emploi¹⁷⁹



¹⁷⁷ Ibipage 11.

¹⁷⁸ **Jérôme Bruet** et **Noria Larose** «Capital Learning, La formation au service de la performance de l'entreprise » édition EMS 2014. Page 50.

¹⁷⁹ PDF **Renée Michaud, Amélie Bernier et Jamal Ben Mansour** « L'adéquation formation-emploi : concepts et pratiques de gestion des ressources humaines.

<https://www.erudit.org/fr/revues> Consulter le 27/08/2022.

1. L'identification des écarts de qualification :

Afin d'identifier les écarts de compétences des méthodes comme la pondération peut être un outil efficace.

7.1 La pondération des qualifications des emplois :

La pondération est le rapport numérique permettant d'apprécier l'importance relative des différents critères.

Afin d'améliorer l'analyse comparative entre les qualifications des emplois / postes de travail et les qualifications des agents, l'équipe du projet a procédé à la pondération des critères de qualification de chaque emploi les uns par rapport aux autres.

Lorsque les critères ont été choisis et que, pour un emploi donné, on a attribué des degrés d_1, d_2 , dont correspondant à chacun de ces critères, on multiplie chacun de ces chiffres par le coefficient de pondération $P_1, P_2, \dots, P_n$ qui correspondent à ce critère. C'est-à-dire que le coefficient de pondération est le facteur par lequel il faut multiplier le degré trouvé avant qu'il intervienne dans la cote finale. Ceci vaut surtout pour les méthodes utilisant les rangs.¹⁸⁰

Tableau 07 : le calcul de la valeur du travail :

¹⁸⁰ PDF L'ANALYSE DES TACHES ET LA QUALIFICATION DU TRAVAIL Rapport établie par M.HANS PORNSCHLEGEL

Critère d'évaluation	Degré	Coefficient de pondération	Produit
1	d1	P1	$D1 = d1 P1$
2	d2	P2	$D2 = d2 p2$
n	dn	Pn	$Dn = dn Pn$
TOTAL			$D1 + D2 + \dots + Dn$

7.2 La méthode d'analyse des écarts de qualification :

Les informations collectées sur les fiches de bilan de compétences sont saisies pour chaque agent concerné, sur la base de données correspondante.

Les informations de responsabilités exercées, de compétences, de diplômes et d'aptitudes de chaque agent sont ensuite éditées sur des fiches individuelles.

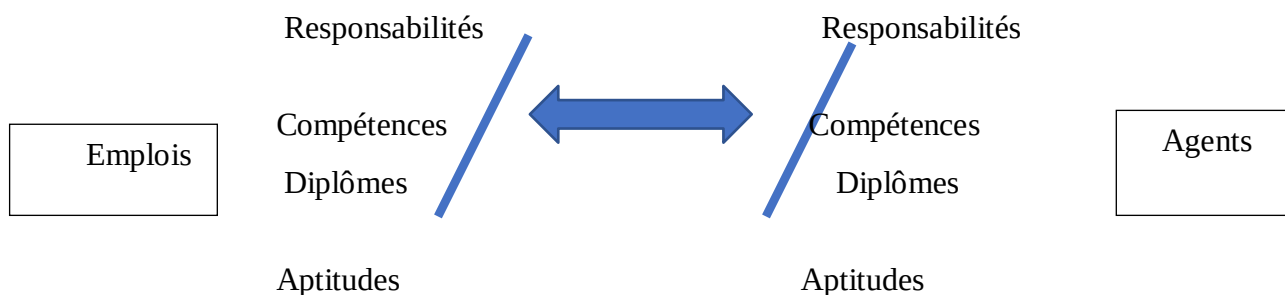
Afin d'effectuer l'analyse des écarts, les indicateurs attribués à chaque critère d'évaluation de chaque agent est comparé, après pondération, à chaque critère pondéré de l'emploi qu'il exerce.

Dans le cas où les indicateurs ne sont pas identiques, l'écart constaté fait l'objet d'une analyse spécifique en fonction de la nature du critère concerné, de la nature de l'emploi exercé et des résultats obtenus pour les autres critères d'évaluation.

L'analyse est effectuée en deux ou trois étapes :

Schéma 06 : L'analyse des écarts de qualification :

Chapitre 02 : La gestion de l'intégration des nouvelles recrues



- Une première comparaison « automatique » est effectuée entre les indicateurs liés aux qualifications du poste et les indicateurs liés au bilan de l'agent. Cette analyse prend en compte les indicateurs pondérés.

Cette comparaison permet de faire ressortir rapidement les écarts de qualification.

- Sur cette base une première analyse est réalisée pour permettre d'identifier les causes des écarts (qualitatifs, fonctionnels ou matériels).
- En cas d'écarts qualitatifs importants, un complément d'analyse est effectué à partir des éléments collectés sur la fiche de bilan complémentaires (responsabilités et aptitudes exercées ou détenues par l'agent et qui ne correspondent pas à celles de l'emploi exercé).

En effet, certains résultats qui une fois pondérés, pourraient être interprétés comme une faiblesse de qualification pour l'intéressé, révèle en fait un défaut de fonctionnement ou d'organisation, voire l'absence de formation technique de l'intéressé alors même que les RH connaissait ses qualifications lors de la nomination dans l'emploi.

Ainsi, les résultats du Bilan de compétences mettent également en relief la nécessité de compléter la définition de certains emplois, de réformer les procédures d'affectation des agents dans les postes qualifiés par les emplois afin de prendre systématiquement en compte

la nécessaire remise à niveau de leurs compétences, ou de redéfinir certaines procédures dont le dysfonctionnement peut être la cause du manque d'efficacité d'un employé.¹⁸¹

6. La formation au sein de l'entreprise comme élément clé d'intégration :

Suite à un bon accueil et à la socialisation, la formation aux nouvelles recrues constitue une façon de les aider à s'intégrer dans l'organisation car elle lui offre l'opportunité de développer ses compétences et de lui permettre d'exercer ses nouvelles fonctions (Chao, 2012),¹⁸² pour cela cette pratique doit être une préoccupation majeure de l'entreprise, car la nouvelle recrue n'a pas de savoir faire pour réaliser ses missions.

Mamadou SY TOUNKARA avance dans son livre que le savoir-faire est, simplement exprimé, la maîtrise des voies et moyens permettant à l'individu de donner une pleine satisfaction dans l'accomplissement de son travail. Un travailleur doit connaître tout ce qui lui permet d'être performant dans son activité, de répondre aux attentes de son employeur.¹⁸³

L'action de la formation est une action non négligeable pour la réussite de l'intégration et la réussite de tout un projet de recrutement, selon Lacaze, D., & Perrot, la prise de poste est un moment d'apprentissage potentiellement fort, la personne recrutée n'ayant pas forcément la maîtrise technique du poste ni la connaissance des habitudes et du fonctionnement de l'entreprise.¹⁸⁴

¹⁸¹https://filetransfer.fr/uploads/2018/12/1543744449Analyse_des_Ecarts_du_Bilan_de_comp_tences_ONEAD.pdf (11/07/2022) Auteur : Jean Claude Le Gay

¹⁸² Anne Bourhis « Recrutement et sélection de la personne troisième édition » page 522,523.

¹⁸³ Mamadou SY TOUNKARA « L'INTÉGRATION RÉUSSIE DU NOUVEL EMPLOYÉ » Préface de Daouda Faye Collection « Zoom Sur... » N° 4 édition Sénégal L'Harmattan page 25/27.

¹⁸⁴ Lacaze, D., & Perrot, S. (2010). L'intégration des nouveaux collaborateurs. Paris, France P71.

6.1 La formation d'adaptation au poste

La formation professionnelle regroupe l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'acquisition d'une compétence pour l'exercice d'une profession ou d'une activité.

Le système légal de formation professionnelle incite les salariés et les employeurs à anticiper les changements de leur environnement professionnel et à développer l'employabilité. Dans ce contexte, la formation professionnelle apparaît pour les différentes parties prenantes à la fois comme un droit, une obligation et un facteur d'évolution.¹⁸⁵

6.2 Le rôle de la formation d'adaptation au poste :

La formation consiste à fournir à l'employé les connaissances et les méthodes requises à l'accomplissement adéquat de sa tâche. Ainsi, si un employé manque de connaissances ou de méthodes pour accomplir sa tâche, il sera incapable d'avoir une performance efficace et adéquate.¹⁸⁶

6.2.1 L'utilisation des outils de travail :

La capacité à faire et produire quelque chose de tangible pour l'organisation passe nécessairement par des outils, ceux que l'organisation met à la disposition de ses membres pour accomplir leurs tâches respectives. L'utilisation de ces outils est l'épine dorsale du travail à effectuer.

¹⁸⁵ <http://www.ledevantdelachaux.com> > e-campus

¹⁸⁶ https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Monteregion/16_imt_guide-accueil-integration_ent.pdf réalisé par doc-formation page 25

6.2.2 Application dans les nouvelles tâches :

Une organisation nouvelle que l'on intègre présente nécessairement des particularités dans le travail qui attend un nouveau venu. Cette assertion ne souffre d'aucun doute si le nouveau n'a jamais travaillé dans quelque chose de similaire et reste valable même pour quelqu'un d'expérimenté car le cadre et le contexte sont neufs pour cela la formation est une solution adéquate.¹⁸⁷

6.2.3 Accélérer la productivité :

La formation permet de rendre les employés productifs immédiatement, Une formation d'intégration personnalisée peut accélérer la productivité des nouveaux employés en rationalisant en fonction de la culture de l'entreprise et des exigences du poste.¹⁸⁸

6.3 Les conditions facilitant l'apprentissage :

Tout d'abord Afin de faciliter l'apprentissage de la nouvelle recrue, il faut expliquer les tâches simples avant les complexes cela grâce à une démonstration afin de bien illustrer l'explication, et il faut transmettre le langage organisationnel en lui expliquant les termes complexes.

Ensuite afin de le motiver il faut toujours le féliciter et c'est parti, et pour le rendre plus à l'aise dans son travail il faut lui mentionner ses échecs en utilisant des faits concrets, est-il

¹⁸⁷ **Mamadou SY TOUNKARA** « L'INTÉGRATION RÉUSSIE DU NOUVEL EMPLOYÉ » Préface de Daouda Faye Collection « Zoom Sur... » N° 4 édition Sénégal L'Harmattan page 25/27.

¹⁸⁸ <https://drh.ma/experience-employe-guide-sur-la-formation-dintegration-des-collaborateurs> consulter le 21/09/2002 à 19 :09h.

faut lui dire de s'arrêter quand le travail devient trop difficile afin que l'employé ne se trouve pas confronté à des tâches impossibles à réaliser.¹⁸⁹

En fin pour éviter la surcharge des informations pour la nouvelle recrue il faut étaler sur toute la durée de l'intégration les informations qui seront transmises aux nouveaux collaborateurs. Par exemple, pour des jeunes cadres, l'apprentissage de base peut prendre jusqu'à deux années.

Les informations concernant les domaines « travail » et « relations avec les collègues » sont enregistrées par les nouveaux collaborateurs au cours des premières phases d'intégration tandis que les informations sur le domaine « organisation » (règles informelles et coutumes, réseaux et pouvoir) sont maîtrisées au cours des dernières phases de l'intégration.¹⁹⁰

6.4 Les types de formation d'intégration :

Comme nous l'avons précédemment la formation dans le cadre d'un dispositif d'intégration, sont bénéfiques pour l'entreprise et pour la nouvelle recrue car elle lui donne l'accès pour accomplir tâche correctement, pour cela plusieurs types de formation sont proposé dans ce cadre et ses derniers sont expliqué par Lacaze, D., & Perrot comme suit :¹⁹¹

¹⁸⁹ **PDF GUIDE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION D'UN NOUVEL EMPLOYÉ** Réaliser par **Doc Formation** page 4-9.

¹⁹⁰ **Lacaze, D., & Perrot, S.** (2010). L'intégration des nouveaux collaborateurs. Paris, France P71

¹⁹¹ **Ibid.**

Tableau 08 : types de formation d'intégration (Lacaze, D., & Perrot) :

Formations « découverte » de l'entreprise	La découverte de l'entreprise, au-delà du poste de travail, est un élément important de l'intégration des nouveaux collaborateurs car elle contribue à transmettre une identité, une culture et une compréhension d'un ensemble plus large dans lequel évolue la personne.
Stages d'immersion	C'est découverte se fait par une plongée dans l'univers de travail des collaborateurs plus anciens, et généralement de départements différents de celui où est affectée la personne recrutée.
Formations « métier » hors poste	L'accès à certains métiers nécessite parfois des formations préalables, que l'on peut qualifier de « bloquantes », par exemple sur les aspects liés à la sécurité au travail et à la qualité.
Formations e-learning	Un outil de formation par intranet, qui apporte des informations sur le groupe et sur ce que doit savoir le salarié.
Formations des managers	les actions de formation visent également les managers dans leur rôle de « tuteur ».
Formations sur poste de travail	La formation sur poste de travail est parfois un complément à la formation hors poste. On y trouve tout d'abord les entreprises n'ayant pas de dispositifs de formation formaliser, notamment les PME, et qui sollicitent des collègues ou managers dans un rôle de formation sur le tas.

Conclusion du chapitre :

L'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs est à l'heure d'aujourd'hui une phase à part entière dans l'évolution de carrière d'un travailleur. Cette phase fait suite au recrutement et son importance n'est pas due qu'à l'importance du nombre de recrutements mais aussi au besoin de réussir chacun de ces recrutements.

Actuellement, un grand nombre d'entreprises s'est pourvu de procédures formalisées attendu que la phase d'accueil et d'intégration est devenue une norme à part entière telle que l'appréciation des performances, la gestion des compétences... Cet accompagnement lors de l'arrivée d'un nouveau travailleur dans l'entreprise s'est de plus en plus ouvert à tous les métiers et fonctions. Il y a encore une dizaine d'années, les très grandes entreprises formalisaient leur parcours d'accueil et d'intégration. Ces parcours étaient de surcroît souvent réservés aux jeunes cadres. Avoir un parcours d'accueil et d'intégration formalisé est bénéfique pour toutes les entreprises et ce, peu importe la taille de celles-ci. Un parcours formalisé permet de ne pas oublier certains éléments tels que les obligations légales, les informations importantes au bon déroulement du travail,... Un parcours formalisé permet également de diminuer le stress chez le nouvel arrivant.

***Chapitre 03 : La gestion de
l'intégration de nouveaux recrues au
sein de l'unité Ain El Hammam
filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,***

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Introduction :

Après avoir cerné les notions théoriques les plus importantes sur le recrutement en général et l'intégration des nouveaux recrues en particulier, ainsi que les soubassements théoriques de l'apport du développement des compétences dans la gestion de l'intégration. Nous allons voir dans ce troisième et dernier chapitre une étude empirique, où nous avons effectué une enquête au sein de l'unité Ain El Hammam de l'entreprise publique économique Confection et Habillement par abréviation **C&H** comme un cas pratique qui va illustrer nos notions théoriques. Pour se faire, nous avons interrogé plusieurs acteurs afin qu'ils puissent nous aider dans notre recherche sur le terrain, ces acteurs sont la directrice des ressources humaines car c'est elle qui est chargée de l'accueil, Chef de groupe de production qui est toujours confronté aux nouveaux entrants et nous avons interrogé les nouvelles recrues pour nous informer sur l'importance donnée, à l'accueil et à l'intégration au sein de l'unité Ain El Hammam.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :

Nous allons commencer dans une première section par une présentation de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

1. L'historique et les produits de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA :

Dans le but de bien présenter l'organisme d'accueil nous commençons par la présentation de l'historique et les filiales, le marché ainsi que les produits de l'entreprise.

1.1 Création et présentation de l'unité Ain El Hammam :

L'unité Ain El Hammam Fashion/SPA filiale du Groupe Public des Textiles (**GETEX**), créée en **1999**, ayant un capital social de : **594 740 000,00** da ; au siège social : Zone Industrielle, route nationale n°05 BP **144,16017**Rouiba Alger ; Compte bancaire **CPARouiba**. Compte **13** filières.

L'entreprise **C&H Fashion /SPA** couvre la manufacture de la confection, de l'habillement, de la bonneterie et accessoirement de la bûcherie. **C&H** occupe une position de leader dans le marché national dans son secteur d'activité de par ses activités de production, distribution et ses prestations de services.

EPE C&H a réalisé un chiffre d'affaire de **5.5** milliards da en **2015**, **5.7** milliards da en **2016** avant d'atteindre **6.1** milliards en **2018** et son ambition ne s'arrête pas là pour les années à venir. Ses principaux marchés sont les entreprises sous tutelle de l'armée (**EATIT**, **Texalg**, **DGSN...**) et les **PME**.

C&H dispose d'une capacité importante et d'un savoir-faire avéré et reconnu par une longue expérience cumulée dans le domaine ; Ce qui les pousse à faire valoir leurs produits au plan international tant à la qualité de leurs produits qu'à leur capacité de production qui est aujourd'hui de **25** millions d'articles annuellement que l'entreprise vise à multiplier grâce à

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

ses associations notamment avec le groupe turc Taïpa dans le méga complexe de textile dans la zone industrielle de Relizane. Les **13** filières de **C&H** emploient plus de **2500** salariés et Compte en créer **10 000** postes d'emploi à l'issue de ce partenariat

Tableau n° 09: Les filiales du groupe C&H :

Filiales	Lieux
Bouira Draps	Bouira
ECJ Jijel	Jijel
Chemiserie du centre	TiziOuzou (LNI)
Numidia	Béjaia
Alcost	Béjaia
Boom	Relizane
Mapap	Alger
West Mod's	Oran
Cobba	Bordj Bou Arreridj
NEC Saida	Saida
Tafna	Maghnia
Jacket's Club	Alger
Unité Ain El Hammam	TiziOuzou

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

EPE Unité Ain El Hammam **SPA** est une entreprise publique filiale du groupe **C&H-Fashion/SPA**, issue de la restructuration de l'ex **ECOTEX**, au capital social de **14 000 000,00** da, R.CN° : **0042914B99**, M.F N° : **099915004291420**, A.Imp : **152703560**. Compte BNA TiziOuzou – RIB : **00100581030030172917**, a débuté son activité en **1991**, par la fabrication des produits d'habillement de ville à savoir : costume ville, manteaux, tailleurs, gabons ...

L'unité Ain el Hammam, distribue une large gamme d'entoilages destinés à la confection pour hommes, femmes et enfant, présent sur le marché Algérien depuis plusieurs années ; l'unité Ain el Hammam offre des articles de qualité supérieure en assurant une assistance à ses clients.

En **1993**, l'entreprise a réalisé des contrats à l'exportation portant sur les articles : vestes, pantalons et costumes avec les firmes : Argons (Espagne), Confer (Portugal) et Bidermann (France).

Etant, toujours à l'écoute de la demande du marché, l'entreprise a développé d'autres chaines de production pour la réalisation des produits destinés à la protection individuelle à savoir : les tenues de sécurité, les tenues de travail et des produits de lingerie et de la restauration pour les différentes entreprises publiques dont les filiales Sonatrach et les administrations publiques.

Le siège social : L'unité Ain el Hammam situé exactement à Ait Hichem à **03km** de Ain El Hammam (ex Michelet) et à **50 km** du chef-lieu de la wilaya de TiziOuzou.

Les effectifs : Le complexe L'unité Ain el Hammam emploie actuellement **272** employés dont **237** ouvrières représentant la gamme de production.

La superficie : L'unité Ain el Hammam couvre une superficie de **1996Ha** dont **6500m²** bâtie.

En plus de la qualité de ses produits, l'unité Ain el Hammam assure avec ses moyens la livraison sur les sites de sa clientèle.

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

1.2 Objectifs de L'unité Ain El Hammam :

Une partie importante de chiffre d'affaire que l'unité Ain el Hammam réalise il s'inscrit dans le cadre des marchés conclus avec certaines institutions nationales et entreprises publiques économiques.

- En vue de la réalisation des objectifs définis par l'entreprise :
- Mettre en place un système de management selon les normes en vigueur.
- Augmenter la production.
- Réduire les stocks.
- Réduire les coûts de non qualité.
- Augmenter le chiffre d'affaire.

Ainsi pour atteindre ces objectifs ; l'entreprise mobilise toute ses capacités pour répondre à toutes sollicitations dans les domaines sus mentionnés.

1.3 Les missions de L'unité Ain El Hammam :

Le but principal est de satisfaire sa clientèle en tenant compte de la qualité des services rendus à des tarifs nettement compétitifs ainsi que du respect des délais de livraison.

EPE Unité Ain El Hammam **SPA** est une entreprise publique filiale du groupe **C&H-Fashion/SPA** s'est spécialisée de la production à la commande alors ses missions sont réparties comme suit :

- Réception de la commande
- Soumissionner les marchés
- Sélectionner les fournisseurs
- Passer les commandes
- Lancer la production
- Livrer la marchandise dans le délai convenu

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

1.4 Les produits de l'unité Ain El Hammam

L'offre de service des produits fabriqués et commercialisés par l'entreprise est diverse et l'étendue des gammes de produits comprennent essentiellement des produits que nous allons présenter sous forme de tableau :

Tableau n°10: Les produits de l'unité Ain El Hammam

Vêtements de ville	➤ Costumes ; ➤ Cravates ; ➤ Chemises, chemisettes ; ➤ Tailleurs ; ➤ Manteaux ; ➤ Blazer ;
Vêtements professionnels	➤ Tenues d'intervention ; ➤ Tenues de travail (APC, DAIRA, SONELGAZ ...) ; ➤ Tenues de sécurité (DGSN) ; ➤ Vêtements spécifiques ; ➤ Marché COSIDER.

1.5 L'organisation administrative de l'entreprise l'unité Ain El Hammam :

Sur ce deuxième point nous allons présenter l'organisation administrative de l'unité Ain El Hammam.

1.5.1 Structure administrative :

L'unité Ain el hammam est structurée comme suit :

- Une direction générale.

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

- Huit (08) services.

1.5.1.1 La Direction générale :

Elle est dirigée par le **PDG** qui est au sommet de la pyramide des dirigeants de l'entreprise et est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise tout en tenant compte des résolutions de son administration ; il exerce son activité hiérarchique sur l'ensemble des services.

Il est assisté dans ces tâches par des cadres dirigeants chargés des Services qui sont comme suit :

- Service commercial.
- Service ressources humaines.
- Service de moyens généraux.
- Service finance et comptabilité.
- Service sécurité.
- Service technique
- Service maintenance
- Service production

1.5.1.2 Les services de l'unité Ain El Hammam :

Ils visent chacun dans son domaine et selon ses moyens à appliquer au mieux la stratégie de l'entreprise et faciliter le bon déroulement du travail au sein de l'unité Ain El Hammam afin d'atteindre les objectifs fixés

1.5.1.2.1 Service commercial

Sa mission principale est la commercialisation de toutes les gammes de produits, la gestion des réseaux et le développement du fichier clients de l'entreprise. Ainsi que l'étude objective des marchés afin d'assurer la meilleure distribution au meilleur prix et d'assurer une meilleure rentabilité.

1.5.1.2.2 Service moyens généraux

Autant que logistique de soutien, a pour but de gérer l'ensemble des moyens qui facilitent le bon fonctionnement de l'entreprise (fournitures de bureau, factures, achat de mobiliers, entretien...).

1.5.1.2.3 Service finance et comptabilité

Ses principales tâches sont la gestion des capitaux et des données comptables selon la norme, la préparation et la mise à jour des budgets ainsi que le calcul des charges de l'entreprise et la rentabilité de l'entreprise.

1.5.1.2.4 Service sécurité

Sa responsabilité se traduit dans la prévention et l'assurance de la protection des biens et des personnes au sein de l'entreprise.

1.5.1.2.5 Service Production

Dont l'objectif conception, la planification des moyens afin d'améliorer de façon continue la gestion des flux des stocks inclus dans la chaîne de travail et d'assurer une production de qualité supérieure.

1.5.1.2.6 Service maintenance

Participe à l'entretien et à l'optimisation des ressources nécessaire à la production. Analyse les disfonctionnement de chaque installation et cherche les solutions techniques et humaines pour améliorer en permanence les conditions du travail.

1.5.1.2.7 Service technique

Elle offre le soutien au service production et assure l'entretien des équipements, des bâtiments et des engins. Elle est chargée de gérer, fournir et d'exploiter les moyens communs, techniques et les activités informatiques des autres services.

1.5.1.3 La direction des ressources humaines

Il est la structure d'accueil qui contribue à la mise en œuvre de la politique des relations humaines chargé d'orienter et de contrôler les activités des ressources humaines (gestion de personnel, recrutement, rémunération, formation ...).

1.5.1.3.1 Le service Ressources Humaines :

Sur ce point, nous allons illustrer l'ensemble des tâches et missions de service ressource humaine ainsi que ses fonctions.

1.5.1.3.1.1 Principales tâches du service RH

- ✓ Recrutement.
- ✓ Déclaration des ouvriers à la **CNAS** de Tizi-Ouzou.
- ✓ Etablissement des différentes décisions.
- ✓ Etablissement des contrats de travail.
- ✓ Suivi des contrats **CDD** (leurs Prolongation ou fin de contrat) .
- ✓ Suivi des dossiers **CTA** (établissement de pièces justificatives à la Direction de L'emploi de Tizi-Ouzou) .
- ✓ Suivi des absences du personnel (entrée, sortie, questionnaire, mise en demeure ...) .

- ✓ Suivi des mouvements du personnel .
- ✓ Gestion des carrières, identification des besoins en mobilité.
 - ✓ Suivi et mise à jour des registres légaux (Congés, Livre de paie, livre du personnel, Accidents de travail, mise en demeure, hygiène et sécurité, registre des travailleurs étranger).
 - ✓ Etablissement des rapports périodiques.
 - ✓ Suivi de la situation des **DAIP** (Gestion des contrats et remise mensuellement des feuilles de présence à L'**ANEM** de Ain El Hammam).

- ✓ Etablissement des documents **CNAS** pour le personnel (**ATS, DRT**, Déclaration d'accident de travail, Maternité etc...) .
- ✓ Etablissement de la **DAC** mensuelle à la **CNAS** de Tizi-Ouzou.
- ✓ Répondre aux courriers du groupe **C&H**.

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

- ✓ Préparation et établissement de la paie.
- ✓ Contrôle de la paie.
- ✓ Tirage des états de salaire (Fiche de paie, Journal de paie, état des virements salaires, ...).
- ✓ Déclaration annuelle des salaires à la **CNAS** de Tizi-Ouzou.
- ✓ Calcul de la prime de retraite des salariés qui réunit les conditions de départ en retraite et délivrance des différentes décisions qui la justifient.
- ✓ Gérer les programmes de formation.

1.5.1.3.1.2 Les missions du service RH

Les missions globales du service personnel sont c'est d'élaborer les procédures de gestion et participer avec une étroite collaboration avec le directeur de ressources humaines à la politique de l'entreprise à moyen et long termes :

- ✓ Gestion prévisionnelle
- ✓ Gestion des carrières
- ✓ Gestion des compétences
- ✓ Evaluation des performances
- ✓ Déterminer une stratégie au service des objectifs globaux.
- ✓ Etudier les doléances et les requêtes et préconiser des solutions.
- ✓ Définir la politique de formation au sein de l'unité ainsi les moyens et les méthodes à appliquer.
- ✓ Veiller à l'application des textes législatifs et réglementaires.
- ✓ Elaborer un bilan analytique pour préparer les mesures correctives.
- ✓ Planifier les actions nécessaires pour répondre aux buts fixés.
- ✓ Contrôler et superviser la gestion sociale, paie et la gestion de personnel.
- ✓ Agir en tant que conseil pour toute question en relation avec la fonction ressources humaines.

1.5.1.3.2 L'organisation interne du service RH

Le chef de personnel est assisté par ses collaborateurs :

- ✓ Responsable des ressources humaines.
- ✓ Responsable de paie.

1.5.1.3.2.1 Chef de service

Il prend la responsabilité de plusieurs personnes dans l'entreprise. Et veille au bon fonctionnement des tâches incombées à son service ; il gère, contrôle, guide et délègue ses subordonnés afin d'exécuter toutes les décisions et d'accomplir son travail dans de bonnes conditions.

1.5.1.3.2.2 Responsable ressources humaines

Il prend en charge la gestion administrative des employés au sein de l'entreprise et aussi la conception, la mise en œuvre des moyens de gestion indispensable au fonctionnement et à l'harmonisation des ressources humaines disponible au sein de l'unité Ain El Hammam.

Il a pour fonction de s'occuper des dossiers de l'assurance des personnes qui travaillent dans l'entreprise ainsi que les allocations familiales, les maladies professionnelles, la retraite ...

1.5.1.3.2.3 Responsable de paie

Il a pour fonction de préparer, de calculer et de vérifier la paie des employés.

1.5.1.3.3 Rôles du service RH :

- ✓ Les rôles du service gestion ressources humaines et paie sont :
- ✓ Veillez à l'application de la législation et de règlement intérieur.
- ✓ Mettre en application les procédures et les plans prévisionnels.
- ✓ Elaborer et suivre les carrières professionnelles, formation et les bilans d'apprentissage.
- ✓ Participer à l'élaboration des rapports d'activités mensuelles et annuelles liées aux ressources humaines.
- ✓ Exécuter les opérations de recrutement et de promotion.

1.5.1.3.4 Les fonctions du service RH et paie

Se partage les responsabilités comme suit:

1.5.1.3.4.1 Responsable de paie

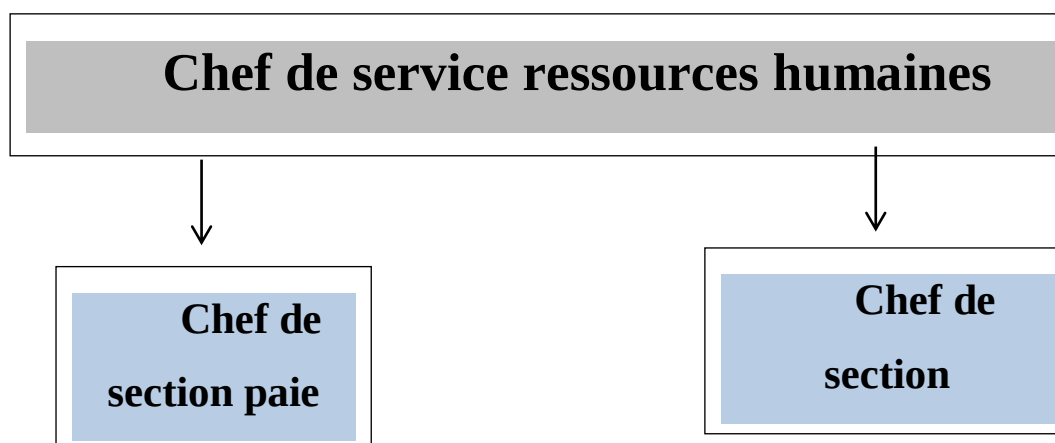
- ✓ Assurer la gestion administrative et la paie conformément aux dispositions légales et procédures en vigueur
- ✓ Suivre les fiches d'absences des salariés et signaler les abandons de poste.
- ✓ Fournir et préparer tous les papiers administratifs demandés par les employés.
- ✓ Etablir la paie des travailleurs.

1.5.1.3.4.2 Responsable des ressources humaines

Il assure toutes les correspondances avec le groupe **C&H** ainsi qu'avec les organismes extérieurs (l'inspection de travail, **CNAS, CASNOS, CAAR...**):

- ✓ Les documents concernant les allocations familiales et sociales.
- ✓ Les dossiers relatifs aux assurances sociales, remboursements et arrêt de travail.
- ✓ Les dossiers de congés et retraites.
- ✓ Les Rapports faits au groupe **C&H**.

Schéma°07: Organigramme du service ressources humaines :



Source : Document interne.

Section 02 : La GPEC et le recrutement au sein Unité Ain El Hammam.

Parmi les occupations majeures de l'unité AEH est la mise en œuvre d'une GPEC (voire Annexe I) permettant d'anticiper les évolutions futures et une démarche de recrutement fiable pour la réalisation des objectifs.

1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La GPEC, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences prend une place primordiale au sein de l'unité AEH car l'anticipation et la planification de la stratégie de l'entreprise, ainsi que l'évaluation des compétences nécessaires à la réalisation des missions et du projet d'entreprise.¹⁹²

1.1 L'importance de la GPEC dans l'entreprise :

Dans un contexte de concurrence et la compétitivité accrue, l'entreprise doit adapter en permanence son capital humain aux différentes mutations et évolution dans l'environnement économique.

De ce fait la prise en compte du facteur humain dans la compétitivité qui met la GPEC au cœur du management de l'entreprise afin de répondre aux besoins de cette dernière à court et à long terme. (AEH, p. 3)¹⁹³

1.2 L'élaboration de la GPEC au sein de l'entreprise :

L'élaboration de la GPEC au sein de l'unité AEH est une démarche essentielle ainsi une démarche pertinente doit être suivie.

La DRH exploite le bilan et établit un état des besoins en RH par poste et par année sur période de 3 à 5 années en y intégrant :

- Les départs prévisibles.

¹⁹² L'intitulé des procédures la gestion prévisionnelle page 02

¹⁹³ Ibid. P 02.

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

- Les départs imprévisibles (statistiques).
- Les besoins de développement de l'entreprise.
- Les plans sociaux.

1.3 Modalités de mise en œuvre de la GPEC :

La mise en œuvre d'une GPEC au sein de l'unité AEH nécessite le suivi d'un ensemble d'étapes qui aboutit vers la réussite de cette mise en œuvre :

Premièrement La DRH exploite les bilans des travailleurs et au besoin la bourse de l'emploi, et propose un plan de succession sur la période de 3 à 5 années.

Ensuite La ligne hiérarchique valide les plans de succession et participe avec la DRH à l'évaluation des besoins en qualifications.

Deuxièmement la DRH traduit les besoins en qualification en termes de formation, elle élabore :

- Les programmes de formation théorique (savoir) des actions à organiser en interne.
- Les cahiers de charge des formations théorique (savoirs) à organiser en externe.
- Les programmes de formation pratique (savoir faire) des actions à encadrer par la ligne hiérarchique dans le cadre du transfert intergénérationnel.

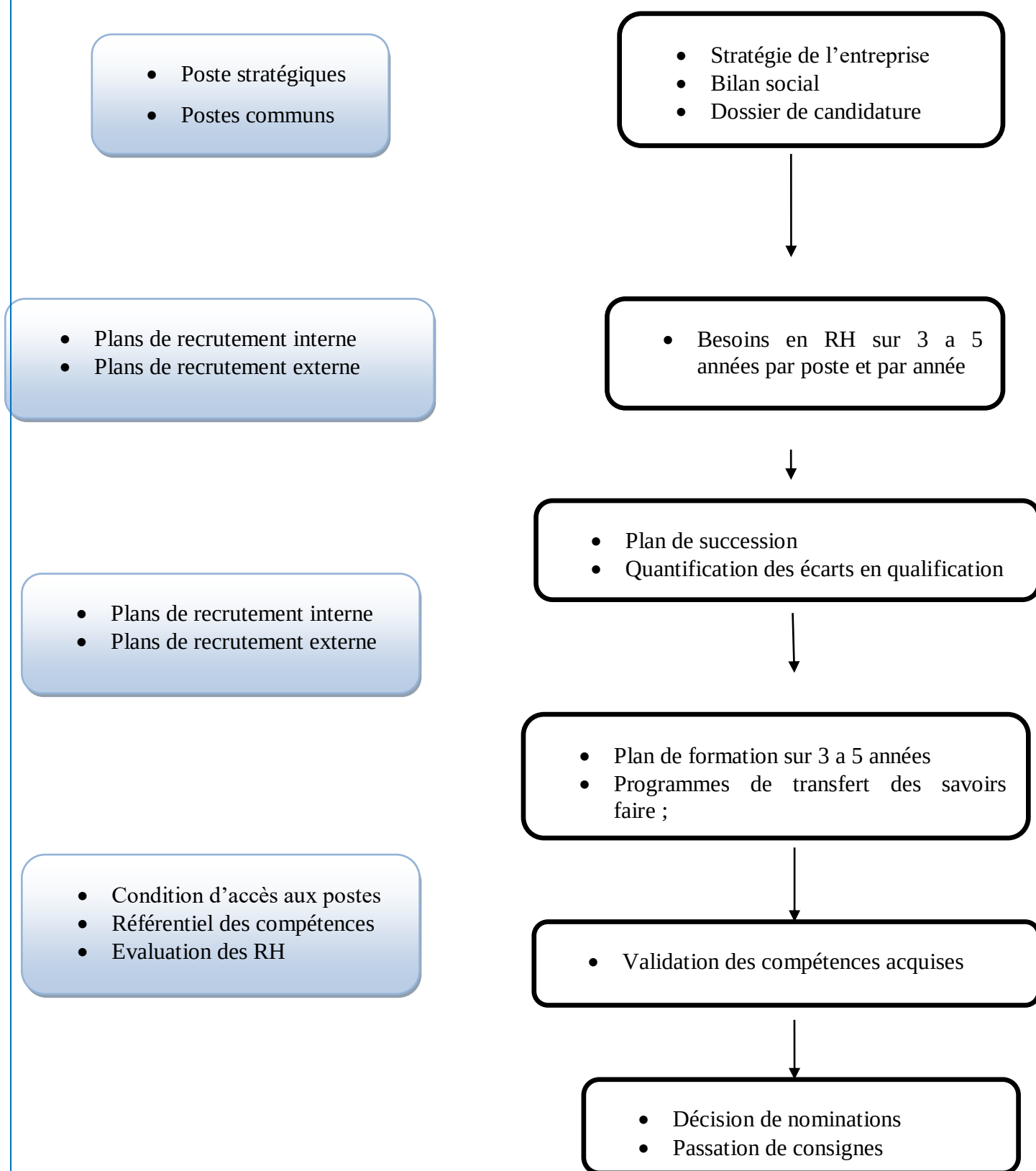
Enfin afin de finaliser le processus de mise en œuvre de la GPEC, la DRH propose les moyens de mise en œuvre des plans proposés, et la ligne hiérarchique participe à la diffusion de cours théorique spécifiques organisés sur sites, ensuite Le directeur général valide la stratégie de GRH, la méthode d'approche et les plans d'actions annuels et pluri annuels et les moyens de mise en œuvre.¹⁹⁴

« Selon cette procédure nous remarquons l'unité AEH dispose d'une GPEC à court et à moyen terme afin de satisfaire l'organisation et répondre à ses besoins en matière d'effectifs et de compétences nécessaire à la réalisation des objectifs tracés. »

¹⁹⁴ L'intitulé des procédures la gestion prévisionnel page 05

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Schéma 08 : mise en œuvre de la GPEC ¹⁹⁵



¹⁹⁵ L'intitule des procédures la gestion prévisionnel page 05.

2. Le Recrutement au sein de l'unité AEH :

L'importance qu'accorde l'unité AEH au recrutement est majeure, car est un processus consistant à combler par voie externe une vacance de poste, et il vise à assurer l'acquisition des compétences et d'un personnel permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel et répondre à la stratégie globale de cette dernière.

Documents et outils de recrutement :

Loi numéro 90.11 du 21.04.90 complétée et modifiée relative aux relations de travail.

- Convention Collective du centre
- Plan de recrutement
- Demandes motivées de recrutement
- Fiches de postes
- Contrats CDD et CDI.

3. Les sources de Recrutement au sein de l'unité AEH :

La source de recrutement est très importante afin de cibler les compétences désirées et dans notre cas d'étude l'unité Ain el hammam dispose de trois sources de recrutement afin d'acquérir les compétences et satisfaire ses besoins en personnel et réaliser ses projets et renforcer l'entreprise au niveau des effectifs

3.1.1 Recrutement interne

L'unité AEH comme toute entreprise avant de passer au recrutement externe elle doit consulter d'abord sa ressource interne donc l'entreprise fait appel aux salariés qui existent dans l'organisation.

La réussite de ce type de recrutement repose sur une maîtrise de la gestion des parcours individuels qui interviennent par le biais d'outils tels que l'évaluation des salariés à titre d'exemple la promotion d'un salarié.

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Cette forme de recrutement c'est le synonyme de la mobilité et cette mobilité s'accompagne généralement par des avantages (plus de statuts ; plus de responsable ; une augmentation de salaire ...) ¹⁹⁶

EXEMPLE : Une ancienne salariée dans la fonction de production devienne chef de groupe de production.

3.1.2 Recrutement par mutation :

Comme l'unité AEH est une filiale parmi les autres donc nous assistons a une sorte de recrutement par mutation c'est-à-dire le salarié dans ce cas, garde son contrat de travail mais change le lieu d'exercice de son travail et cette forme de recrutement c'est le synonyme de la mobilité géographique

Cette forme de mobilité peut être accompagnée par des avantages tels qu'une modification du salaire (une augmentation de la prime de transport) ¹⁹⁷

3.1.3 Le recrutement externe ;

C'est la recherche d'un candidat a l'extérieur de l'entreprise capable de répondre aux besoins de l'entreprise et cela par le suivi d'une démarche rigoureuse en suivant les étapes de recrutement.

3.1.3.1 La définition du besoin de recrutement

Tout recrutement est issu d'un besoin exprimé par le responsable d'une fonction ou d'un service, par exemple ; le chef de service production demande de recruter une piqueuse polyvalente.²

Tout recrutement devra avoir pour objet de pourvoir faire face à une vacance de poste ou à l'expression de besoin justifiée pour la réalisation des tâches inscrites dans le cahier de charge de la structure qui l'aurait émise.¹⁹⁸

¹⁹⁶ Entretien avec DRH.

¹⁹⁷ *Ibid.*

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Le Recrutement des agents de maitrises et exécutions s'effectue sur expression de besoin des postes à pourvoir ou à créer, formulée par les responsables hiérarchiques et après avis conforme de la Direction Générale¹⁹⁹

Après que les structures centrales identifient les besoins en recrutement, et les transmettent à la direction des ressources humaines²⁰⁰

3.1.3.1.1 Le besoin de recrutement peut être généré dans les cas suivant :²⁰¹(voir ANNEXE V)

Le chef de production et les chefs des groupes de production ainsi les responsables des fonctions (responsable hiérarchique) de l'unité AEH exprime un désir de recrutement pour plusieurs raisons, telle que :²⁰²

- Réaménagement de l'organisation en place
- Mutation ou changement d'activité.
- Départ définitif d'un poste de travail
- Développement du centre
- Manque d'effectifs dans certains postes
- Renforcement d'effectifs
- Vacance d'un poste²⁰³

3.1.3.2 L'analyse et description du poste :

Pour mieux cibler le candidat qui répond aux objectifs il faut bien faire une bonne analyse de la demande afin de connaître les exigences du poste.

¹⁹⁸ La Procédure de gestion de personnel.

¹⁹⁹ Ibid.

²⁰⁰ L'intitulé des procédures « Recrutement» page 02

²⁰¹ Ibid. page 02

²⁰² La Procédure de gestion de personnel.

²⁰³ L'intitulé des procédures « Recrutement» page 02

3.1.3.2.1 L'analyse de la demande :²⁰⁴

Recruter est un véritable investissement, et un investissement financier pour une entreprise en temps et en argent, c'est pourquoi cette dernière doit prendre le temps de bien diagnostiquer et analyser ses besoins, et d'être à l'écoute de son entourage professionnel et personnel. Ainsi l'entreprise devrait disposer des moyens nécessaires pour mener à bien cette étape et pour un recrutement de qualité, des réunions régulièrement sont organisées entre le directeur d'unité AEH et le supérieur hiérarchique.

Après avoir discuté les besoins en personnel au cours des réunions le directeur de l'unité AEH envoie une demande de recrutement au groupe CH (CONFECTION.HABILLEMENT) (l'entreprise mère) et dans ce cas deux réponses sont possibles. Soit le refus du groupe C&H Dans ce cas l'entreprise AEH doit attendre et ne pas procéder au recrutement et soit il y a accord du groupe C&H ; dans ce cas l'entreprise AEH procède au recrutement en suivant l'ensemble des étapes afin de réussir le recrutement :

3.1.3.3 La description du poste :

Il est nécessaire de faire une analyse rigoureuse du poste afin de choisir le profil idéal et de cibler le candidat adéquat au poste.²⁰⁵

La description du poste peut se faire à travers une fiche permettant de décrire toutes les exigences de poste qui illustre l'ensemble des données nécessaires pour occuper un poste à savoir ;

- Intitulé de poste
- Profil du poste.
- Expérience nécessaire.
- Missions et attributions

Tableau n° 11: Exemple de fiche de poste :²⁰⁶

²⁰⁴ Entretien avec DRH.

²⁰⁵ *Ibid.*

²⁰⁶ Document interne.

**Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité
Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,**

<u>INTITULE DU POSTE :</u>	<u>Chef de service administration Général</u>
Profil du poste :	Qualification de base : Licence en science juridique et la conception des messages.
Expérience nécessaire :	01 à 03 ans
Missions et attributions;	<u>L'administration du personnel :</u>
<u>La communication de l'information :</u> • La définition de publications orientées vers l'extérieur et la conception des messages. • La gestion des moyens de communication : l'affichage, journal de l'unité. <u>L'amélioration des conditions de travail :</u> • L'hygiène et la sécurité au travail et dans les trajets • L'ergonomie des conditions de travail. • La prévention des risques psychosociaux et des maladies professionnelles. <u>La Gestion des entrées et sorties :</u> • Recrutement des équipes • Réalisation des fiches de postes • Rédaction des contrats de travail. • Etablissement des dossiers administratifs de chaque salarié. • Parcours d'intégration. • GPEC	• L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'unité. • L'application des dispositions légales et réglementaires • La préparation des commissions et des réunions • Le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage. <u>La Gestion au sens large :</u> • L'acquisition des ressources humaines : par la gestion de l'emploi, programmes de recrutement, plan carrières, mutation et promotion. • Analyse des postes et l'évaluation des personnes • La gestion de la formation : par la détection des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation des résultats. • La gestion de la rémunération : par l'analyse et l'évaluation, grille des salaires, politique de rémunération.

3.1.3.4 La présélection :

Après avoir reçu les candidatures, l'entreprise doit étudier ses dernières par les personnes chargées en suite faire une pré sélection des cv afin de ressortir les candidats pour l'entretien ;

3.1.3.5 La sélection :

A ce stade l'entreprise doit sélectionner le candidat capable d'occuper le poste et qui une appréciation et un avis du responsable hiérarchique et cette étape.

3.1.3.6 La décision d'embauche :

En fin l'entreprise décide d'embaucher le mieux apte pour occuper le poste et de ce fait elle doit remplir certaines formalités administratives.

Section 0 3 : Analyse de l'intégration de la nouvelle recrue au sein de l'unité Ain El Hammam et méthodologie de la recherche :

Le processus d'intégration au sein l'unité Ain El Hammam s'inscrit parmi les démarches les plus importantes car c'est la phase qui met en relation la nouvelle recrue avec son nouveau poste et l'environnement de l'entreprise, et sa réussite traduit la réussite de tout un processus de recrutement qu'est un investissement important pour l'entreprise.

Afin de recueillir le maximum d'informations, nous avons mobilisé deux méthodes de recherches une première méthode de recherche qualitative et une deuxième quantitative.

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisies pour le recueil des informations sur le terrain.

Notre première recherche consiste à démontrer la procédure et la stratégie de recrutement au sein de l'entreprise à l'aide de l'utilisation du document interne de cette dernière comme source d'information.

la deuxième méthode de recherche est purement qualitative car elle consiste à mener des entretiens comme technique de collecte des données et pour mieux cibler les personnes les plus concernées et avoir plusieurs avis sur l'apport de développement des compétences sur l'intégration des nouvelles recrues

La troisième méthode est quantitative afin de présenter quelques statistiques. Notre étude sur le terrain commence par une présentation synthétique du cas pratique. Nous avons procédé par des entretiens individuels avec les différents acteurs concernés ; ensuite par une analyse des réponses obtenues qui sont en rapport avec notre thématique en l'occurrence le processus de recrutement : la pratique de l'accueil et de l'intégration, ainsi l'apport du développement des compétences dans la gestion de l'intégration.

Sous-section 01 : Analyse des guides d'entretiens :

Dans le but d'obtenir des résultats précis sur le sujet, nous avons opté pour la réalisation d'une étude qualitative auprès des cadres et des agents de maîtrise à travers le maintien des entretiens. L'analyse des réponses nous amènera à déduire l'apport du développement des compétences dans la gestion de l'intégration des nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam :

Afin d'atteindre les objectifs suscités, nous avons mené les entretiens avec les deux acteurs concernés par l'intégration qui sont la nouvelle recrue et le responsable.

L'unité Ain El Hammam est une entreprise spécialisée dans la production donc en as mené des entretiens dans deux services (l'administration des ressources, et la production), de ce fait nous avons interrogé :

- La directrice des ressources humaines avec 10 ans d'expérience : chargée de gérer l'ensemble des effectifs de l'unité.
- Une nouvelle recrue dans le service ressource humaines
- Un chef du groupe de production avec 32 ans d'expérience, elle est souvent confrontée aux nouvelles recrues.
- Une nouvelle recrue dans la production (agent de service).

1. Analyse du guide d'entretien avec la directrice des ressources humaines:(voir Annexe II)

Les données que nous avons recueillies élaborés avec l'aide du responsable de service personnel en l'occurrence la DRH ayant une expérience de 10 ans, nous ont permis de déduire des conclusions concernant la procédure d'accueil et d'intégration.

1.1 Le rôle du recrutement dans l'intégration des nouvelles recrues :

Le recrutement doit être fait rigoureusement et avec pertinence. En premier lieu par la définition du besoin de recrutement et les exigences du poste afin de savoir quelles compétences cibler, car si les compétences acquises du candidat ciblé sont établies sur une

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

mauvaise définition du besoin et des exigences du poste cela pourrait être un obstacle pour l'intégration car le candidat va se retrouver dans un endroit qui n'est pas le sien. A titre d'exemple Le poste de la nouvelle recrue ne correspond pas à sa formation de base, cela constitue un obstacle pour l'intégration.

Dans un deuxième lieu, le recrutement d'un candidat motivé est l'un des point essentiel voir même le principal moyen qui permet a la nouvelle recrue de s'adapter rapidement. Ainsi, si la seule motivation de la nouvelle recrue est le salaire il ne va pas s'intégrer dans le climat de travail ; ainsi que dans son emploi.

D'après les réponses de la directrice des ressources humaines le recrutement et le premier pas vers l'intégration car c'est à cette étape que le choix du candidat adéquat et motivé s'effectue, car si le candidat ciblé ne correspond pas au besoin il aura du mal à s'intégrer car ce n'est pas sa place.

1.2 Le responsable de l'accueil et de l'intégration :

Au sein de l'entreprise de très bonnes relations se sont instaurées entre l'ensemble des collaborateurs ainsi l'accueil se fait par l'ensemble des collaborateurs afin de familiariser la nouvelle recrue et lui développer un sentiment d'appartenance a l'entreprise.

La culture de cette dernière est basée sur la collaboration et le partage, et cela est un atout pour mieux intégrer la nouvelle recrue.

1.3 Techniques d'accueil et d'intégration :

Tout d'abord en ce qui concerne l'accueil, l'objectif principal et de transmettre le sentiment d'appartenance a l'entreprise, et l'utilisation d'une bonne communication est primordiale afin de familiariser la nouvelle recrue et l'aider a évacuer la crainte, a titre d'exemple : De la part des collègues il souhaite le bienvenu pour la nouvelle recrue.

Ensuite l'intégration et l'implication de la nouvelle recrue et à son poste suppose le suivit un ensemble d'étape voir :

En premier lieu qui est essentielle c'est la transmission du comportement cohérent au travail et le règlement intérieur, car la qualité la plus rechercher chez la nouvelle recrue c'est sa discipline et son assiduité, et avec une orientation sur les comportements lié au travail se dernier va développer comportement exemplaire.

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

En deuxième lieu il faut que la nouvelle recrue comprend l'ensemble des règles internes comme les heures de travail dans l'entreprise afin de les respecter, et elle doit faire preuve de confiance et de confidentialité pour cela il faut prendre le temps nécessaire pour évaluer cette dernière.

En troisième lieu le langage administratif utilisé pour communiquer entre les collaborateurs pour réaliser les différentes tâches administratives a titre d'exemple « le classement des collaborateurs », peut apparaître incompréhensible au début pour la nouvelle recrue et ce problème représente un obstacle est un frein pour l'adaptation et l'implication au poste et ralentis même l'étape de l'intégration, donc il est très important de lui faire apprendre l'ensemble des langages utilisés pour qu'il s'implique dans le climat de travail.

Enfin il est nécessaire d'orienter verbalement la nouvelle recrue, afin de lui permettre de découvrir son poste et lui transmettre une méthode de travail fiable a la réalisation des ses responsabilités, et cette première communication peut cerner les points suivants :

- Une explication sur le poste qu'il occupe.
- ses tâches.
- ses responsabilités.
- Les Astuces de travail.

1.4 Formation de la nouvelle recrue :

La nouvelle recrue souvent confronté à écart de compétences, ainsi cette dernière se bénéficie d'une formation sur place qui permet de s'impliquer à son travail, et cette formation ce fait a l'aide de deux moyens :

Premièrement afin de mieux intégrer la nouvelle recrue a son emploi, pour cela cette dernière bénéficie d'une formation sur le poste et dans ce cas les collègues et le supérieur joue un rôle très important dans l'orientation de la nouvelle recrue, cette dernière peut apprendre aussi grâce a l'observation et par l'application des tâches simples avant les complexes.

Deuxièmement dans certain cas la l'entreprise s'oriente vers un organisme de formation externe et envie les nouvelles recrue vers ce dernier.

1.5 Le rôle de tuteur dans l'intégration des nouvelles recrues :

Le supérieur hiérarchique a un rôle primordial dans l'intégration de la nouvelle recrue, car ce dernier est chargé d'accueillir et d'impliquer la nouvelle recrue a son poste de travail, en lui transmettant son expérience et ses connaissances, et grâce a cette culture de partage et de collaboration la nouvelle recrue va avoir un sentiment d'appartenance a l'entreprise et elle sera impliqué a son poste grâce a la formation qu'elle bénéficie de son supérieur.

2. Analyse du guide d'entretien avec une nouvelle recrue cadre : (voir Annexe II)

Les données que nous avons recueillies élaborées avec l'aide de la nouvelle recrue au sein du département ressources humaines pour le poste d'agent de paie, et son vécu nous ont permis de déduire des conclusions concernant la procédure d'accueil et d'intégration.

2.1 L'accueil de la nouvelle recrue :

Tout d'abord l'entreprise favorise un climat de collaboration et de partage ainsi un climat familial est instauré entre l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, ainsi l'accueil était assuré par l'ensemble de ses derniers.

Au niveau du département des ressources humaines, la nouvelle recrue est accueilli chaleureusement. Ensuite, En ce qui concerne les relations de travail, comme la culture de département et d'entreprise est basée sur le partage d'information, de connaissance et d'expérience, et surtout le développement d'un climat familial à favoriser l'instauration des très bonnes relations entre l'ensemble des collaborateurs. Ainsi, aucun problème ne se pose pour l'intégration car le climat de travail est très agréable ce qui favorise le développement d'un sentiment d'appartenance a l'entreprise.

2.2 Les compétences de la nouvelle recrue :

Les compétences de la nouvelle joue un rôle très important est elles sont considérées comme un facteur déterminant de l'intégration.

2.3 L'écart des compétences :

Malgré la bonne sélection de candidat recruté, que la nouvelle recrue possède des connaissances acquises grâce à sa formation de base, mais au niveau du poste un écart de compétences apparaît toujours, à titre d'exemple, lors de cet entretien la nouvelle recrue sa formation de base a été en gestion des ressources humaines mais lors de sa confrontation à la réalité de travail elle n'a pas pu réaliser ses tâches et ses responsabilités ; c'est ce qui est appelé un écart de compétences.

2.3.1 L'ajustement de l'écart de compétences :

L'entreprise a pris en compte l'ajustement et le développement des compétences de la nouvelle recrue afin de lui permettre de mieux s'intégrer le plus rapidement possible, cette opération est réalisable grâce à la collaboration et la formation.

La culture de collaboration et de partage de connaissances qui est instaurée au sein de l'entreprise est un moyen primordial pour ajuster les écarts de compétences en profitant de l'expérience des collègues qui font l'objet d'orientation et de formation sur le poste.

Ainsi la nouvelle recrue bénéficie d'une formation qui lui permet de développer ses compétences et ses connaissances pour mieux s'intégrer.

Enfin, cette formation permet d'ajuster l'écart de compétences et développer ces dernières pour la nouvelle recrue, ainsi elle réalise les tâches avec toute responsabilité, de ce fait une meilleure intégration et implication à son poste est le fruit de cette formation.

2.3.2 L'implication de la nouvelle recrue à son poste :

L'implication de la nouvelle recrue à son poste de travail, se fait d'une manière graduelle, ainsi elle commence à réaliser des petites tâches et des petites responsabilités et chaque tâche réalisée c'est l'équivalent d'une leçon car la nouvelle recrue découvre des erreurs afin de les éviter lors des prochaines opérations.

2.4 L'intégration de la nouvelle recrue :

La période d'intégration de la nouvelle recrue correspond parfaitement à la période idéale et cela grâce à l'accueil et le développement des compétences de cette dernière.

Le bon accueil et une bonne intégration planifiée afin de permettre à la nouvelle recrue de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise, grâce à la collaboration et le partage des connaissances et des expériences, grâce à la formation, la nouvelle recrue développe ses compétences et s'adapte parfaitement à son poste, et le résultat final est une meilleure intégration de la nouvelle.

3. Analyse du guide d'entretien avec chef du groupe : (voir Annexe II)

Les données que nous avons recueillies élaborées avec l'aide du chef du groupe de production ayant une expérience de 32 ans, nous ont permis de déduire des conclusions concernant la procédure d'accueil et d'intégration.

3.1 Le rôle de recrutement dans l'intégration des nouvelles recrues au sein de service de production (selon le chef du groupe) :

Le recrutement est primordial car le recrutement d'un agent de maîtrise compétent et motivé pour le poste qui possède déjà des acquis et des connaissances lui permettent d'occuper le poste, ainsi avec une orientation la nouvelle recrue s'intègre mieux et rapidement.

3.2 L'accueil et l'intégration des nouvelles recrues au service de production :

L'accueil et l'intégration peut avoir différentes variables au sein de service de production.

3.3 L'importance de l'intégration des nouvelles recrues au sein de l'unité de production :

L'accueil et l'intégration est un élément très important qui complète la procédure de recrutement, ainsi l'intégration de la nouvelle recrue est primordiale car cette dernière va occuper une place dans la chaîne de production donc c'est nécessaire de l'intégrer afin qu'elle s'implique rapidement dans la chaîne de production et sera opérationnelle à assurer sa tâche et qu'elle ne représente pas un obstacle ni pour ses collègues sur la chaîne de production, ni sur la productivité finale.

3.4 Le responsable de l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues au sein du service de production :

Au sein de l'unité de production il existe une contrainte de temps (chaque minute perdue est une perte pour l'entreprise), ainsi, un travail à la chaîne basé sur la division du travail en des tâches, donc il ne faut pas que les salariées se gênent entre elles sinon cela va freiner la production donc c'est le chef du groupe qui prend la responsabilité d'intégrer les nouvelles recrues.

3.5 Les techniques d'accueil et d'intégration au sein de service production :

Au sein de service de production plusieurs contraintes s'imposent ainsi, le chef de groupe de production utilise des techniques permettant l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue.

3.5.1 L'accueil de la nouvelle recrue :

Tout d'abord l'accueil se fait par une communication qui favorise le développement d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise, et qui permet de familiariser la nouvelle recrue, à titre d'exemple : « vous êtes la bienvenue, dans votre deuxième famille, je suis là pour vous aider et mon expérience est à votre service. »

Le cas de figure qui se répète souvent, c'est la crainte de faire des erreurs, et cette crainte est compréhensible car il s'agit d'un travail à la chaîne donc la nouvelle recrue se

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

trouve en situation de pression alors qu'elle ne peut jamais réaliser la tâche sans aucune formation pour commencer.

Alors un bon accueil résultant d'une bonne communication permet d'éliminer ce problème, à titre d'exemple le chef du groupe procède à une communication en disant : « vous êtes dans votre famille, laissez le stress de côté et on apprend avec nos erreurs et on est tous passé par là, et chaque erreur c'est l'équivalent d'une leçon à condition d'essayer et de ne pas répéter les mêmes erreurs.

3.5.2 L'implication de la nouvelle recrue dans son poste de travail ;

Après avoir impliqué la nouvelle dans le climat de travail, cette dernière devient à l'aise et se familiarise avec l'ensemble des collaborateurs car il est très intéressant pour qu'elle développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise qu'elle passe à la deuxième étape qui est l'implication dans son poste pour qu'elle puisse réaliser sa tâche, et cette implication nécessite le suivi d'un ensemble d'étapes à savoir :

Premièrement, l'importance d'évaluer la nouvelle recrue afin de l'examiner en situation réelle, de détecter les écarts de compétences pour élaborer un plan d'ajustement des écarts.

Deuxièmement, la nécessité de transmettre la culture de l'entreprise à la nouvelle recrue et cela par la transmission des informations concernant le comportement lié au travail, et les règles qui relient les collaborateurs au sein de l'entreprise, la transmission de langage utilisé souvent en atelier car il peut apparaître incompréhensible au début pour la nouvelle recrue, donc il est nécessaire de lui montrer quelques clés de réussite, pour qu'elle puisse s'intégrer et ne pas trouver de difficultés en terme de compréhension, à titre d'exemple : couture latérale, montage poche, montage ceinture.....

Troisièmement, l'importance de montrer pour la nouvelle recrue tous le matériel nécessaire pour la réalisation des tâches, par exemple les accessoires et les machines.

Enfin à l'étape qui suit la découverte de matériels et des accessoires, elle arrive à l'étape de la formation de la nouvelle recrue sur la production et cela commence tout d'abord par l'observation, à titre d'exemple la transmission d'une méthode parfaite pour la réalisation d'un produit de qualité.

3.6 Les compétences de la nouvelle recrue au sein du service production :

En premier lieu il faut savoir que tout candidat recruté est compétent car le processus de recrutement se fait rigoureusement, mais toujours des écarts de compétences existent.

3.6.1 Les écarts de compétences chez les nouvelles recrues

Au sein de service production il existe des exigences de qualité. Cependant, les nouvelles recrues parfois ne possèdent pas les mêmes notions concernant la qualité. Ainsi la nouvelle recrue bénéficie d'une formation sur place et cette dernière est incluse dans les étapes d'implication, citées au par avant.

3.6.2 Le développement des compétences pour une meilleure intégration

Un accueil chaleureux permet pour la nouvelle recrue de se familiariser avec l'ensemble des collaborateurs, mais si elle a un manque de compétences qui freine sa productivité elle va se sentir toujours éloignée et qu'elle n'est pas sur le même niveau que ses collègues, cela peut représenter un obstacle pour l'intégration, donc le développement des compétences est un atout pour une meilleure intégration.

3.7 Le temps idéal d'adaptation de la nouvelle recrue :

Le temps d'intégration et d'adaptation dépend de la recrue et de sa motivation, de sa concentration, sa capacité d'apprendre et les compétences qu'elle possède déjà mais en général c'est entre une semaine et quinze jours...

4. Analyse du guide d'entretien d'un agent de maîtrise : (voir Annexe II)

Les données que nous avons recueillies élaborés avec l'aide d'une nouvelle recrue, nous ont permis de déduire des conclusions concernant la procédure d'accueil et d'intégration.

4.1 L'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue :

Au sein de service de production l'accueil de la nouvelle recrue est assuré par le chef du groupe, et l'ensemble des collaborateurs qui permettent de développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et qui permettent de familiariser la nouvelle recrue.

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Ainsi, la nouvelle recrue dispose des bonnes relations avec ses collègues de travail, car tous les membres de l'entreprise travaillent toujours en collaboration sur l'ensemble des tâches, et partagent les connaissances et les expériences.

Enfin la nouvelle recrue ne trouve aucune difficulté en terme d'adaptation et d'intégration, et se résultat c'est le fruit d'un bon accueil et d'un plan parfait d'intégration. (Annexe, p. 04)

4.2 Les compétences de la nouvelle recrue :

La nouvelle recrue était recrutée mais elle a toujours un écart de compétences :

4.2.1 L'écart de compétences entre les exigences du poste et les compétences de la nouvelle recrue :

Malgré la formation de base de la nouvelle recrue qui est une formation étatique d'une durée de 2 ans incluant la pratique dans l'unité AEH , la nouvelle recrue trouve d'autres exigences concernant la qualité et la quantité des produits à réaliser mais aussi des exigences en termes des machines industrielles utilisées, donc l'écart de compétences est évident.

4.2.2 L'ajustement des écarts :

Tout d'abord la nouvelle recrue doit faire preuve de volonté et de motivation, et elle doit éliminer la peur, et croire a la réussite. Ensuite le supérieur hiérarchique (chef du groupe), a la responsabilité d'orienter la nouvelle recrue et de l'aider à évacuer le stress, grâce a son expérience, il assure la formation de la nouvelle recrue afin d'ajuster ses écarts de compétences, a titre d'exemple : le chef du groupe explique la méthode de travail, montre pour la nouvelle recrue le matériel...

La formation se fait sur le tas, grâce à la collaboration la nouvelle recrue acquies des connaissances pour s'adapter au poste, afin de produire et manipuler les différentes machines.

Enfin la formation intègre au mieux et rapidement la nouvelle recrue, car elle permet de développer ses compétences pour réaliser les tâches dont elle est responsable, pour mieux s'impliquer au poste.

4.3 Finalisation de la phase d'intégration :

Grace au bon accueil et au plan parfait d'intégration, en suivant l'ensemble des étapes et en s'appuyant sur le développement des compétences la nouvelle recrue s'intègre en période idéale. Ainsi la phase d'intégration est réussit et la nouvelle recrue s'est parfaitement familiarisée avec ses collègues est impliquée dans le climat de travail, elle est parfaitement adaptée a son poste afin de réaliser ses taches et ses responsabilités.

Sous-section 02 : Analyse du questionnaire

Afin d'atteindre les objectifs suscités, cette section nous permettra de présenter les résultats que pourrions obtenir à partir de notre étude par questionnaire auprès d'un échantillon des fonctionnaires de l'unité Ain El Hammam

1. Description de la démarche quantitative :

Afin d'obtenir plus de résultats, nous avons opté pour la réalisation d'une étude quantitative auprès des salariés du l'unité Ain El Hammam, à travers l'administration d'un questionnaire. L'analyse des réponses nous amènera à apprécier l'apport du développement des compétences dans la gestion de l'intégration des nouvelles recrue. Cependant, la présente enquête présente certaines limites du fait des difficultés que nous avons rencontrées lors de sa réalisation, notamment compte tenu de la contrainte de temps et le manque de coopération des employés du fait de leur charge de travail importante pendant la durée de notre stage.

2. Population cible et méthode d'échantillonnage :

Afin d'atteindre les objectifs suscités, nous avons ciblé par notre enquête l'ensemble du des catégories professionnel du l'unité Ain El Hammam afin d'avoir le maximum d'information. Nous avons jugé judicieux d'interroger les employés qui ont bénéficié d'un parcours d'intégration qui remontent à une période de temps assez importante pour nous permettre d'appréhender la valeur qu'elle a apportée a ses employés pour devenir aujourd'hui des pilés de l'entreprise, et capital essentiel.

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Nous avons distribué 30 questionnaires pour un taux de réponse de 81%, sur l'ensemble c'est-à-dire les 30 questionnaires triés comme suit :

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence
Cadre	16
Agent de maîtrise	05
Agent d'exécution	09
Totale	30

La présentation du questionnaire commence par une brève présentation du contexte de l'étude et de la finalité du questionnaire, dans le but de gagner la confiance de l'interrogé et de garantir la fiabilité des réponses.

Le questionnaire est donc constitué de 15 questions, questions fermées (réponses aux choix multiples parmi des propositions) ;

Avant l'administration du questionnaire, un pré test a été effectué auprès le personnel de la fonction RH dans le but de vérifier si nos questions sont facilement comprises et si les termes employés sont assimilables, mais en grande partie nous avons voulu tester le terrain pour savoir si nous pourrions réellement avoir des réponses que nous pouvons exploiter.

3. Objectifs recherchés

Le questionnaire a été construit par nos soins dans le souci d'arriver à un certain nombre d'objectifs, à savoir :

- Connaître l'expérience du personnel vis-à-vis le parcours d'intégration.
- Apprécier l'apport de la formation et du développement des compétences sur l'intégration.
- Détecter l'impact du processus d'intégration sur le personnel de l'entreprise.

4. Déroulement de l'enquête

L'enquête s'est étalée sur une période d'un mois, entre le guide d'entretien et le questionnaire, nous avons distribué les questionnaires avec l'aide de la responsable des RH, et nous avons accordé une durée de dix jours à l'ensemble des employés pour le remplir, et les réponses étaient anonymes pour des raisons de confidentialité.

5. Traitement et présentation des résultats du questionnaire (voir Annexe III)

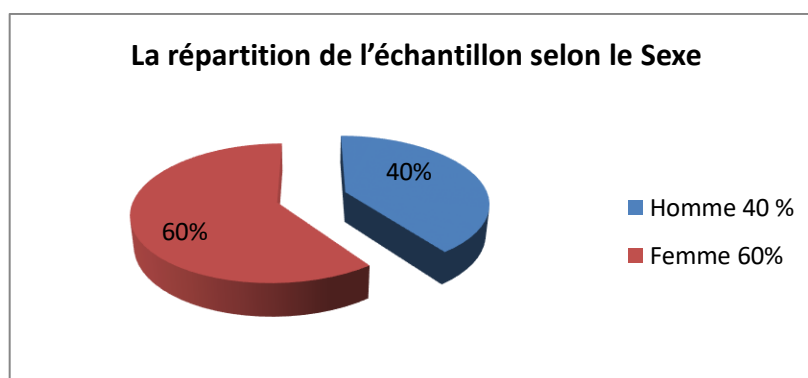
Nous avons soigneusement analysé les réponses que nous avons collectées, et nous présentons les résultats comme suit ;

Tableau n°12 : La répartition de l'échantillon selon le Sexe :

Sexe	Fréquence	Pourcentage %
Homme	12	40
Femme	18	60
Totale	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°5 : Représentation graphique selon le Sexe



Source : Résultats de l'enquête 2022

Remarque :

D'après les résultats obtenus de notre enquête, on constate que le pourcentage des femmes qui représente 60% de l'échantillon est plus élevé que celui des hommes qui représente 40% en termes de sexe.

Cela montre que l'activité de couture est pratiquée par la plupart d'entre eux, surtout les femmes dans les ateliers.

**Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité
Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,**

Tableau n°13 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle (CSP)

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage %
Cadre	16	53,33
Agent de maîtrise	05	16,67
Agent d'exécution	09	30
Totale	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°06 : Représentation graphique selon la catégorie socioprofessionnelle(CSP)



Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

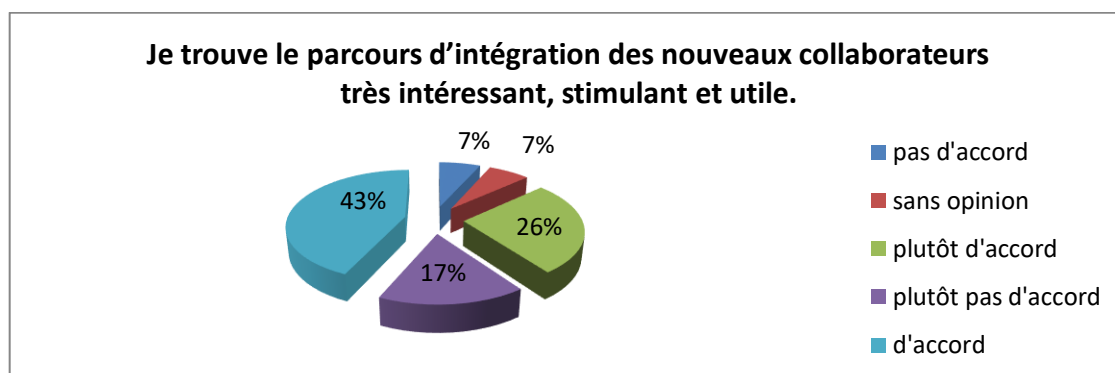
Selon les données du tableau, on remarque que la catégorie des cadres occupe le plus grand pourcentage avec 53% suivent d'après les agents d'exécution avec 30% et qui est plus élevé que celui des agents de maîtrise qui occupe 17% de l'échantillon.

Tableau n°14: le parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs :

Je trouve le parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs très intéressant, stimulant et utile.	Fréquence	Pourcentage %
pas d'accord	02	06,67
Sans opinion	02	06,67
Plutôt d'accord	08	26,67
Plutôt pas d'accord	05	16,67
d'accord	13	43,33
Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°07: Représentation graphique selon Les données de La Question N°01



Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

D'après les données du terrain, 43,33 % des employés ont répondu qu'ils sont d'accord que le parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs très intéressant, stimulant et utile, 26,67 % ont répondu Plutôt d'accord, 16,67 % Plutôt pas d'accord et puis le même pourcentage de 6,67% des employés répondaient que ils sont pas d'accord et Sans opinion pour le parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs très intéressant, stimulant et utile.

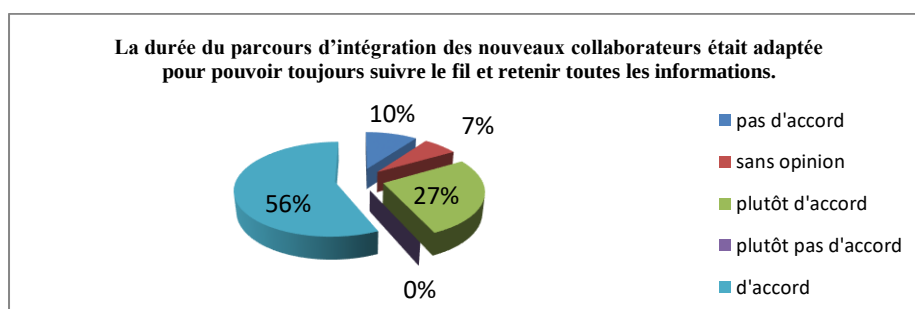
Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Tableau n°15 : La durée du parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs :

La durée du parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs était adaptée pour pouvoir toujours suivre le fil et retenir toutes les informations.	Fréquence	Pourcentage %
pas d'accord	03	10
Sans opinion	02	6,67
Plutôt d'accord	08	26,67
Plutôt pas d'accord	00	00
d'accord	17	56,67
Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°08 : Représentation graphique selon Les données de La Question N°02



I.

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

D'après les résultats, 56,67 % des employés ont répondu qu'ils sont d'accord que La durée du parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs était adaptée pour pouvoir toujours suivre le fil et retenir toutes les informations, 26,67 % ont répondu Plutôt d'accord, 00 % Plutôt pas d'accord et puis pourcentage de 10% et 6,67% des employés répondaient que ils sont pas d'accord et Sans opinion pour que La durée du parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs était adaptée pour pouvoir toujours suivre le fil et retenir toutes les informations.

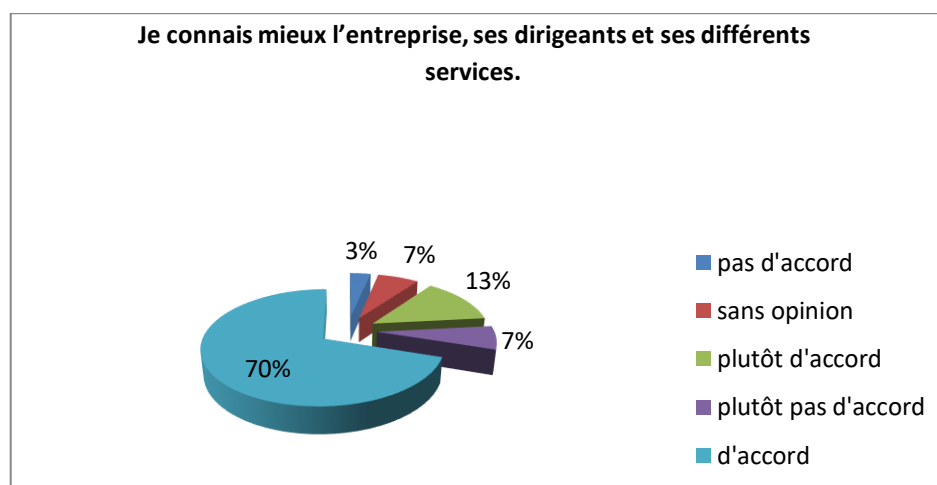
Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Tableau n°16: Connaissances des services et des responsables les nouvelles recrues ;

Je connais mieux l'entreprise, ses dirigeants et ses différents services.	Fréquence	Pourcentage %
pas d'accord	01	03,33
Sans opinion	02	06,67
Plutôt d'accord	04	13,33
Plutôt pas d'accord	02	06,67
d'accord	21	70
Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°09: Représentation graphique selon Les données de La Question N°03



Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

Selon ce qu'on a obtenus comme résultats de notre enquête, 70% des employés ont répondu qu'ils connaissent mieux l'entreprise, ses dirigeants et ses différents services, 13,33% ont répondu Plutôt d'accord, 3,33 % pas d'accord et puis le même pourcentage de 6,67% des employés répondaient que ils ne sont Plutôt pas d'accord et Sans opinion qu'ils connaissent mieux l'entreprise, ses dirigeants et ses différents services.

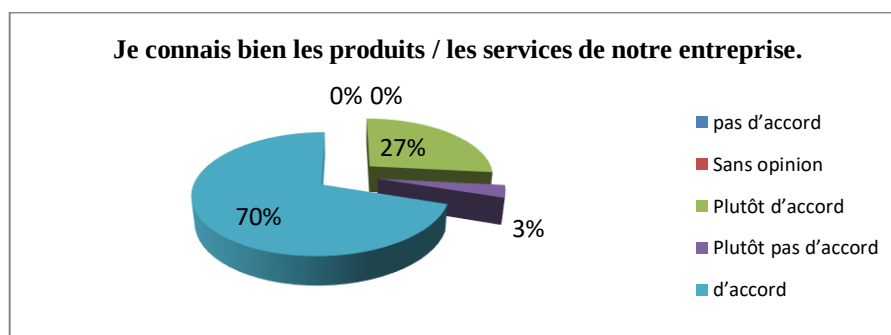
Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Tableau n°17 : Connaissances bien les produits / les services par des nouveaux collaborateurs :

Je connais bien les produits / les services de notre entreprise.	Fréquence	Pourcentage %
pas d'accord	00	00
Sans opinion	00	00
Plutôt d'accord	08	26,67
Plutôt pas d'accord	01	03,33
d'accord	21	70
Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°10 : Représentation graphique selon Les données de La Question N°04



Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

D'après les résultats obtenus, 70% des employés ont répondu qu'ils connaissent bien les produits / les services de notre entreprise, 26,67 % ont répondu Plutôt d'accord, 3,33% Plutôt pas d'accord et puis le même pourcentage de 00% des employés répondaient que ils ne sont pas d'accord et Sans opinion qu'ils connaissent bien les produits / les services de notre entreprise.

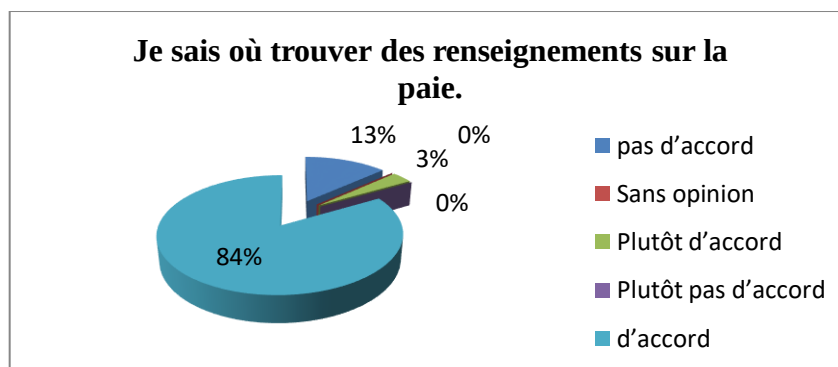
Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Tableau n°18 : renseignements sur la paie :

Je sais où trouver des renseignements sur la paie.	Fréquence	Pourcentage %
pas d'accord	04	13,33
Sans opinion	00	00
Plutôt d'accord	01	03,33
Plutôt pas d'accord	00	00
d'accord	25	83,33
Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°11 : Représentation graphique selon Les données de La Question N°05



Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

D'après notre enquête, 83,33 % des employés ont répondu qu'ils savent où trouver des renseignements sur la paie, 3,33 % ont répondu Plutôt d'accord, 13,33% pas d'accord et puis le même pourcentage de 00% des employés répondaient que ils sont Plutôt pas d'accord et Sans opinion qu'ils savent où trouver des renseignements sur la paie.

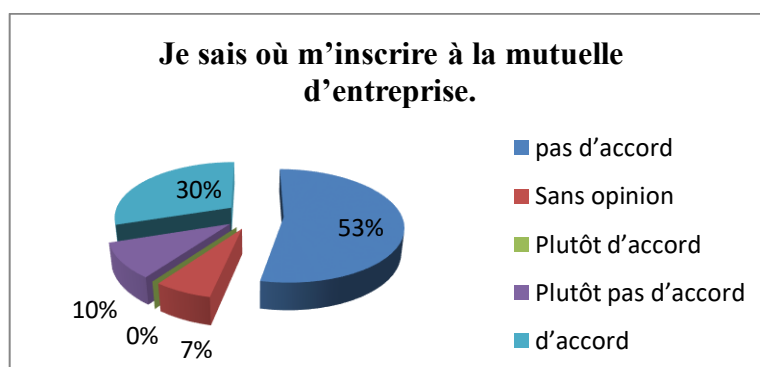
Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Tableau n°19 : l'inscription à la mutuelle d'entreprise :

Je sais où m'inscrire à la mutuelle d'entreprise.	Fréquence	Pourcentage %
pas d'accord	16	53,33
Sans opinion	02	06,67
Plutôt d'accord	00	00
Plutôt pas d'accord	03	10
d'accord	09	30
Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°12 : Représentation graphique selon Les données de La Question N°06



Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

D'après les données du terrain, 53,33 % des employés ont répondu qu'ils ne connaissent pas comment inscrire à la mutuelle d'entreprise, 30 % ont répondu d'accord, 10 % Plutôt pas d'accord et puis le pourcentage de 6,67% des employés répondaient Sans opinion et 00% Plutôt d'accord.

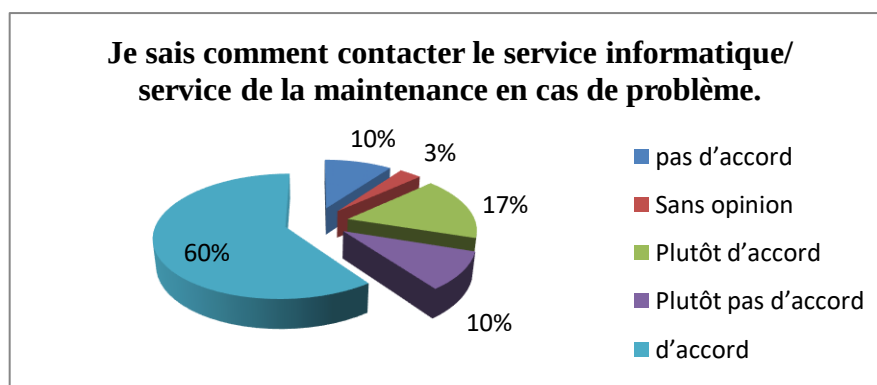
Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Tableau n°20 : Connaissances de service informatique/ service de la maintenance en cas de problème.par des nouveaux collaborateurs :

Je sais comment contacter le	Fréquence	Pourcentage %
pas d'accord	03	10
Sans opinion	01	03,33
Plutôt d'accord	05	16,67
Plutôt pas d'accord	03	10
d'accord	18	60
Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°13 : Représentation graphique selon Les données de La Question N°07



Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

D'après les données du terrain, 60 % des employés qu'ils disent que ils savent comment contacter le service informatique/ service de la maintenance en cas de problème, 16,67 % ont répondu Plutôt d'accord, 3,33% Sans opinion et puis le même pourcentage de 10% des employés répondaient que ils ne sont pas d'accord et Plutôt pas d'accord pour comment contacter le service informatique/ service de la maintenance en cas de problème.

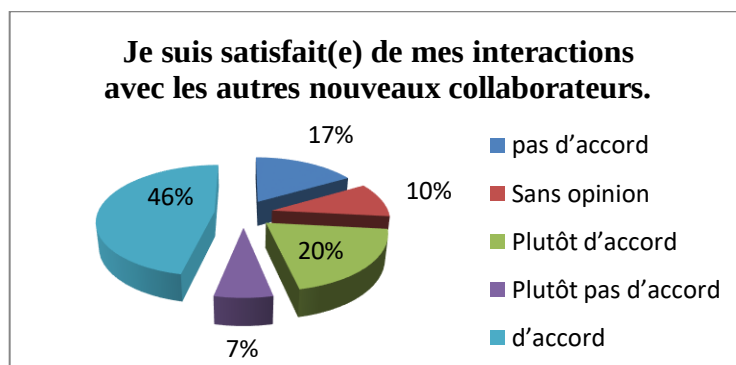
Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Tableau n°21:l'interaction avec les autres nouveaux collaborateurs :

Je suis satisfait(e) de mes interactions avec les autres nouveaux collaborateurs.	Fréquence	Pourcentage %
pas d'accord	05	16.67
Sans opinion	03	10
Plutôt d'accord	06	20
Plutôt pas d'accord	02	06,67
d'accord	14	46,67
Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°14 : Représentation graphique selon Les données de La Question N°08



Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

D'après les données du terrain, 46,67 % des employés ont répondu qu'ils sont satisfait(e) de mes interactions avec les autres nouveaux collaborateurs, 20 % ont répondu Plutôt d'accord, 16,67 % pas d'accord et puis le pourcentage de 10% des employés répondaient Sans opinion et 6,67% Plutôt pas d'accord pour la satisfaction de mes interactions avec les autres nouveaux collaborateurs.

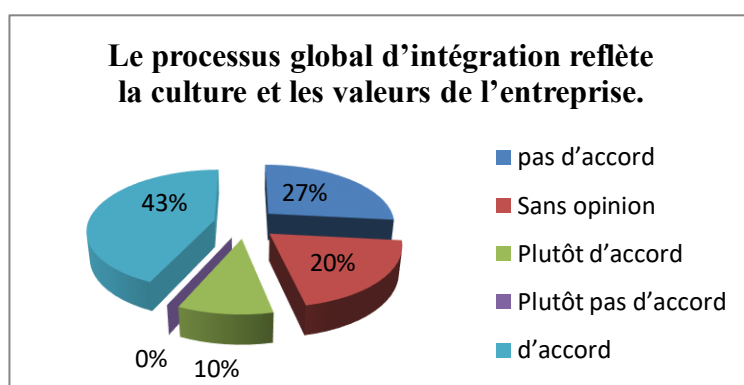
Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Tableau n°22: la relation du processus global d'intégration avec la culture et les valeurs de l'entreprise. :

Le processus global d'intégration reflète la culture et les valeurs de l'entreprise.	Fréquence	Pourcentage %
pas d'accord	08	26,67
Sans opinion	06	20
Plutôt d'accord	03	10
Plutôt pas d'accord	00	00
d'accord	13	43.33
Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°15 : Représentation graphique selon Les données de La Question N°09



Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

D'après les données du terrain, 43,33 % des employés ont répondu qu'ils sont d'accord que Le processus global d'intégration reflète la culture et les valeurs de l'entreprise, 26,67 % ont répondu Pas d'accord, 20 % Sans opinion, 10% Plutôt d'accord et puis le pourcentage de 00% des employés répondaient que ils ne sont Plutôt pas d'accord pour Le processus global d'intégration reflète la culture et les valeurs de l'entreprise.

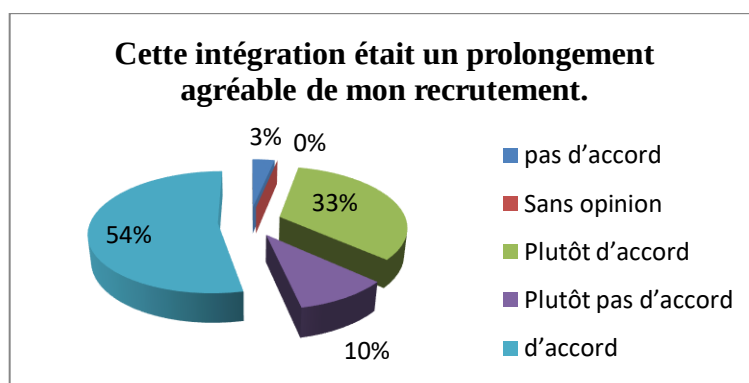
Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Tableau n°23 : l'intégration suivit le recrutement des nouveaux collaborateurs :

Cette intégration était un prolongement agréable de mon recrutement.	Fréquence	Pourcentage %
pas d'accord	01	3,33
Sans opinion	00	00
Plutôt d'accord	10	33,33
Plutôt pas d'accord	03	10
d'accord	16	53,33
Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022

Figure N°16 : Représentation graphique selon Les données de La Question N°10



Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

Selon les résultats obtenus, 53,33 % des employés ont répondu que Cette intégration était un prolongement agréable de mon recrutement, 33,33 % ont répondu Plutôt d'accord, 10% Plutôt pas d'accord et puis le pourcentage de 3,33% des employés répondaient que ils ne sont pas d'accord et 00% Sans opinion que Cette intégration était un prolongement agréable de mon recrutement.

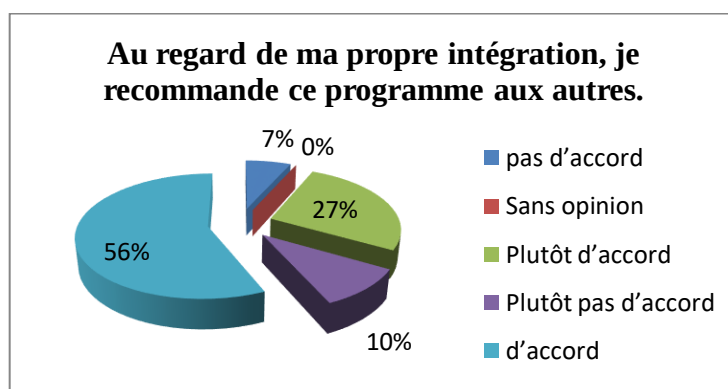
Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Tableau n°24 : La qualité du programme d'intégration :

Au regard de ma propre intégration, je recommande ce programme aux autres.	Fréquence	Pourcentage %
pas d'accord	02	6,67
Sans opinion	00	00
Plutôt d'accord	08	26,67
Plutôt pas d'accord	03	10
d'accord	17	56,67
Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°17 : Représentation graphique selon Les données de La Question N°11



Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

Selon ce qu'on a obtenus comme résultats de notre enquête, 56,67% des employés ont répondu qu'ils sont d'accord que Au regard de ma propre intégration, je recommande ce programme aux autres, 26,67 % ont répondu Plutôt d'accord, 10% Plutôt pas d'accord et puis le pourcentage de 6,67% des employés répondaient que ils ne sont pas d'accord et 00% Sans opinion pour La Question N°11.

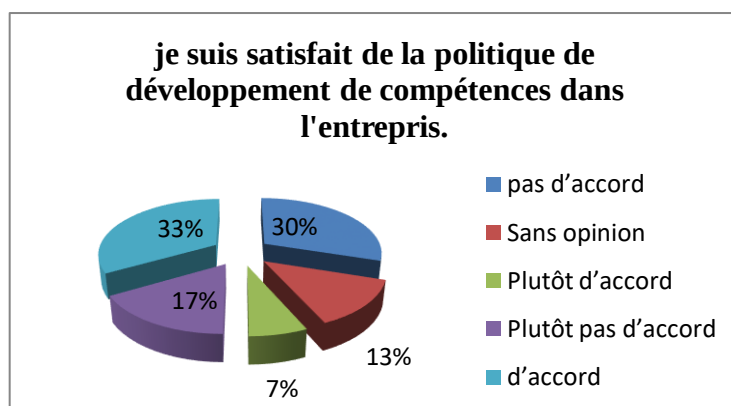
Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Tableau n°25 : Le développement de compétences des nouveaux collaborateurs :

je suis satisfait de la politique de développement de compétences dans l'entrepris.	Fréquence	Pourcentage %
pas d'accord	09	30
Sans opinion	04	13,33
Plutôt d'accord	02	6,67
Plutôt pas d'accord	05	16,67
d'accord	10	33,33
Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°18 : Représentation graphique selon Les données de La Question N°12



Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

D'après les données, 33,33 % des employés ont répondu qu'ils sont satisfait de la politique de développement de compétences dans l'entrepris, 30% ont répondu pas d'accord, 16,67 % Plutôt pas d'accord et puis le pourcentage de 13,33% des employés répondaient Sans opinion et 6,67% Plutôt d'accord pour la Question N°12.

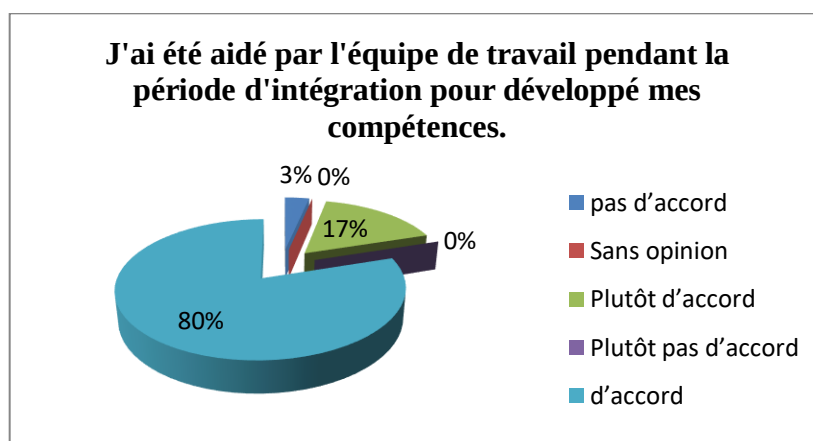
Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Tableau n°26 : l'apport des collègues pour développement mes compétences des nouveaux collaborateurs :

J'ai été aidé par l'équipe de travail pendant la période d'intégration pour développée mes compétences.	Fréquence	Pourcentage %
pas d'accord	01	3,33
Sans opinion	00	00
Plutôt d'accord	05	16,67
Plutôt pas d'accord	00	00
d'accord	24	80
Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°19 : Représentation graphique selon Les données de La Question N°13



Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

D'après les données du terrain, 80% des employés ont répondu qu'ils sont d'accord pour Question N°13. 16,67 % ont répondu Plutôt d'accord, 3,33 % pas d'accord et puis le même pourcentage de 00% des employés répondaient que ils sont Plutôt pas d'accord et Sans opinion pour la Question N°13.

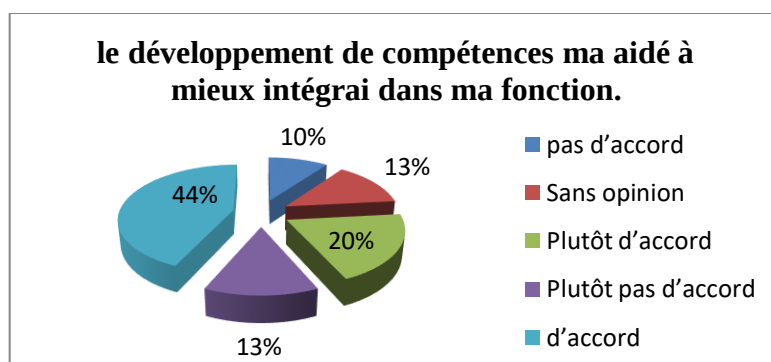
Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Tableau n°27 : l'apport du développement des compétences dans l'intégration des nouveaux collaborateurs :

le développement de compétences ma aidé à mieux intégrai dans ma fonction.	Fréquence	Pourcentage %
pas d'accord	03	10
Sans opinion	04	13,33
Plutôt d'accord	06	20
Plutôt pas d'accord	04	13,33
d'accord	13	43,33
Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°20 : Représentation graphique selon Les données de La Question N°14



Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

Selon les résultats obtenus, 43,33 % des employés ont répondu qu'ils sont d'accord que le développement de compétences ma aidé à mieux intégrai dans ma fonction, 20 % ont répondu Plutôt d'accord, 10% pas d'accord et puis le même pourcentage de 13,33% des employés répondaient que ils sont Plutôt pas d'accord et Sans opinion pour le développement de compétences ma aidé à mieux intégrai dans ma fonction.

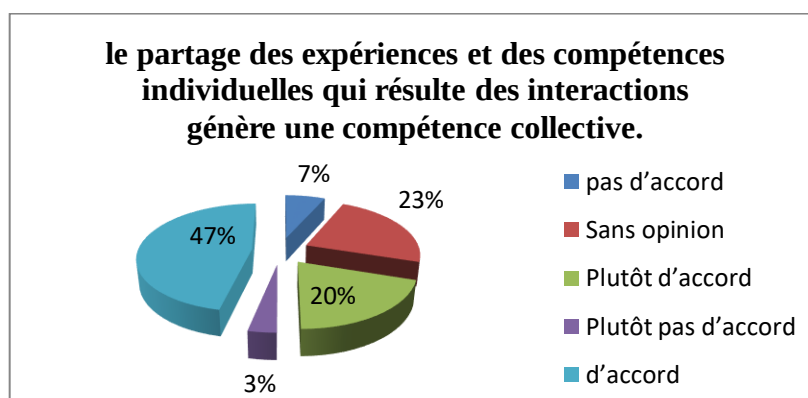
Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

Tableau n°28 : La collaboration de l'ensemble des collaborateurs constitue une compétence collective :

le partage des expériences et des compétences individuelles qui résulte des interactions génère une compétence collective.	Fréquence	Pourcentage %
pas d'accord	02	6,67
Sans opinion	07	23,33
Plutôt d'accord	06	20
Plutôt pas d'accord	01	3,33
d'accord	14	46,67
Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête 2022.

Figure N°21 : Représentation graphique selon Les données de La Question N°15



Source : Résultats de l'enquête 2022.

Remarque :

D'après les données du terrain, 46,67 % des employés ont répondu qu'ils sont d'accord pour le partage des expériences et des compétences individuelles qui résulte des interactions génère une compétence collective, 23,33 % ont répondu Sans opinion, 20% Plutôt d'accord et puis le pourcentage de 6,67% des employés répondaient que ils sont pas d'accord et 3,33% Plutôt pas d'accord pour le partage des expériences et des compétences individuelles qui résulte des interactions génère une compétence collective.

6. Analyse des résultats de l'enquête :

Notre enquête et notre questionnaire nous ont conduits à constater quelques insuffisances en termes d'intégration des nouvelles recrue, et nous voulons avancer quelques suggestions pour l'amélioration de leur politique.

6.1 Les insuffisances constatées :

Malgré les efforts importants pour la mise en place d'un processus d'intégration permettant l'implication des nouvelles recrue.

Nous avons constaté quelques insuffisances liées principalement a une mauvaise gestion des nouvelles recrue.

Premièrement Nous avons constaté des défaillances en matières de gestion des nouvelles recrue au sien de services production, car les chefs du groupe ne travaille pas toujours avec les mêmes équipes ainsi un seul il convient parfois qu'un seul chef du groupe de production forme plusieurs recrue et parfois.

Deuxièmement, la nouvelle recrue passe par plusieurs équipes avant de terminer ca période d'intégration et cela perturbe la nouvelle recrue car elle n'aura pas un seul responsable.

En fin la contraintes du temps est un handicap car lorsque plusieurs nouvelle recrue se trouve dans la même équipe et que la production doit être accomplie peut conduire a une mauvaise prestation de ses dernières

6.2 Suggestions et pistes d'amélioration :

Comblent tous les lacunes et mettre en place un processus d'intégration parfait et impossible car de nouveaux obstacles toujours apparait mais nous pouvons toujours suggérer et essayer d'appliquer quelques procédures d'amélioration.

Touts d'abord ont suggérer d'intégrer la nouvelle recrue dans la même équipe pendant sa période d'intégration afin qu'il puisse tisser des liens avec ses collègues et profiter de leurs

Chapitre 03 : La gestion de l'intégration de nouveaux recrues au sein de l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion/SPA,

aident, et aussi avoir un seul chef du groupe qui sera son suivit pendant son intégration et son implication a son poste.

En suite en ce qui concerne la contrainte du temps est handicap donc je suggère de classer les nouvelles recrue sur plusieurs équipes afin d'avoir dans chaque peut de nouvelle et qu'il puisse profiter de l'expérience des autres.

Conclusion du chapitre :

La collaboration des employés du l'unité Ain EL Hammam nous a permis d'avoir des résultats clairs et suffisants sur la gestion de l'intégration des nouvelles recrues.

Premièrement grâce a l'enquête que nous avons réalisé avec le maintien de plusieurs entretiens avec les responsables et les nouvelles recrues, nous déduisons qu'une démarche rigoureuse est mise en place par l'unité Ain El hammam afin d'intégrer parfaitement la nouvelle recrue et la familiariser avec l'environnement de travail.

Du point de vue de la formation et de développement des compétences la nouvelle recrue bénéficie de la formation soit externe ou interne sur le poste afin d'exercer ses taches et responsabilités. Malgré le bon accueil et l'intégration parfaite dans l'environnement de travail, la nouvelle recrue ne saura jamais s'intégrer dans son poste s'il ya absence de formation du fait de l'existence des écart des compétences.

Deuxièmement notre enquête et notre questionnaire, nous ont permis d'approfondir notre étude sur l'intégration des nouvelles recrues et cela grâce à l'interrogation d'un échantillon bien choisit afin de cibler toutes les catégories professionnelles ; les résultats obtenus illustrent parfaitement les pratiques d'intégration des nouvelles recrues ainsi que la formation de ses dernières. Enfin l'ensemble des résultats que nous avons obtenus confirment les hypothèses de notre recherche

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

CONCLUSION GENERALE

Le capital humain est considéré comme la clé de la réussite des organisations et la voie d'adaptation de ses dernières aux nouveaux contextes économiques et à un environnement de plus en plus concurrentiel, où la compétitivité ne se mesure plus au capital matériel investi mais à l'ensemble des compétences acquises. De ce fait une entreprise qui détient les talons détient en réalité un avantage concurrentiel et les compétences détenues constituent la source de toutes les richesses créées.

En fonction des objectifs de l'entreprise a court a moyen et a long terme elle doit toujours adapter son capital humain, par rapport a ses besoins afin de réussir ses objectifs tracés par la mise en place d'une GPEC fiable.

Le processus de recrutement permet l'acquisition d'un capital humain qui répond aux objectifs de l'entreprise, le recrutement constitue même un enjeu majeur dans toutes les organisations, et un élément clé de la gestion des ressources humaines car son importance se reflète directement sur le résultat de l'entreprise.

Le recrutement représente un véritable investissement pour l'entreprise pour trouver un candidat adéquat au poste, ainsi pour éviter l'échec de tout un processus, l'accueil et l'intégration constitue une phase essentielle et primordiale pour la réussite de tout processus de recrutement.

Le succès d'accueil et d'intégration permet à l'entreprise aussi la détention pour une longue durée des nouveaux recrues et éviter leurs départs, ça lui permet aussi d'acquérir une main-d'œuvre, développant le sentiment d'appartenance et une main d'œuvre qui peut augmenter ses chances de survie dans un environnement concurrentiel.

Le développement d'un sentiment d'appartenance chez la nouvelle recrue est très important dans la phase d'intégration car cela lui permet de se familiariser avec l'ensemble des collaborateurs, et s'impliquer dans le climat de travail.

La nouvelle recrue étant confronté a un nouveau poste et pour une parfaite intégration, il est primordial d'amorcer une démarche de développement des compétences pour les nouvelle

Conclusion Générale

recrue car cela permet d'ajuster ses écarts de compétences et favorisera la réalisation des nouvelles tâches.

La formation des nouvelles recrues, est incontournable afin d'éviter le désengagement de ses dernières et les rendre plus productives capables de réaliser les différentes tâches et missions liées à leurs poste.

D'après nos observations et analyses des guides d'entretiens ainsi que l'analyse du questionnaire auprès des employés de l'unité Ain el Hammam, nous avons pu positionner le processus d'intégration au sein de cette entreprise en se focalisant sur des données réelles et concrètes qui nous a permis de constater le lien entre le développement des compétences et l'intégration des nouvelles recrues.

Les responsables de l'unité Ain el hammam mettent un processus d'accueil chaleureux pour les nouvelles recrues afin de les familiariser au sein de l'entreprise et leur transmettent le sentiment d'appartenance favorisant ainsi une meilleure insertion dans le climat de travail.

Accueillir et familiariser la nouvelle recrue ne suffit pas car cette dernière a besoin de se sentir opérationnelle pour éviter son départ et l'échec de son intégration, pour cela le développement des compétences est un moyen pour garantir l'intégration en ajustant ses écarts de compétences, pour cela, la formation de la nouvelle recrue doit être une préoccupation majeure pour lui permettre une meilleure intégration.

Ainsi, nous pouvons confirmer notre première hypothèse et il existe un écart entre les compétences de la nouvelle recrue et les exigences du poste et cet écart représente un obstacle pour l'intégration, alors le développement des compétences est un moyen pour l'intégration.

Deuxièmement, l'accueil et l'intégration sont indispensables afin de familiariser la nouvelle recrue avec l'environnement de l'entreprise, mais cette étape doit inclure le développement des compétences afin de l'intégrer correctement à son emploi.

Troisièmement, la nouvelle recrue dispose des connaissances acquises qui lui donne l'accès au poste mais ce dernier doit être accompagné d'une formation.

Conclusion Générale

De ce fait nous soulignons que l'unité Ain El Hammam, se préoccupe de la formation et de développement des compétences pour mieux intégrer les nouvelles recrues.

Au niveau de l'entreprise elle se rend compte de l'importance de l'intégration de la nouvelle recrue, mais c'est toujours un processus non formalisé au sien de la documentation qui dicte les pratiques de l'entreprise, voire parfois les responsable adoptent eux même une démarche d'intégration, de ce fait il nécessaire de mettre en place un processus formalisé.

Enfin, nous pouvons avancer que notre recherche ne reste pas sans limites, mais reste ouverte et pourra constituer une base, pour d'autres chercheurs voudront traiter et élargir ce thème afin d'apporter d'éventuelles améliorations.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

i. Listes des ouvrages :

1. **Peretti Jean-Marie**, « dictionnaire des ressources humaines », 2eme édition, Vuibert, paris,
2. **Jean-Marie Peretti** « Ressources humaines 14e édition » édition Vuibert page
3. **Alain GAVAND** « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition EYROLLES paris
4. **MARIE TRESANINI** « COLLECTION « PRATIQUES D'ENTREPRISES » DIRIGÉE PAR LUC BOYER » ÉVALUER LES COMPÉTENCES « Du recrutement à la gestion de carrière 2e édition » éditions Ems MANAGEMENT & SOCIETE 17 rue des Métiers 14123 CORMELLES-LE-ROYAL
5. **Bérangère CONDOMINES/ Emilie HENNEQUIN** « Le processus de recrutement » collection management,
6. **Bernard Gazier** « Les stratégies des ressources humaines TROISIÈME ÉDITION ».
7. **Anne Bourhis** « Recrutement et sélection de la personne troisième édition
8. **Françoise KERLAN** « Guide pour la GPEC », Troisième édition,
9. **Hervé Bommelaer - Philippe Douale – Nicolas Pavesi** « RECHERCHE D'EMPLOI : SECRETS DE PROS » Deuxième édition EYROLLES,
10. **Jean Mirat** « Entretien d'embauche, la méthode pour réussir » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles.
11. **François Bernard Malo** « LE RECRUTEMENT, LA SÉLECTION_ ET L'ACCUEIL DU PERSONNEL Outils pour développer les compétences du professionnel »
12. **Christian Goux** « Le guide commenté des contrats de travail » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolle
13. **Mamadou SY TOUNKARA** « L'INTÉGRATION RÉUSSIE DU NOUVEL EMPLOYÉ » Préface de Daouda Faye Collection « Zoom Sur... » N° 4 édition Sénégal L'Harmattan

BIBLIOGRAPHIE

14. **Lacaze, D., & Perrot, S.** (2010). L'intégration des nouveaux collaborateurs. Paris, France
15. **Coekelberghs, A.** (2007). Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs : Guide pour les SPF horizontaux. Retrieved from
16. **Céline Chatigny, Fanny Chrétien** « Apprentissage et transmission de l'expérience en situation de travail » page 15.
17. **Maréchal, Lucienne.** (2005). L'entreprise accueillante. Liège, Belgique : Editions des Chambres de Commerce et d'Industrie de Wallonie.
18. **Haegel, A.** (2012). La boîte à outils des Ressources Humaines. Paris, France: Dunod.
19. **Savall, H., & Zardet, V.** (2003). Maîtriser les coûts et les performances cachés (4^e éd.). Paris, France :
20. **Yves emery, François Gonin** « Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept
21. **Delphine Lacaze** « management et avenir » 2007 pages 9 A 24.
22. **Claude LÉVY-LEBOYER** « LA GESTION DES COMPÉTENCES Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 1, rue Thénard 75240 Paris Cedex
23. **Beirendonck, Lou Van** « Management des compétences, Evaluation, développement et gestion » Edition de Boeck Université année 2004 Bruxelles,
24. **GILBERT PAQUETTE** « Modélisation des connaissances et des compétences. Un langage graphique pour concevoir et apprendre » édition presse de l'université de Québec 2002
25. **Cécile DEJOUX** « Les compétences au cœur de l'entreprise » Éditions d'Organisation
26. **Guy Le Boterf.** Construire les compétences individuelles et collectives (Emplacements du Kindle 2-3). Organisation. Édition du Kindle, savoir faire collectif.
27. **Robert DIEZ, Laurence SARTON** « Transférer les compétences Comment éviter les pertes de compétences stratégiques » édition EYROLLES

BIBLIOGRAPHIE

28. Sous la direction de **François Stankiewicz** « TRAVAIL, COMPÉTENCES ET ADAPTABILITÉ », Editions L'Harmattan, L'Harmattan INC 5-7, rue de l'Ecole-Polytechnique 75005 Paris, 55, rue Saint Jacques Montréal (Qc) - Canada H2Y 1K9
29. **Christophe Parmentier** « L'ingénierie formation Outils et méthodes » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05
30. **Thierry ARDOUIN** « Ingénierie de formation, Analyser, Concevoir, Réaliser, Évaluer » 4e édition
31. **Jérôme Bruet** et **Noria Larose** « Capital Learning, La formation au service de la performance de l'entreprise » édition EMS 2014
32. **Benjamin Chaminade** « Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre marque d'employeur » AFNOR Éditions

ii. PDF:

1. **PDF**, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse
2. **PDF Caroline Cordier** « Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs » HAL Open
3. **PDF Baudoin, Guillaume** « Mise en place d'un parcours d'accueil et d'intégration dans le secteur de la construction" »
4. **PDF Brown J. (2007)**. Employee orientation: Keeping new employees on board.
5. **Bichon, D. (2013)**. L'onboarding en France : une préoccupation désormais majeure pour les entreprises.
6. **PDF GUIDE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION D'UN NOUVEL EMPLOYÉ**
Réaliser par **Doc Formation**
7. **PDF** « **La notion de compétence** : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences », Le travail humain 2011/1 (Vol. 74),
8. **PDF** « La formation du personnel. » Auteur : Mme Emmenegger
9. **PDF L'ANALYSE DES TACHES ET LA QUALIFICATION DU TRAVAIL**
Rapport établie par **M.HANS PORNSCHLEGEL**

BIBLIOGRAPHIE

10. PDF Renée Michaud, Amélie Bernier et Jamal Ben Mansour « L'adéquation formation-emploi : concepts et pratiques de gestion des ressources humaines.

iii. Lois et décrets :

TITRE III Relations individuelles de travail, chapitre 01 du code du travail algérien

iv. Thèses et mémoires:

Notre rapport de stage « Processus de recrutement » de Troisième année (2019-2020).

v. Articles :

Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *Sloan Management Review*, 35-41

vi. Sites Web :

1. www.petite-entreprise.net/
2. <https://travail-emploi.gouv.fr>
3. <https://opensourcing.com>
4. www.plateforme-elsa.org
5. <https://www.novrh.com/la-gpec>
6. <https://www.digitalrecruiters.com/>
7. <https://www.beaboss.fr>
8. <https://espresso-jobs.com>
9. <https://www.l-expert-comptable.com>
10. <https://www.insee.fr>
11. <https://www.previssima.fr>
12. <https://lentrepreneuralgerien.com/>
13. <https://right-performances.com>
14. <https://cqrht.qc.ca/blogue>
15. <file:///C:/Users/AEH/Downloads>

BIBLIOGRAPHIE

16. <https://www.erudit.org/fr/revues>
17. <https://filetransfer.fr/>
18. www.emploi.quebec.gouv
19. <https://drh.ma/experience-employe-guide-sur-la-formation-dintegration-des-collaborateurs>

LISTE DES SCHEMAS

LISTE DES SCHEMAS

LISTE DES SCHEMAS

Numéros	Titre	Page
01	Les sources de recrutement	23
02	Le rôle des intermédiaires de l'emploi	29
03	Les raisons de la politique de recrutement	35
04	le coût d'apprentissage	96
05	socialisation organisationnelle	100
06	L'analyse des écarts de qualification	118
07	Organigramme du service ressources humaines	137
08	mise en œuvre de la GPEC	140

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES TABLEAUX

Liste des Tableaux

Tableau	Titre du Tableau	Page
Tableau N°01	Les informations d'une description du poste	46
Tableau N°02	Grille recrutement d'un(e) chargé(e) de négociation internationale	58
Tableau N°03	OBJECTIFS DES PROGRAMMES D'INTÉGRATION (LACAZE et PERROT)	81
Tableau N°04	Guide d'intégration	90
Tableau N°05	conditions favorables au maintien et à la motivation des employés en poste	91
Tableau N°06	Les types de formations en général	112
Tableau N°07	le calcul de la valeur du travail	117
Tableau N°08	types de formation d'intégration	123
Tableau N°09	Les filiales du groupe C&H	128
Tableau N°10	Les produits de l'unité Ain El Hammam	131
Tableau N°11	Exemple de fiche de poste	145
Tableau N°12	La répartition de l'échantillon selon le Sexe	161
Tableau N°13	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle (CSP)	162
Tableau N°14	Je trouve le parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs très intéressant, stimulant et utile	163
Tableau N°15	La durée du parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs était adaptée pour pouvoir toujours suivre le fil et retenir toutes les informations.	164
Tableau N°16	Je connais mieux l'entreprise, ses dirigeants et ses différents services.	165
Tableau N°17	Je connais bien les produits / les services de notre entreprise.	166
Tableau N°18	Je sais où trouver des renseignements sur la paie.	167

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°19	Je sais où m’inscrire à la mutuelle d’entreprise.	168
Tableau N°20	Je sais comment contacter le service informatique/ service de la maintenance en cas de problème.	169
Tableau N°21	Je suis satisfait(e) de mes interactions avec les autres nouveaux collaborateurs.	170
Tableau N°22	Le processus global d’intégration reflète la culture et les valeurs de l’entreprise.	171
Tableau N°23	Cette intégration était un prolongement agréable de mon recrutement.	172
Tableau N°24	Au regard de ma propre intégration, je recommande ce programme aux autres.	173
Tableau N°25	je suis satisfait de la politique de développement de compétences dans l’entrepris.	174
Tableau N°26	J’ai été aidé par l’équipe de travail pendant la période d’intégration pour développé mes compétences.	175
Tableau N°27	le développement de compétences ma aidé à mieux intégrai dans ma fonction.	176
Tableau N°28	le partage des expériences et des compétences individuelles qui résulte des interactions génère une compétence collective.	177

LISTE DES FIGURES

LISTE DES FIGURES

LISTE DES FIGURES



Figures	Désignation	Page
Figure N°01	Modèle de fiche de poste	47
Figure N°02	LE COÛT DE LA NON INTÉGRATION	98
Figure N°03	Les compétences comportementales	106
Figure N°04	informations description du poste.	115
Figure N°05	Représentation graphique selon le Sexe	161
Figure N°06	Représentation graphique selon la catégorie socioprofessionnelle(CSP)	162
Figure N°07	Représentation graphique selon Les données de La Question N°01	163
Figure N°08	Représentation graphique selon Les données de La Question N°02	164
Figure N°09	Représentation graphique selon Les données de La Question N°03	165
Figure N°10	Représentation graphique selon Les données de La Question N°04	166
Figure N°11	Représentation graphique selon Les données de La Question N°05	167

LISTE DES FIGURES

Figure N°12	Représentation graphique selon Les données de La Question N°06	168
Figure N°13	Représentation graphique selon Les données de La Question N°07	169
Figure N°14	Représentation graphique selon Les données de La Question N°08	170
Figure N°15	Représentation graphique selon Les données de La Question N°09	171
Figure N°16	Représentation graphique selon Les données de La Question N°10	172
Figure N°17	Représentation graphique selon Les données de La Question N°11	173
Figure N°18	Représentation graphique selon Les données de La Question N°12	174
Figure N°19	Représentation graphique selon Les données de La Question N°13	175
Figure N°20	Représentation graphique selon Les données de La Question N°14	176
Figure N°21	Représentation graphique selon Les données de La Question N°15	177

Table des matières

TABLE DES MATIERES

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	12
<i>CHAPITRE I : LE RECRUTEMENT AU SIEU DE L'ENTREPRISE</i>	16
INTRODUCTION :	17
SECTION 01 : GENERALITE SUR LE RECRUTEMENT :	18
1. DEFINITION DE RECRUTEMENT :	19
2. LES OBJECTIFS DE RECRUTEMENT :	20
2.1 Recruter pour anticiper des évolutions futures :	20
2.2 Recruter pour remplacer un collaborateur en départ à la retraite :	21
2.3 Recruter pour remplacer un collaborateur en mobilité interne :	21
2.4 Recruter pour remplacer un collaborateur démissionnaire :	21
2.5 Recruter pour remplacer un collaborateur suite à une rupture conventionnelle ou à un licenciement :	21
2.6 Recruter pour remplacer un collaborateur en congé maladie, maternité, parental...Le congé maladie :	22
3. LES SOURCES DE RECRUTEMENT :	23
3.1 Le recrutement interne :	24
3.1.1 Définitions :	24
3.1.2 Les dispositifs de recrutement interne :	24
3.1.3 Les outils du recrutement interne :	25
3.1.4 Les étapes de recrutement interne :	26
3.1.4.1 La diffusion de l'information :	26
3.1.4.2 Définir précisément le poste et le profil requis :	27
3.1.5 Les objectifs de recrutement interne :	27
3.2 Le recrutement externe :	27
3.2.1 Le marché externe :	28

Table des matières

3.2.2	Les intermédiaires de l'emploi :	28
3.2.2.1	Le rôle des intermédiaires de l'emploi :	28
	Schéma 02 ; Le rôle des intermédiaires de l'emploi :	29
3.2.2.2	Les types d'intermédiaires de l'emploi :	30
SECTION 02 : L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DE RECRUTEMENT AVEC LA STRATEGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE :		31
1.	L'IMPORTANCE DES STRATEGIES DES RESSOURCES HUMAINES :	32
2.	LE BUT L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DE RECRUTEMENT AVEC LA STRATEGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE :	32
2.1	Les erreurs qu'il faut éviter pour assurer un bon alignement stratégique :	33
3.	L'IMPORTANCE DE LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT :	34
3.1	Définition de la politique de recrutement :	34
3.2	Les principales raisons pour définir une politique de recrutement :	35
	Schéma 03 : Les raisons de la politique de recrutement :	35
3.2.1	Le recrutement est stratégique pour la performance de l'entreprise :	35
3.2.2	Le recrutement nécessite une anticipation :	36
3.2.3	Les actions en amont ou en aval obligent une préparation à moyen terme :	36
3.2.4	Le recrutement est un investissement essentiel et représente un coût :	36
3.2.5	L'entreprise doit intégrer la dimension de responsabilité sociale dans le recrutement :	37
4.	LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET COMPETENCES :	37
4.1	Définition de la GPEC :	37
4.2	La gestion prévisionnelle des emplois et compétences une clé de la réussite de recrutement : 38	
4.3	Le rôle de la GPEC dans l'entreprise :	38
4.3.1	Plus précisément, la planification des RH a pour objectifs de :	39
4.4	Les étapes de la démarche GPEC :	40

Table des matières

4.5	La mise en place d'une GPEC efficace passe par 5 étapes-clés :	41
4.5.1	La cartographie des emplois et des compétences :	41
4.5.2	Identifier les écarts entre l'existant et les besoins :	41
4.5.3	Déterminer un plan d'actions :	41
4.5.4	Mettre en place une GPEC :	41
4.5.5	Evaluer les résultats :	41
SECTION 03 : LE PROCESSUS SUR LE RECRUTEMENT		42
1.	EXPRESSION DE BESOIN DE RECRUTEMENT :	42
1.1	Expression d'un manque :	43
1.2	Spécification du besoin :	43
1.2.1	La définition du besoin et des ses contraintes :	44
2.	LA DESCRIPTION DU POSTE :	45
2.1	Les informations d'une description du poste :	46
Tableau 01 : informations description du poste.....		46
2.2	Le contenu de la description du poste :	46
2.3	L'utilité de la fiche du poste :	48
2.3.1	Au moment de recrutement :	48
2.3.2	Lors de l'entretien professionnel :	48
2.3.3	Comme outil de gestion collective :	49
2.3.4	Dans la vie courante de l'organisation :	49
3.	CHOISIR LA SOURCE DE RECRUTEMENT, LA REDACTION, LA DIFFUSION DE L'ANNONCE:	49
3.1	La source de recrutement.....	49
3.1.1	Le recrutement interne :	49
3.1.2	Les avantages de recrutement interne :	50
3.1.3	Les canaux de recrutement interne : il existe plusieurs canaux à savoir :	50
3.1.3.1	L'affichage :	50
3.1.3.2	Les plans de relève	51

Table des matières

3.1.3.3	Les listes de rappel	51
3.2	Le recrutement externe :	51
3.2.1	Les canaux de recrutement externe :	51
3.2.1.1	Le recrutement web :	52
3.2.1.2	Les réseaux sociaux :	52
3.2.1.3	Les sites internet :	53
3.2.1.4	Les sites d'emploi (jobboard) ;	53
3.2.1.5	Le site corporate/page carrière :	53
3.2.1.6	Les offres sur support papiers :	53
3.2.2	Les autres techniques de recrutement :	54
4.	FAIRE LES PREMIERS TRIS DES CANDIDATURES ET LA PRESELECTION : 55	
4.1	Etablir des critères de tri :	55
4.2	Les points essentiels dans chaque grille d'évaluation :	56
4.2.1	Le premier contact avec un candidat :	56
4.2.2	La formation et les compétences techniques :	56
4.2.3	Le savoir-être :	56
4.2.4	L'expérience :	56
4.2.5	La capacité d'écoute :	57
4.2.6	La disponibilité :	57
4.2.7	Exemple d'une grille de premier tri et d'analyse des CV :	57
4.3	La présélection :	58
4.3.1	L'entrevue de présélection :	58
4.3.2	La communication avec les candidats :	59
4.3.3	L'accusé de réception :	60
5.	LA SELECTION DES CANDIDATS :	60
5.1	Définition de l'entretien d'embauche :	60
5.2	L'utilité de l'entretien d'embauche :	61
5.2.1	Expérience et l'apport du candidat :	61
5.2.2	Personnalité	61
5.2.3	Les objectifs du candidat	62

Table des matières

5.3	Les tests de sélection :	62
5.3.1	Les types des tests de sélection :	63
5.3.1.1	Les tests de connaissance :	63
5.3.1.2	Les tests de capacités cognitives :	63
5.3.1.3	Les tests d'aptitudes :	64
5.3.1.4	Les tests linguistiques :	64
5.3.1.5	Les tests de jugement situationnel :	65
5.3.1.6	Les tests de personnalité :	65
6.	LA PRISE DE DECISION FINALE ET NEGOCIATION :	66
6.1	Vérifier les antécédents :	66
6.2	Les règles de prise de décision :	67
6.2.1	La méthode des seuils :	67
6.2.2	La méthode globale :	67
6.2.3	La méthode de la comparaison des profils :	68
6.2.4	La combinaison de méthodes :	68
6.3	Annonce d'embauche :	68
6.4	Négociation des conditions de travail :	69
6.4.1	Les éléments qui peuvent se négocier :	69
7.	FORMALITES ADMINISTRATIVE LIE A L EMBAUCHE :	70
7.1	La signature du contrat de travail :	70
7.1.1	Les types des contrats :	70
7.1.1.1	LE CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE :	70
7.1.1.1.1	La période d'essai :	71
7.1.1.1.2	Clause d'atteinte d'objectifs :	71
7.1.1.1.3	Les avantages en nature :	71
7.1.1.1.4	La mise à disposition d'ordinateurs et de téléphones portables :	71
7.1.1.1.5	Clause d'exclusivité :	72
7.1.1.1.6	Clause de non-concurrence :	72
7.1.1.1.7	Un CDI mais à temps partiel :	72
7.1.1.2	LE CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE :	73
7.1.1.2.1	Définition :	73

Table des matières

7.2	Le procès verbal d'installation :	73
7.3	La Déclaration Préalable à L'Embauche a l'organisme CNAS :	74
8.	L'ACCUEIL ET L'INTEGRATION DE LA NOUVELLE RECRUE :	75
8.1	L'entreprise devrait remplir certaine taches à savoir :	75
	CONCLUSION DU CHAPITRE :	76
	<i>CHAPITRE 02 : LA GESTION DE L'INTEGRATION DES NOUVELLES RECRUES.....</i>	<i>77</i>
	SECTION 01 : GENERALITE SUR L'INTEGRATION DES NOUVELLES RECRUES ;	78
1.	DEFINITION DE L'ACCUEIL ET L'INTEGRATION :	78
2.	LE PROGRAMME D'INTEGRATION :	79
3.	LES OBJECTIFS DE L'INTEGRATION :	81
4.	ENJEUX DE L'ACCUEIL ET L'INTEGRATION :	81
4.1	La courbe d'apprentissage :	82
4.2	L'image de l'entreprise :	83
4.3	Le gain de temps.....	84
4.4	L'aspect financier :	85
5.	LES ETAPES DE L'INTEGRATION :	85
5.1	LA PRÉPARATION À L'ACCUEIL : cette étape est primordiale :	86
5.1.1	Le mail de bienvenue :	86
5.1.2	La séance d'informations :	86
5.1.3	La visite de l'entreprise :	86
5.2	L'ACCUEIL	87

Table des matières

5.2.1	La préparation d'un plan d'accueil :	87
5.2.2	La préparation des outils et de l'espace de travail :	87
5.2.3	La préparation de manuel employé :	88
5.3	L'INTÉGRATION	88
5.3.1	Les thèmes de formation suivants peuvent être abordés :	89
5.4	Le maintien en emploi :	90
6.	LES OUTILS DE L'INTEGRATION :	92
6.1	Le livret d'accueil :	92
6.2	Le parrainage :	93
6.3	Le rapport d'étonnement :	93
7.	LES STRATEGIES DE L'INTEGRATION :	93
7.1	La survie :	94
7.2	L'expertise :	94
7.3	La stratégie de mercenaires :	94
7.4	La carrière organisationnelle :	95
8.	LES COUTS CACHES LIES A L'ENTREE D'UN NOUVEAU COLLABORATEUR : 95	
8.1	Les coûts d'apprentissage :	96
SECTION 02 : INVESTIR DANS LA SOCIALISATION, UN ENJEU DE PERFORMANCE DE L'INTEGRATION :		98
1.	LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE :	98
2.	LES NIVEAUX DE LA SOCIALISATION : NOUS ALLONS PRESENTER QUATRE NIVEAUX, SONT :	100

Table des matières

2.1	Au niveau organisationnel :.....	100
2.2	Au niveau collectif :	100
2.3	Au niveau du travail :.....	100
3.	LES STRATEGIES DE SOCIALISATION :	101
3.1	Les stratégies de socialisation variable ou fixe :.....	101
3.2	Les stratégies de socialisation disjointe ou « en série » :	101
3.3	Les stratégies de socialisation conduisant à de « l'investissement » ou du « désinvestissement » :	101
SECTION 03 : LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES COMME ELEMENT CLE DANS L'INTEGRATION :		102
1.	DEFINITION DE LA COMPETENCE :	102
2.	LES DIFFERENTS TYPES DE COMPETENCES :	103
2.1	La compétence individuelle :	104
2.1.1	Les compétences professionnelles ou cognitives :	104
2.1.2	Les compétences comportementales :	105
2.2	Les compétences collectives :	105
2.3	Les compétences de l'entreprise :	106
3.	LE TRANSFERE DES COMPETENCES :	107
4.	LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES :	108
4.1	L'expérience :	108
4.2	La mobilité :	109
4.3	La formation :	109
4.3.1	Définitions des concepts liés à la formation :	109

Table des matières

4.3.1.1	Définition de la formation :.....	110
4.3.1.2	Définition de l'ingénierie de formation :	110
4.3.1.3	Le plan de formation :	110
4.3.1	Les types de formations :	111
5.	LES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES :	112
5.1	Un élément clé de l'intégration :	112
5.2	Répondre aux besoins de l'entreprise par le développement des compétences :.....	112
5.3	Mise en place d'une GPEC fiable :	112
5.4	L'optimisation des performances :	113
5.5	Assurer l'adaptation et la mobilité	114
6.	LA FORMATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE COMME UN ELEMENT CLE	
	D'INTEGRATION :.....	118
6.1	La formation d'adaptation au poste	119
6.2	Le rôle de la formation d'adaptation au poste :.....	119
6.2.1	L'utilisation des outils de travail :	119
6.2.2	Application dans les nouvelles tâches :	120
6.2.3	Accélérer la productivité :.....	120
6.3	Les conditions facilitant l'apprentissage :	120
6.4	Les types de formation d'intégration :	121
	CONCLUSION DU CHAPITRE :.....	123
	CHAPITRE 03 : LA GESTION DE L'INTEGRATION DE NOUVEAUX RECRUS AU SIEN	
	DE L'UNITE AIN EL HAMMAM FILIALE DU GROUPE C&H-FASHION/SPA, ...	124
	INTRODUCTION :	125
	SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL :	126

Table des matières

1. L'HISTORIQUE ET LES PRODUITS DE L'UNITE AIN EL HAMMAM FILIALE DU GROUPE C&H-FASHION/SPA :	126
1.1 Création et présentation de l'unité Ain El Hammam :	126
1.2 Objectifs de L'unité Ain El Hammam :	129
1.3 Les missions de L'unité Ain El Hammam :	129
1.4 Les produits de l'unité Ain El Hammam :	130
1.5 L'organisation administrative de l'entreprise l'unité Ain El Hammam :	130
1.5.1 Structure administrative :	130
1.5.1.1 La Direction générale :	131
1.5.1.2 Les services de l'unité Ain El Hammam :	131
1.5.1.2.1 Service commercial :	131
1.5.1.2.2 Service moyens généraux :	132
1.5.1.2.3 Service finance et comptabilité :	132
1.5.1.2.4 Service sécurité :	132
1.5.1.2.5 Service Production :	132
1.5.1.2.6 Service maintenance :	132
1.5.1.2.7 Service technique :	132
1.5.1.3 La direction des ressources humaines :	133
1.5.1.3.1 Le service Ressources Humaines :	133
1.5.1.3.1.1 Principales tâches du service RH :	133
1.5.1.3.1.2 Les missions du service RH :	134
1.5.1.3.2 L'organisation interne du service RH :	135
1.5.1.3.2.1 Chef de service :	135
1.5.1.3.2.2 Responsable ressources humaines :	135
1.5.1.3.2.3 Responsable de paie :	135
1.5.1.3.3 Rôles du service RH :	135
1.5.1.3.4 Les fonctions du service RH et paie :	136
1.5.1.3.4.1 Responsable de paie :	136
1.5.1.3.4.2 Responsable des ressources humaines :	136
SECTION 02 : LA GPEC ET LE RECRUTEMENT AU SEIN UNITE AIN EL HAMMAM (VOIR ANNEXE I) :	137

Table des matières

1.	LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES :	
	137	
1.1	L'importance de la GPEC dans l'entreprise :	137
1.2	L'élaboration de la GPEC au sien de l'entreprise :	137
1.3	Modalités de mise en œuvre de la GPEC :	138
2.	LE RECRUTEMENT AU SEIN DE L'UNITE AEH :	140
3.	LES SOURCES DE RECRUTEMENT AU SIEN DE L'UNITE AEH :	140
3.1.1	Recrutement interne	140
3.1.2	Recrutement par mutation :	141
3.1.3	Le recrutement externe ;	141
3.1.3.1	La définition du besoin de recrutement	141
3.1.3.1.1	Le besoin de recrutement peut être généré dans les cas suivant :(voir ANNEXE V)	142
3.1.3.2	L'analyse et description du poste :	142
3.1.3.2.1	L'analyse de la demande :	143
3.1.3.3	La description du poste :	143
3.1.3.4	La présélection :	145
3.1.3.5	La sélection :	145
3.1.3.6	La décision d'embauche :	145
 SECTION 0 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DE LA NOUVELLE RECRUE AU		
SEIN DE L'UNITE AIN EL HAMMAM ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : 146		
 SOUS-SECTION 01 : ANALYSE DES GUIDES D'ENTRETIENS : 147		
1.	ANALYSE DU GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LA DIRECTRICE DES	
	RESSOURCES HUMAINES:(VOIR ANNEXE II)	147
1.1	Le rôle du recrutement dans l'intégration des nouvelles recrues :	147
1.2	Le responsable de l'accueil et de l'intégration :	148
1.3	Techniques d'accueil et d'intégration :	148

Table des matières

1.4	Formation de la nouvelle recrue :.....	149
1.5	Le rôle de tuteur dans l'intégration des nouvelles recrues :.....	150
2.	ANALYSE DU GUIDE D'ENTRETIEN AVEC UNE NOUVELLE RECRUE	
	CADRE : (VOIR ANNEXE II)	150
2.1	L'accueil de la nouvelle recrue :.....	150
2.2	Les compétences de la nouvelle recrue :	150
2.3	L'écart des compétences :	151
2.3.1	L'ajustement de l'écart de compétences :	151
2.3.2	L'implication de la nouvelle recrue a son poste :	151
2.4	L'intégration de la nouvelle recrue :	152
3.	ANALYSE DU GUIDE D'ENTRETIEN AVEC CHEF DU GROUPE : (VOIR	
	ANNEXE II).....	152
3.1	Le rôle de recrutement dans l'intégration des nouvelles recrues au sein de service de production (selon le chef du groupe) :.....	152
3.2	L'accueil et l'intégration des nouvelles recrue au service de production :.....	152
3.3	L'importance de l'intégration des nouvelles recrues au sein de l'unité de production :.....	153
3.4	Le responsable de l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues au sein du service de production :	153
3.5	Les techniques d'accueil et d'intégration au sein de service production :.....	153
3.5.1	L'accueil de la nouvelle recrue :	153
3.5.2	L'implication de la nouvelle recrue dans son poste de travail ;.....	154
3.6	Les compétences de la nouvelle recrue au sein du service production :	155
3.6.1	Les écarts de compétences chez les nouvelles recrues	155
3.6.2	Le développement des compétences pour une meilleure intégration	155
3.7	Le temps idéal d'adaptation de la nouvelle recrue :	155

Table des matières

4. ANALYSE DU GUIDE D'ENTRETIEN D'UN AGENT DE MAITRISE : (VOIR ANNEXE II)	155
4.1 L'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue :	155
4.2 Les compétences de la nouvelle recrue :	156
4.2.1 L'écart de compétences entre les exigences du poste et les compétences de la nouvelle recrue :	156
4.2.2 L'ajustement des écarts :	156
4.3 Finalisation de la phase d'intégration :	157
SOUS-SECTION 02 : ANALYSE DU QUESTIONNAIRE	157
1. DESCRIPTION DE LA DEMARCHE QUANTITATIVE :	157
2. POPULATION CIBLE ET METHODE D'ECHANTILLONNAGE :	157
3. OBJECTIFS RECHERCHES	158
4. DEROULEMENT DE L'ENQUETE	159
5. TRAITEMENT ET PRESENTATION DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE (VOIR ANNEXE III)	159
6. ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE :	177
6.1 Les insuffisances constatées :	177
6.2 Suggestions et pistes d'amélioration :	177
CONCLUSION DU CHAPITRE :	178
CONCLUSION GENERALE	180
BIBLIOGRAPHIE	184

Table des matières

<i>LISTE DES SCHEMAS.....</i>	189
<i>LISTE DES TABLEAUX.....</i>	191
<i>LISTE DES FIGURES.....</i>	194
<i>ANNEXES.....</i>	212

Annexes

ANNEXES

Annexes

ANNEXE I. Formalités administrative lié à l'embauche au sien d'unité Ain El

Hammam :

L'analyse de la demande de recrutement :

Après avoir discuté les besoins en personnel a cours des réunions le directeur de l'unité AEH envoie une demande de recrutement a au groupe CH (CONFECTION.HABILLEMENT) (l'entreprise mère) et dans ce cas deux réponses sont possibles

a) LE REFUS DU GROUPE C&H :

Dans ce cas l'entreprise AEH doit attendre ne vas pas procéder au recrutement et elle devra attendre.

b) L'ACCORD DU GROUPE C&H :

Dans ce cas l'entreprise AEH procède au recrutement en suivant l'ensemble des étapes afin de réussir le recrutement :

Demande de recrutement à l'ANEM

Après avoir accordé le recrutement par le Groupe CH, la première procédure que fais l'entreprise unité AEH c'est d'envoyé une demande a l'ANEM a la recherche de profil concerner

Cette demande récapitule les principales donnees suivantes :

- La date
- un.numéro de référence de la direction RH
- Un numéro de référence de la direction générale.
- l objet : offre d'emploi
- Les caractéristiques exigées par l'entreprise pour le profil du candidat
- La signature et le caché du directeur ou directrice de l'entreprise
- Le caché de l'ANEM

Annexes

Après avoir envoyé une demande de recrutement à l'ANEM cette dernière devra envoyer les candidats qui correspondent aux caractéristiques et le profil recherché par l'entreprise

LA PRE SELECTION (Selon la Procédure de gestion de personnel).

Tout recrutement doit avoir l'accord de la Direction Générale et le candidat doit fournir, au moment du dépôt de la candidature, les pièces suivantes :

- Une demande manuscrite d'emploi + CV.
- Un extrait d'acte de naissance Photocopie
- Photocopie certifiée conforme des titres ou diplômes
- Photocopie certifiée conforme de l'attestation justifiant la position vis-à-vis service national.
- Photocopie certifiée conforme des certificats de travail.

LA SELECTION (Selon la Procédure de gestion de personnel)

Après avoir entretenu les candidats convoqués la commission chargée de la Sélection, qui doit se réunir dans les 03 jours qui suivent et procède au choix du candidat jugé et il aura une appréciation et un avis du responsable hiérarchique.

« Article 14 des principes généraux de la convention collective de la branche textile et cuir ; L'employeur soumet le candidat nouvellement recruté à une période d'essai qui ne peut pas excéder 12 mois, et les périodes sont d'essai par groupe socioprofessionnelle. »

Dans ce cas le candidat va se confronter à deux possibilités :

a) Candidat non retenu :

L'entreprise dans ce cas doit informer l'ANEM sur les candidats non acceptés alors elle renvoie le bulletin de présentation à l'ANEM

Annexes

b) Candidat retenus :

L'unité AEH choisit le mieux apte pour occuper le poste demandé. Dans ce cas l'entreprise va passer à d'autres étapes, pour accomplir les Formalités administrative lié à l'embauche.

Formalités administrative lié à l'embauche:

(Selon la Procédure de gestion de personnel) L'issue de ce choix, la structure du personnel convoque la candidature choisie, et **établit un procès-verbal d'installation, un contrat de travail** et l'invite à compléter son dossier administratif qui doit contenir les pièces suivantes :

- Le bulletin de candidature,
 - Une pièce d'état civil (fiche individuelle ou familiale selon le cas) + extrait de naissance + nationalité,
 - Une justification pour les cas de priorité à l'emploi (fils de chahid, handicapé ...).
 - 04 photos + photocopie d'une pièce d'identité + groupage Le bulletin de l'ANEM.
 - Casier judiciaire + résidence Certificat Médical: Général + Phtisiologie,
 - L'attestation de non travail du conjoint éventuellement,
 - Une justification certifiée conforme du dernier employeur ou certificat de travail
- Besoin

« Article 08 de principes généraux de la convention collective de la branche textile et cuir : Tout candidat a l'emploi fournit un dossier administratif tel que définie par l'employeur. »

A. Le procès verbal d'installation :

- la forme du contrat (un détail qui n'est pas obligatoire)
- le nom de l'entreprise
- nom et prénom du candidat
- profession ou bien l'unité (par exemple unité de production)

Annexes

- affectation au sein de l'entreprise (par exemple atelier de production)
- signature de l'intéressé
- signature du directeur général
- signature chef du groupe
- signature chef de service de production

Déclaration de l'employeur a l'organisme assurance CNAS :

Cette dernière donne une durée de 10 jours pour inscrire le salarié a la CANS et déposer son dossier (dossier administratif + bulletin CNAS).

- Le bulletin CNAS contient :
- Numéro d immatriculations
- Date de recrutement
- Numéro l'employeur
- Profession de l'assuré
- Renseignement concernant l assurance sociale (les coordonnées de candidat).

Contrat de travail qui contient (Selon la Procédure de gestion de personnel) :

Le contrat de travail est un acte de type privé qui lie juridiquement l'employeur et l'employé, par lequel le salarié, met ses compétences et son activité professionnelle la disposition de son employeur qui dans ce cadre a autorité sur lui. En contrepartie, l'employeur verse un salaire à son salarié.

Le contrat de travail peut être à durée déterminée ou indéterminée, à temps plein ou partiel

Annexes

Toutefois, la conclusion de contrat de travail a durée déterminée est soumise à certaines conditions, et ne peut être conclus que dans des cas expressément prévus a la loi ainsi qu'il suit:

- Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un contrat lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelable.
- Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conservé le poste de travail.
- Lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu.
- Lorsque un surcroit de travail, ou lorsque les motifs saisonniers le justifient.

« **Article 10 de principes généraux de la convention collective de la branche textile et cuir** : Le contrat de travail établi dans la forme qui convient aux parties contractantes dans le respect des dispositions réglementaires en vigueur. »

Annexes

ANNEXE II. Questions des entretiens :

L'entretien avec la directrice des ressources humaines :

- 1) Le statut et ancienneté la DRH :
- 2) Quelle votre statut au sein de l'entreprise ?
- 3) Quelle est le rôle de recrutement dans l'intégration des nouvelles recrues ?
- 4) Quelle est le responsable sur l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues au sein du service ressource humaine ?
- 5) Quelle sont les techniques d'accueil par le département :
- 6) Quelle sont les outils d'accueil et d'intégration :
- 7) Quelle est le rôle de tuteur dans l'intégration des nouvelles recrues ?

L'entretien avec les nouvelles recrues :

- 1) Comment votre supérieur hiérarchique et vos collègues se sont comporter envers se problème ?
- 2) Comment était leurs accueilles ?
- 3) Quelle est l'acteur désigné pour l'accueil de la nouvelle recrue ?
- 4) Est-ce que vous avez rencontrées des difficultés ?
- 5) Elle est comment votre relation des nouvelles recrues avec les membres de groupe de travail ?
- 6) Avez-vous constaté un écart de compétences entre les exigences du poste et vos compétences ?
- 7) Avez-vous bénéficié d'une formation ?
- 8) Comment vous avez débuté vos tâches ?
- 9) C'était combien votre période d'intégration et d'adaptation ?

Annexes

10) Aujourd'hui vous vous sentez mieux intégrer ?

L'entretien avec Chef du groupe :

1. Quelle votre statut au sien de l'entreprise ?
2. Quelle est le rôle de recrutement dans l'intégration des nouvelles recrues ?
3. Quelle est le responsable sur l'accueille et l'intégration des nouvelles recrue au sien du service ressource humaine ?
4. Quelle est l'importance de l'intégration des nouvelles recrue au sien de votre unité ?
5. Quelle sont les premiers propos (premiers messages) que vous utilisé envers la nouvelle recrue ?
6. C'est quoi les premières difficultés psychologiques que les nouvelles recrue trouve dans leurs premières séances ?
7. Comment comportez vous envers ce problème psychologique ?
8. Est-ce que vous constaté un écart de compétences chez la nouvelle recrue ?
9. Comment-vous impliquez la nouvelle recrue dans le poste de travail ?
10. Quelle sont les écarts de compétences chez les nouvelles recrues ?
11. A votre avis le développement des compétences compte dans l'intégration ?
12. Combien de temps faut-il pour la nouvelle recrue pour s'adaptez ?
13. Est-ce que vous impliquez la nouvelle recrue dans l'ensemble de processus ou pas ?

ANNEXE III. : Questionnaire quantitatif

Questionnaire quantitatif Cette section nous permettra à présenter les résultats que nous avons pourrions obtenir à partir de notre étude par questionnaire auprès d'un échantillon des fonctionnaires de l'entreprise.

Questionnaire :

Cette étude s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master spécialité Gestion des Ressources Humaines (GRH) sous le thème « L'apport du développement des compétences dans la gestion de l'intégration des nouveaux recrutés ».

Nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions et nous vous remercions d'avance de répondre aux questions suivantes en cochant la bonne réponse.

1. Je trouve le parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs très intéressant, stimulant et utile.

Une seule réponse possible.

- ☐ Pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ d'accord

2. La durée du parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs était adaptée pour pouvoir toujours suivre le fil et retenir toutes les informations.

Une seule réponse possible.

- ☐ pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ d'accord

3. Je connais mieux l'entreprise, ses dirigeants et ses différents services.

Une seule réponse possible.

- ☐ Pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ d'accord

4. Je connais bien les produits / les services de notre entreprise.

Une seule réponse possible.

- ☐ Pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ d'accord

5. Je sais où trouver des renseignements sur la paie.

Une seule réponse possible.

- ☐ Pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ d'accord

6. Je sais où m'inscrire à la mutuelle d'entreprise.

Une seule réponse possible.

- ☐ pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ d'accord

7. Je sais comment contacter le service informatique en cas de problème.

Une seule réponse possible.

- ☐ Pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ d'accord

8. Je suis satisfait(e) de mes interactions avec les autres nouveau collaborateurs.

Une seule réponse possible.

- ☐ Pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ d'accord

9. Le processus global d'intégration reflète la culture et les valeurs del'entreprise.

Une seule réponse possible.

- ☐ pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ d'accord

10. Cette intégration était un prolongement agréable de mon recrutement.

Une seule réponse possible.

- ☐ pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ d'accord

11. Au regard de ma propre intégration, je recommande ce programme auxautres.

Une seule réponse possible.

- ☐ pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ d'accord

12. je suis satisfait de la politique de développement de compétences dans
L'entreprise

Une seule réponse possible.

- ☐ Pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ d'accord

13. J'ai été aidé par l'équipe de travail pendant la période d'intégration pour développer
mes compétences

Une seule réponse possible.

- ☐ Pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ d'accord

14. Le développement de compétences m'a aidé à mieux intégrer dans ma fonction

Une seule réponse possible.

- ☐ Pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ d'accord



15. Le partage des expériences et des compétences individuelles qui résulte des Interactions génère une compétence collective

Une seule réponse possible.

- ☐ Pas d'accord
 - ☐ Sans opinion
 - ☐ Plutôt d'accord
 - ☐ Plutôt pas d'accord
 - ☐ d'accord
-



ANNEXE IV. Modèle de convocation pour participer a une action de formation

(Il s'agit d'un exemple de convocation, adressée, au moins quatre a' six semaines a' l'avance, aux candidats retenus pour le démarrage d'une action de formation).

Entreprise - DRH	
Structure de Formation	Date.....
...	
Réf.	Nom, Prénom et Adresse du candidat
	S/C de la hiérarchie
Objet : Admission a' la formation	
Référence :	
N°	
Nous avons le plaisir de vous informer de votre admission a' la formation	
<< X >>, dont le démarrage est prévu	
le :.....a'.....H..... a' l'adresse suivante	
.....Tél :.....	
.	
Nous vous rappelons les informations utiles concernant cette formation :	
-Intitulé de la formation :	
-Type de formation :	



-Durée globale :

-Dispositif pédagogique retenu :

-Programme thématique :

-Modalités de sanction de la formation :

-Modalités administratives :

-Conditions de prise en charge :

-Autres informations d'ordre général :

Veuillez, agréer, ... , l'expression de notre parfaite considération.

Le Responsable de la formation



ANNEXE V.

Besoin de recrutement

1-Identification de la structure

*Direction : Dpt/Service :

2- Identification de besoin

*Nature des prestations :.....

*Durée des prestations :.....

*Qualification demandée :.....

*Effectif en poste (nbre) :....

*Effectif demandé (nbre) :.....

3-Justification du besoin

*Niveau des effectifs a' ajuster avec le niveau d'activité
normatif :.....

*Remplacement de départs :.....

*Surcroit d'activité :....

*Autres (préciser) :.....

Avis et visa du Directeur :.....

Modalités de satisfaction du besoin

*par Recrutement interne

-Nombre :

-structure source :

Par Recrutement externe permanent : nombre....

*par Recrutement externe de temporaires,

-Nombre :

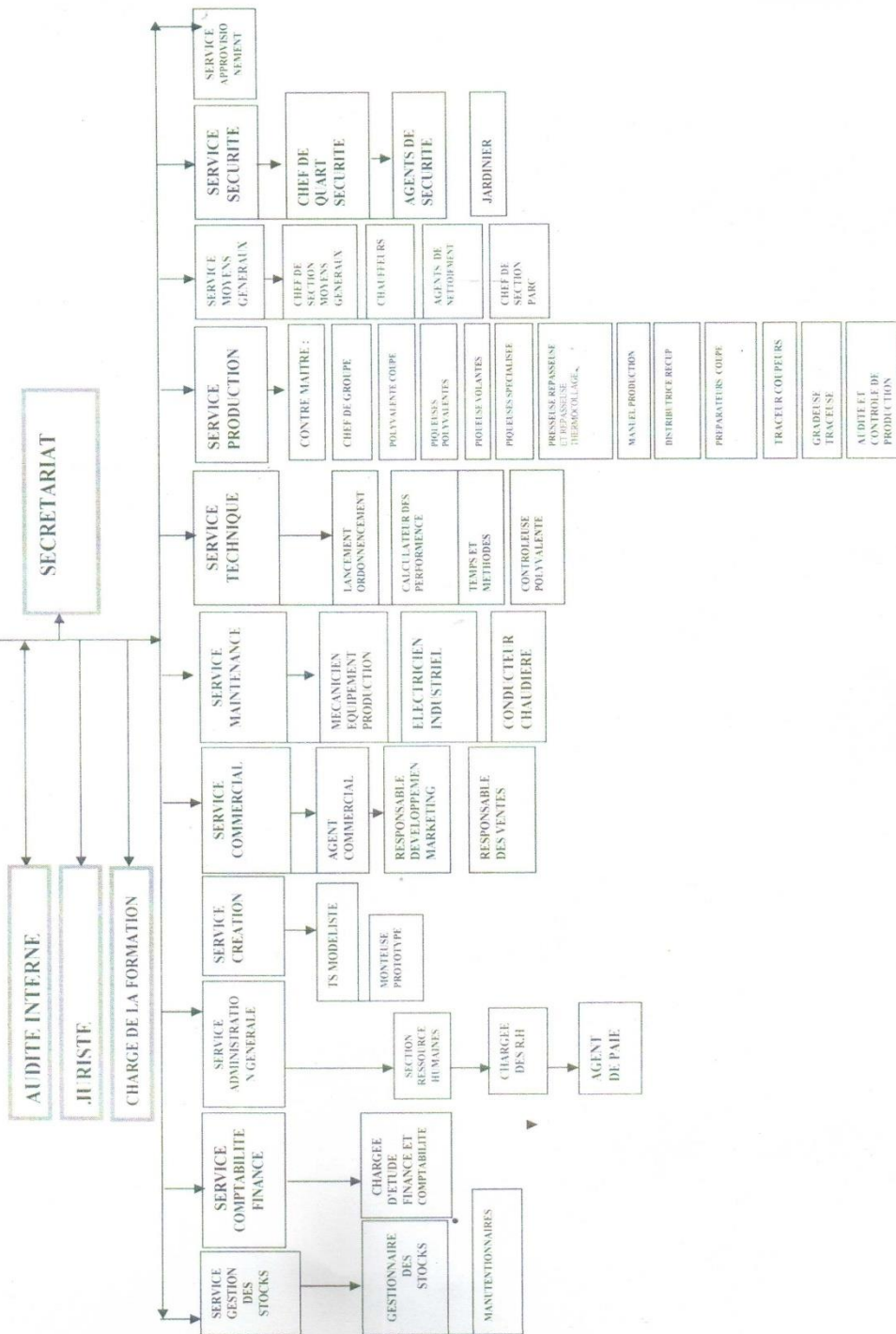
-Durée du contrat.....

Avis et visa du DRH

ANNEXE VI : Organigramme de l'entreprise :



DIRECTEUR D'UNITÉ



Résumé:

Notre travail de recherche a pour objectif d'observer les pratiques d'intégration des nouvelles recrues dans l'entreprise algérienne. Nous avons premièrement présenté le cadre théorique du processus de recrutement et ensuite la phase d'intégration, et dans le but d'obtenir des résultats empiriques nous avons mené une étude de cas auprès d'une entreprise algérienne de production en utilisant d'abord une méthode qualitative avec la mobilisation d'un guide d'entretien des acteurs concernés par l'intégration dans les différents services ensuite l'utilisation d'une méthode quantitative avec l'administration d'un questionnaire auprès d'une population cible. Les résultats tirés de cette étude décrivent l'importance la phase d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues dans l'entreprise, et la formation de ses derniers afin de leur permettre de mieux s'intégrer. Enfin, il est important de souligner que les résultats de la recherche nous ont permis de répondre à notre problématique et de vérifier le rôle de développement des compétences dans la gestion de l'intégration des nouveaux recrutés.

Mots clés : Stratégie de recrutement, processus de recrutement, l'intégration des nouvelle recrues, le développement des compétences, la formation.

Summary:

Our research work aims to observe the integration practices of new recruits in the Algerian company. We first presented in the theoretical framework the recruitment and the integration phase, and in order to obtain empirical results, we conducted a case study with an Algerian production company using first a method qualitative with the mobilization of an interview guide of the actors concerned by the integration, then the use of a quantitative method with the administration of a questionnaire with a target population. The results of this study focused on the importance of the reception and integration phase of new recruits in the company, and the training of the latter in order to enable them to integrate better. Finally, it is important to emphasize that the results of the research enabled us to respond to our problem and to verify the role of skills development in the management of the integration of new recruits.

Keywords: Recruitment strategy, recruitment process, integration of new recruits, skills development, training.



