

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion
Département Des Sciences de Gestion



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**L'influence du processus d'intégration des cadres sur leur
mobilité : illustration par le cas d'Aures Emballage**

Réalisé par :

- HEROUI Saïd

Encadré par :

- M^{me} HAMMOUTENE Ourdia

Les membres du jury :

M^{me} OUCHALAL Houria, (MCB), FSECG, UMMTO : Présidente.

M^{me} HAMMOUTENE Ourdia, (MCB), FSECG, UMMTO : Rapporteur.

M^{me} OUAMAR Sabrya, (MCB), FSECG, UMMTO : Examinatrice.

Promotion : 2020

*« Parce que sur la voie du
progrès, tous les chemins
mènent à l'Homme »*

Remerciements

Celui qui ne remercie pas les gens, n'a pas remercié **Dieu**.

D'emblée, Je remercie profondément ma famille de m'avoir apporté un soutien sans faille.

J'exprime ma reconnaissance à mon encadrant, *Mme Ourdia HAMMOUTENE*, maître de conférence « B » qui a su m'orienter pour l'accomplissement de ce travail en m'éveillant à la rigueur, et l'humilité. Merci pour sa disponibilité sans faille. Je souhaite témoigner toute mon admiration pour son humanisme et son professionnalisme.

J'exprimer toute ma gratitude et ma reconnaissance à *Mme Sabrya OUAMAR*, maître de conférence « B » qui ma apporter un soutien indéfectible tout au long du cursus, de par ses conseils, son attention et son sens d'écoute. Celle à qui revient le mérite avec son équipe la création de la spécialité GRH.

HAMMOUTENE et OUAMAR, enseignantes de renom, jumelant compétence, intelligence sociale et humanisme.

Je remercie, la Présidente et les membres du jury d'avoir bien voulu me faire l'honneur de lire et d'évaluer ce travail.

Je remercie les responsables de l'entreprise *AURES EMBALLAGE*, à leur tête *MR Mouloud MESSAR* Directeur des Ressources Humaines de m'avoir accueilli et ouvert les portes de cette entreprise pour accomplir mon étude empirique.

Mes vifs remerciements au personnel qui ont répondu favorablement à l'ensemble de mes investigations, notamment au questionnaire.

J'exprime ma reconnaissance particulière envers *Mlle Samira CHEBALLAH*, collaboratrice du Directeur général au sein d'*AURES EMBALLAGE*.

Je tiens à exprimer mes remerciements aux employés de la bibliothèque de la faculté « FSECG,UMMTO » qui font un travail remarquable, qui m'ont énormément aidé et à qui je souhaite la réussite.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- *Mes parents*
- *Lamia et Nabil*
- *Mes enseignants*

Saïd

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique.....	6
Section 1 : Le processus d'intégration : l'ultime étape du processus de recrutement des cadres	7
Section 2 : La mobilité professionnelle, approche théorique	30
Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité	44
Section 1 : Les enjeux des pratiques de la SO dans les entreprises	44
Section 2 : Lien entre la SO et la mobilité des salariés	51
Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE	70
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche ..	70
Section 2 : Présentation et analyse des résultats	79
Conclusion générale	112

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
GRH	Gestion des Ressources Humaines
DRH	Direction des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
DRH	Directeur des Ressources Humaines
NE	Nouvel Entrant
SO	Socialisation Organisationnelle
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CV	Curriculum Vitae
SP	Socialisation Professionnelle
DS	Domaines de Socialisation
DSI	Directeur des Systèmes d'Information
ERP	Entreprise Ressource Planning
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
SaaS	Software as a Service
PO	Performance Organisationnelle
EO	Efficacité Organisationnelle
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
CO	Culture Organisationnelle
AE	Aures Emballages
DBK	Draa Ben Kheda
UV	Ultra-Violet
SMI	Système de Management Industriel
CTP HD	Computer To Film High-Définition
CDI HD	Curel Data Imager High-Définition

Liste des illustrations

1. Liste des tableaux		
N°	Titre	Page
Tableau 1	Evolution des effectifs d'AE entre 2018 et 2021	74
Tableau 2	Evolution des capacités de production sur certains produits d'AE entre 2018 et 2021	75
Tableau 3	Le corps du questionnaire de l'enquête	78
Tableau 4	Les méthodes et outils utilisés pendant le processus d'intégration des cadres au sein d'AE	81
Tableau 5	Répartition par sexe	83
Tableau 6	Répartition par âge	84
Tableau 7	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	84
Tableau 8	Répartition de l'échantillon par niveau d'appartenance	85
Tableau 9	Répartition de l'échantillon par ancienneté	86
2. Liste des figures		
Figure 1	Les quatre étapes de l'intégration du nouvel entrant	20
Figure 2	Les étapes de la SO	27
Figure 3	Le modèle de pratiques organisationnelles de socialisation Quels sont les mécanismes à l'œuvre ?	29
Figure 4	Le cycle de vie du collaborateur	49
Figure 5	Les étapes de la démarche méthodologique	77
Figure 6	L'existence du processus d'intégration	87
Figure 7	L'existence de la préparation des cadres à l'accueil en amont	88
Figure 8	Le contenu affirmant l'existence de la phase de préparation des cadres à l'accueil en amont	89
Figure 9	L'existence de la phase d'accueil le jour-J	91
Figure 10	L'existence de la formation suite à la prise de poste	94
Figure 11	L'existence de phase de suivi d'intégration	97
Figure 12	L'existence de l'évaluation des compétences	98
Figure 13	La durée de la phase de suivi d'intégration	99
Figure 14	La mobilité des cadres	100
Figure 15	Le nombre de fois où les cadres ont changé de poste	101

Figure 16	L'origine de la mobilité	102
Figure 17	Stimulation de l'intégration par la préparation à l'accueil en amont	103
Figure 18	Stimulation de l'intégration par la phase d'accueil	104
Figure 19	L'impact de la phase d'accueil	105
Figure 20	Stimulation de l'intégration par la phase d'insertion professionnelle	105
Figure 21	L'impact de la formation sur les exigences du poste	106
Figure 22	L'impact de la phase de suivi de l'intégration	106
Figure 23	Les effets de la mise en place d'un suivi post formation	107
Figure 24	Stimulation de la motivation par le processus d'intégration	108
Figure 25	Les répercussions du processus d'intégration	109
Figure 26	Les indices affirmant l'impact positif du processus d'intégration	109
Figure 27	L'envie de quitter l'entreprise	110

3. Liste des diagrammes

Diagramme 1	Répartition de l'échantillon par poste occupé	85
Diagramme 2	Les débuts au sein de l'entreprise	86
Diagramme 3	Les étapes affirmant l'existence d'un processus d'intégration	88
Diagramme 4	Les outils de développement de la phase de préparation des cadres à l'accueil en amont	90
Diagramme 5	Les collaborateurs accueillant les nouveaux cadres pendant leur premier jour	91
Diagramme 6	Les outils développés pendant la phase d'accueil	92
Diagramme 7	Les méthodes de présentations des nouveaux cadres	93
Diagramme 8	Les outils d'évaluation de la période d'essai	94
Diagramme 9	Les indices affirmant la formation suite à la prise de poste	95
Diagramme 10	Les outils facilitant l'insertion professionnelle	96
Diagramme 11	Les collaborateurs aidant les cadres pendant l'insertion professionnelle	97
Diagramme 12	Les outils d'évaluation des compétences	99
Diagramme 13	L'existence de mobilité des cadres	100
Diagramme 14	La nature de mobilité	102

Diagramme 15	La nature du recrutement	103
Diagramme 16	L'évaluation des conditions de travail	107
4. Liste des schémas		
Schéma 1	L'efficacité : une progression avec le temps	24
Schéma 2	Les étapes de la gestion de l'emploi sur cinq ans	39

Introduction générale

Introduction générale

La gestion des ressources humaines (GRH) est marquée par plusieurs étapes d'évolution dans son champ d'action, et ce, dès le milieu du 20^{ème} siècle. A ce titre, la période des années 1960 voyait d'anciens militaires occuper la fonction de chef du personnel. Cette dernière devient aujourd'hui une fonction stratégique caractérisée par un fort mouvement de décentralisation et par une professionnalisation de ses pratiques.

Auparavant, la direction des ressources humaines (DRH) était souvent écartée des comités de direction. Ceci a fait que la mission de la fonction ressource humaine (RH) se réduisait à une pure gestion administrative du personnel. C'est d'ailleurs pourquoi elle se heurtait souvent à des difficultés pour trouver et fidéliser un personnel qualifié.

De nos jours, l'entreprise est mise à l'épreuve quotidiennement. Elle subit une transformation radicale sous l'effet de l'accélération du rythme des changements économiques et technologiques, d'où l'impérativité de son adaptation en permanence à cet environnement volatil et évolutif. Dans ce contexte, la pérennité de l'entreprise est tributaire de sa capacité à passer d'une logique de gestion à une logique d'adaptation permanente et de création de valeur.

Face aux nombreux défis auxquels elle est confrontée, la direction générale cherche à s'assurer de l'adaptation de l'entreprise aux nouveaux enjeux environnementaux. Elle donne, dans ce cadre, plus d'importance à la fonction RH en décentralisant les décisions et en lui procurant plus de prérogatives. Le directeur des ressources humaines (DRH) incarne, désormais, le rôle de stratège au sein de l'entreprise, avec comme missions : l'élaboration de la politique RH, l'amélioration de la productivité de ses employés et le pilotage des projets de changement. C'est un « *partenaire d'affaires* » qui contribue au développement et à la mobilisation des compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. C'est un « *partenaire humain* », un garant social, qui veille à une harmonisation de la relation entre les salariés et l'entreprise.

Actuellement en RH, on parle de fonction partagée imposant une nouvelle répartition des tâches et une décentralisation de la fonction. Ceci permet une meilleure adaptation, une plus grande mobilisation des salariés et une réelle personnalisation des décisions de GRH¹. Pour cela,

¹PERETTI, J-M, « *Gestion des ressources humaines* », 21^e édition, édition Vuibert, Paris, 2016, p 1.

Introduction générale

cette fonction s'appuie sur les hommes qui sont le facteur clé de sa réussite. En effet, ce qui distingue l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont, avant tout, les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier. Ainsi, un panel d'enjeux s'impose à cette fonction qui devient le garant d'un bon climat social.

La fonction RH est sollicitée pour accompagner le changement dans sa dimension humaine et mettre en pratique une politique de recrutement efficace. Celle-ci intègre le recrutement, l'intégration des nouveaux entrants et le développement de leurs compétences. Dans ce cadre, le recrutement d'aujourd'hui prépare l'entreprise de demain et affirme son positionnement social. De plus, le recrutement est un acte majeur qui engage l'avenir de l'entreprise à long terme. L'enjeu est de recruter les meilleurs, les plus compétents, (les oiseaux rares), mais surtout les plus à même à servir le développement de l'entreprise. Un éventuel échec aura un coût social, économique et humain important et des répercussions lourdes à court, moyen et à long terme.

C'est d'autant plus vrai compte tenu des perpétuelles évolutions que connaît aujourd'hui le monde du travail. Parmi ces évolutions, les entreprises assistent à l'arrivée de nouvelles générations, à savoir : la génération Y, née entre (1978 et 1990), et la génération Z née après (1990). Celles-ci sont caractérisées par une perte d'évidence individuelle (concernant le travail et l'argent) avec de multiples aspirations et une différence d'attentes que l'entreprise doit absorber. Cette population, spécialement, ses jeunes cadres cultivent un véritable «*culte de la mobilité*» avec une sous-culture de ne pas être enfermés très tôt dans une fonction et de se spécialiser trop vite¹. En fait, même si l'entreprise est très rémunératrice et prestigieuse, la mobilité tend à devenir monnaie courante. De ce fait, les entreprises éprouvent des difficultés à mener une politique de recrutement efficace qui leur permettra de réussir l'intégration des nouveaux entrants et de les fidéliser.

Pour toutes ces raisons, la phase d'intégration des nouveaux entrants est primordiale. C'est un moment clé pour l'employé et le manager au même temps. Elle conditionne la réussite du recrutement et anticipe les chemins de dévolution vers d'autres postes. Selon Laur Charbonneau,

¹LELARGE, G, « *La gestion des ressources humaines* », édition Séfi, Canada, 2003, p 140.

Introduction générale

directrice associée Robert Half France : « *un processus d'onboarding¹ bien pensé, contribuera à une intégration plus rapide des nouveaux entrants qui se sentiront à l'aise dans leurs nouvelles fonctions, participeront positivement à la culture de l'entreprise et à l'esprit d'équipe. Ils seront prêts à s'investir et resteront plus longtemps fidèles à l'entreprise* »².

1. Objet du travail

Dans ce contexte général caractérisé par un fort taux de mobilité des cadres (tourisme professionnel), notre recherche s'attache à montrer l'importance du processus d'intégration des nouveaux cadres au sein de l'entreprise et ses répercussions sur leur mobilité. Le choix de ce sujet est motivé par le fait que ce champ de recherche reste encore peu exploré, surtout concernant les entreprises algériennes.

2. Problématique et hypothèses de recherche

De nombreux travaux (Zarifian, 1999) ont examiné le passage opéré, depuis la fin des années 1980, d'une logique basée sur les postes à une logique basée sur les compétences. La nouveauté réside dans la réorganisation de l'emploi et la reformulation des exigences à l'égard des salariés. Dans ces conditions, l'entreprise algérienne gagnerait à donner au recrutement une dimension stratégique. C'est un acte à réaliser dans le cadre d'un processus dont la finalité sera de réussir l'intégration des nouveaux entrants et de les fidéliser. « **Comment le processus d'intégration des nouveaux cadres impacte –il leur mobilité au sein de l'entreprise algérienne ?** » Tel est le questionnement principal auquel ce travail se propose de répondre.

De ce questionnement central découlent les trois questions sous-jacentes suivantes :

1. Le recrutement des cadres se fait-il dans le cadre d'un processus d'intégration au sein de l'entreprise algérienne ?
2. Que comprend ce processus en termes de pratiques et d'outils ?
3. Comment ce processus contribue-t-il à la rétention des nouveaux cadres ?

¹Ce concept revoyant à celui de la socialisation organisationnelle ou d'intégration des nouveaux cadres, désigne selon BAUER et ARDOGAN (2011), le processus qui aide les nouvelles recrues à acquérir les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires pour réussir dans leur nouvelle organisation. BOUBAKARY, B, « *Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME Camerounaises* », édition ESKA, N° 62, 2019, p 107.

²NASZALYI, P, « *L'actualité de la gestion* », Revue des Sciences de Gestion, N° 295, 2019, p.43.

Introduction générale

En s'appuyant sur un certain nombre de travaux consacrés aux entreprises publiques algériennes (Bekkour ,2012 ; Cheraiet, 2005), il en ressort que certaines décisions de recrutement, notamment, des cadres obéissent à une logique « deux poids, deux mesures » en ce sens qu'elles sont prises à l'extérieur de ces entreprises. Cette situation alimente un climat d'insatisfaction et de démotivation parmi le personnel. Aussi, d'autres travaux (Souki et Melbouci, 2015 ; Meksem, 2017) ont pointé le doigt sur le phénomène de déperdition des compétences dans les entreprises algériennes, notamment, publiques. En effet, beaucoup d'entre elles peinent à trouver l'équilibre entre les actions de formation qui leur permettent de développer les compétences et certains départs qui leur font perdre d'autres compétences.

Ainsi, sur cette base, deux hypothèses vont guider notre recherche :

Hypothèse 1 : le processus d'intégration des cadres reste insuffisant au sein des entreprises algériennes

Hypothèse 2 : le processus d'intégration des cadres des entreprises algériennes favorise leur mobilité.

3. Méthodologie de recherche

Cette étude a pour objectif de mettre en lumière l'influence exercée par le processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité. Pour ce faire, la démarche méthodologique retenue s'articule autour de deux axes fondamentaux :

- **Revue de la littérature :** dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons mobilisé les travaux consacrés à l'intégration professionnelle, à la socialisation organisationnelle et à la mobilité (BOUBAKARY, B, 2019 ; GUERRERO, S, 2019 ; PERETTI, J.M, 2016 ; BARGUES, E. et PERROT, S, 2016 ; MARTORY, B. et CROZET, D, 2016). Le but étant de construire un cadre conceptuel et dégager les approches théoriques traitant de notre sujet. Fondamentalement, il s'agit de mettre en perspective les articulations qui existent entre ces différents champs d'étude, et ce, pour comprendre le phénomène étudié.

Introduction générale

- **Une étude empirique** portant sur le cas d'une entreprise algérienne, en l'occurrence, Aures Emballage. Pour réaliser cette enquête, nous avons opté pour une combinaison d'approches : qualitative et quantitative. En effet, nous avons élaboré un questionnaire et un guide d'entretien pour recueillir les données nécessaires à l'enquête.

4. Plan de travail

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres. Le premier portera sur le processus d'intégration de la RH et son approche conceptuelle et théorique. Ce chapitre comportera trois sections. La première aborde le processus d'intégration en tant qu'ultime étape du processus de recrutement des cadres. La deuxième suggère quant à elle une approche théorique relative à la mobilité professionnelle.

Dans le deuxième chapitre nous nous intéresserons aux effets du processus d'intégration des cadres sur leur mobilité au sein de l'entreprise. Il est scindé en deux sections. La première suggère un éclairage sur les enjeux des pratiques de la SO dans les entreprises. La deuxième est centrée sur le lien existant entre la SO et la mobilité des salariés.

Le troisième et dernier chapitre consiste en une étude empirique réalisée au sein d'AURES EMBALLAGE. La première section propose la présentation de l'organisme et la méthodologie de recherche. La deuxième consiste quant à elle en une restitution et analyse de résultat obtenu.

*Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité
professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique*

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

Introduction

La politique de recrutement de l'entreprise repose sur certains piliers : la politique générale de l'emploi, le processus de recrutement, les outils d'évaluation des candidats et de leurs compétences et enfin le respect de la déontologie. Le processus de recrutement contient trois phases clés, en l'occurrence : la phase stratégique, la phase opérationnelle et la phase d'intégration. BARGUES et PERROT (2016) montrent la complexité de ce processus en affirmant : « *Au début tout se passait bien. il avait envie de comprendre nos façons de faire et il était content d'être là. Ensuite c'est devenu de plus en plus tendu... Je n'ai pas vraiment compris ce qui s'est passé. Quoi qu'il en soit, il est part* »¹.

L'intégration du NE est une phase primordiale, marquant son esprit, d'un côté, et conditionnant la réussite du recrutement, de l'autre. L'insertion du nouveau cadre ne constitue pas une fin en soi, mais au contraire, c'est un engagement dans une carrière professionnelle avec des enjeux de loyauté, de transmission de savoir-faire et de transformation en compétence. Une étude relayée par l'agence Go2NextLevels, affirme que 86 % des NE prennent la décision de quitter l'entreprise dans les six premiers mois suivant leur embauche². Ce qui génère un taux de mobilité et de turnover important. Malgré cela, peu d'entreprises disposent de programmes d'intégration des NE adaptés à leur stratégie de GRH³. Ces programmes sont indispensables pour donner à cette phase l'importance qu'elle mérite en lui consacrant le temps et les moyens pour la perfection de ses étapes et l'adaptation aux différents objectifs et enjeux.

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'ensemble des concepts et développements théoriques nécessaires à la compréhension du sujet traité. Ainsi, la première section s'attache à présenter le processus d'intégration comme étant une condition sine qua non à la réussite du processus de recrutement. La deuxième section s'intéresse, quant à elle, au concept de mobilité professionnelle. Elle fournit une synthèse des approches théoriques relatives au sujet.

¹BARGUES, E. et PERROT, S., « *Pourquoi n'est-il pas resté ? Comprendre le processus et les résultats de l'intégration des nouvelles recrues dans les PME* », Revue De Boeck Supérieur, N° 20, 2016, p 44.

²BAUDOIN, E. DIARD, C. BENABID, M. et CHERIF, K., « *Transformation digitale de la fonction RH : panorama et analyses des pratiques, repères pour une mise en œuvre opérationnelle* », édition Dunod, Paris, 2019, p 97.

³EGALENS, J. et ROGER, A., « *Master Ressources Humaines* », 2^e édition, Eska, Paris, 2013, p 119.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

Section 1 : L'intégration : l'ultime étape du processus de recrutement des cadres

Le processus d'intégration est constitué d'un ensemble d'étapes qui repose sur les moyens matériels et humains, avec l'objectif de retenir et rendre les NE opérationnels rapidement. Dans cette section nous mettons en exergue l'aspect conceptuel et théorique du processus d'intégration, avec une présentation du passage du recrutement à l'intégration et nous terminerons par l'explication de l'apport et la relation existant avec la SO et ses approches.

1. Le recrutement : cadre conceptuel

Le recrutement est une démarche stratégique engageant le futur de l'entreprise tant sur le plan effectif que sur le plan compétence. Cette démarche assure l'adéquation entre les aptitudes individuelles de la personne recrutée et les besoins d'un poste à pourvoir. Elle est primordiale pour sa réussite au point de l'assimiler à une greffe d'organe dont il est important de surveiller les causes de rejet et les éliminer¹. La disponibilité des outils de traitement des métadonnées, l'arrivée de la génération digitale sur le marché du travail et l'évolution des compétences exigées par les recruteurs, sont autant de facteurs qui font que l'ensemble du processus de recrutement se renouvèle². La conception du recrutement est passée d'une logique de qualification à une logique de compétences. Une politique de recrutement judicieuse avec des programmes d'embauche bien conduits contribuent à renforcer l'image de l'entreprise, à rajeunir sa population et à ajuster le niveau moyen de compétence.

1.1. Notion de recrutement : éléments de définition

Le mot recrutement a beaucoup évolué dans le temps. Il trouve son origine dans le domaine militaire désignant l'action de « *faire des recrues* » pour augmenter le potentiel militaire des armées. Le verbe recruter désigne : « appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment ». Ce n'est que par extension qu'il signifie « *engager du personnel* ». De nombreuses définitions ont été avancées pour tenter de faire le tour de cette notion de recrutement.

¹MARTORY, B. et CROZET, D., « *Gestion des ressources humaines* », 9^e édition, édition Dunod, 2016, Paris, p 43.

²PERETTI, J.M., 2016, Op.Cit, p 61.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

Selon Jean Guyot (1983), l'acte de recruter est définie comme étant : «mettre à la disposition des ateliers et des magasins, le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en nombre et en qualification»¹. Le recrutement est abordé comme une succession de phase visant à doter les organisations des personnels dont elles ont besoin par une accumulation ordonnée d'informations sur les postes à pourvoir et sur les candidats à sélectionner. Pour Jean-Marie PERETTI, le recrutement est une : « Opération ayant pour but de pourvoir un poste »². Il permet à l'entreprise de répondre à un besoin en capital humain : «c'est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour principale fonction de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation»³.

Pour leur part, Billaudeau et al (2012) estiment que « le recrutement est une affaire sérieuse qui a des impacts conséquents sur la santé et la pérennité d'une entreprise. Il peut permettre à une structure de faire face aux évolutions internes et externes de son environnement ». Cette définition met en exergue à la fois l'importance du recrutement pour l'entreprise et sa véritable portée stratégique engageant l'entreprise sur le long terme et pouvant même mettre en danger sa pérennité. De ce fait, il est nécessaire de cerner un grand nombre de paramètres internes et externes avant de pouvoir prendre la décision de recruter, de même qu'il importe de suivre un processus bien précis⁴.

1.2. Le processus de recrutement

PERETTI, J.M. (2016) propose un processus de recrutement en quatre étapes. Ces dernières sont importantes surtout après la reconfiguration de l'ensemble du processus de recrutement favorisée par l'évolution des exigences des recruteurs en compétences et en techniques relationnelles⁵.

¹GUYOT, J., « *Le recrutement méthodique du personnel* », éditions ESF, Paris, 1983, p 215.

²PERETTI, J.M., « *Dictionnaire des ressources humaines* », édition Vuibert, Paris, 2001, p 185.

³LETHIELLEUX, L., « *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines* », 6^e édition, éditions Gualino, Paris, 2012, p 59.

⁴BILLAUDEAU, V. DIOT, L. et TRENVOUEZ, A., « *Le recrutement : Quelles pratiques actuelles ?* », éditions Julhiet, Paris, 2012, p 35.

⁵PERETTI, J.M., 2016, *Op. Cit*, p 62.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

1.2.1. La définition du besoin : cette étape appelle quatre sous étapes ¹

- **La demande de recrutement :** elle surgit suite à un remplacement après un départ, une mutation ou bien à un besoin particulier.
- **La décision de recruter :** cette décision détermine la nature du contrat de travail (CDD, CDI...) envisagé et les horaires (temps plein ou partiel).
- **La définition de l'emploi :** la réussite du recrutement repose sur une description réaliste du poste à pourvoir. Cette description présente tous ses aspects importants permettant le déroulement des opérations de recrutement.
- **La définition du profil :** une fiche de poste comprend la mission confiée, les compétences nécessaires : (compétences transverses et les compétences spécifiques) et le profil du candidat qui conduit à décrire le candidat idéal, notamment, en termes de savoir agir, de vouloir agir et du pouvoir agir².

1.2.2. La recherche des candidats : La recherche des candidats se fait selon les moyens et la vision managériale de l'entreprise

- **La prospection interne :** elle se base sur l'existence d'un système d'information qui gère les données relatives aux postes à pourvoir (intranet Emploi) et sur l'exploitation des informations collectées à travers les différents types d'entretiens (annuels, professionnels).
- **La recherche des candidatures externes :** il existe un panel de moyens de prospection comme les candidatures spontanées, l'annonce de recrutement, le recrutement en ligne, les réseaux sociaux et le Web 2.0. Cette recherche peut aujourd'hui être basée sur et l'approche directe pratiquée par les chasseurs de têtes.

1.2.3. La sélection des candidats : cette étape obéit au respect des règles de la déontologie et évite toute sorte de discrimination. Elle est elle-même scindée en quatre sous étapes :

¹Idem, p 64.

²MARTORY, B, CROZET, D., Op.Cit, p 48.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

- **Le tri des candidatures** : cette sélection basée sur l'analyse des Curriculum Vitae (CV), est le premier tamis qui conduit à une élimination importante, soit 90 % des candidatures sont souvent éliminées¹.
- **Le questionnaire** : son objectif est de cerner, de réunir de façon précise tous les éléments jugés nécessaires pour l'entreprise, éléments ayant trait aux compétences ainsi qu'à la personnalité des candidats et en convoquer les meilleurs pour un entretien.
- **L'entretien de recrutement** : son objectif est d'informer le candidat sur l'entreprise et lui permettre de faire valoir tout son potentiel².
- **Les tests de recrutement** : cette épreuve permet une description quantifiée de l'aptitude des candidats par référence à des individus placés dans la même situation et de faire apparaître d'éventuels points faibles non souhaitables dans le poste³.

1.2.4. La concrétisation : une fois le candidat retenu, son engagement est concrétisé et suivi de son accueil et de son intégration professionnelle.

- **La décision** : la décision finale est prise à partir des données recueillies en prenant en compte les engagements de l'entreprise.
- **La négociation d'engagement et signature du contrat** : cette étape fait référence au montant et aux éléments constituant la rémunération globale.
- **L'accueil et l'intégration** : elle consiste à assurer les meilleures conditions d'accueil et d'intégration dans le respect des démarches réglementaires.

2. Du recrutement à l'intégration

L'intégration du salarié est la suite logique à son recrutement. Pour mieux appréhender son processus d'intégration, il est nécessaire de revenir sur le passage du recrutement à l'intégration en passant par l'énumération des déterminants de la politique d'intégration. Ces derniers ont trait aux orientations stratégiques de l'entreprise en termes de politique de recrutement ainsi qu'aux différentes formes d'intégration permettant la détermination du degré d'adaptabilité des stratégies de l'entreprise sur le tas.

¹PERETTI, J.M., 2016, Op.Cit. p 71.

²PERETTI, J.M., 2016, Op.Cit. p 72.

³MARTORY, B, CROZET, D., Op.Cit, p 61.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

2.1. Les déterminants de la politique d'intégration

La politique d'intégration a pour but d'orienter les attitudes et les comportements des NE ? Dans ce cadre, l'entreprise gagnerait à repenser l'intégration en lien avec ses objectifs RH. Cependant, suivre une logique de benchmark en fouinant dans le répertoire des pratiques est utile, mais plus limité. Pour y remédier, les managers tentent, en amont, de donner une orientation générale à leur politique d'intégration. Les grands arbitrages caractéristiques de l'élaboration d'une politique d'intégration, constituent des choix stratégiques. Ces derniers sont le résultat d'une prise de décision consciente, incrémentale et basée sur la logique de reproduction des modèles réussis du passé. Le tout serait d'opter pour l'un ou l'autre de deux extrêmes d'un continuum en choisissant le positionnement le mieux adapté¹. Quant aux comportements des NE, ils doivent favoriser la conformité ou plutôt l'innovation dans le rôle.

2.1.1. La conformité dans le rôle

L'entreprise mettant en œuvre une stratégie avec une forte formalisation des pratiques d'intégration et un fort accompagnement des NE, garantira un suivi et une application fidèles de ces derniers. Elle aura un retour sur investissement positif et important se traduisant par leur loyauté, une forte identification organisationnelle et une intériorisation des valeurs collectives. A contrario, le sens d'innovation et l'esprit d'initiative sera très réduit. L'entreprise peut identifier ses besoins de conformité dans le rôle en fonction de deux facteurs. Le premier est **l'environnement de l'entreprise**, car dans un environnement stable, l'entreprise opte pour le maintien de la culture existante et la conformité aux normes en se basant sur l'adaptabilité des savoir-faire passés. Le second est **le mode d'organisation du travail** qui est tributaire de la structure organisationnelle de l'entreprise. Quand celle-ci est bien définie, les supérieurs guident le travail de leurs collaborateurs. De ce fait, le programme d'intégration se penchera sur les aspects techniques du métier.

2.1.2. L'innovation dans le rôle

On parle d'innovation dans le rôle quand l'entreprise se réfère à une stratégie où les pratiques d'intégration ne sont pas structurées, ce qui anime les NE à se débrouiller seuls en adoptant une vision personnelle de leur rôle. Cette stratégie crée des situations d'incertitude, de stress et d'anxiété pour les NE qui pourraient alimenter l'envie de quitter prématurément l'entreprise. **Un environnement instable de l'entreprise** permet l'émergence de nouvelles

¹LACAZE, D. et PERROT, S., « *L'intégration des nouveaux collaborateurs* », édition Dunod, Paris, 2010, pp 157-158.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

solutions en boostant la créativité et la motivation de ses NE par des pratiques d'intégration leur laissant plus d'autonomie. **Dans ce cas, le mode d'organisation du travail obéit** à une ligne hiérarchique non structurée, les salariés travaillent d'une façon autonome, ils adhèrent et intériorisent les valeurs de l'entreprise. De telles conditions, assurent aux salariés une prise de décisions en phase avec la politique organisationnelle. De même, elles permettent de bénéficier de l'existence d'un socle commun de valeurs, de savoir-faire pour une meilleure coordination entre les collaborateurs travaillant en autonomie. La transmission des valeurs de l'entreprise et leur intériorisation permet un auto-contrôle par les salariés, d'un côté, un moyen d'exercer le contrôle pour l'entreprise, de l'autre. Ceci permet le respect des normes de production, de qualité et de productivité.

2.1.3. Court terme ou long terme

C'est à partir du choix d'un horizon temporel que se structurent la politique d'intégration et le planning des formations. L'entreprise envisage-t-elle une relation à court terme avec le NE ou bien à long terme ? Les entreprises actuelles prennent en considération les caractéristiques de la génération qui arrive au monde de l'emploi et qui pense son avenir autrement loin des logiques de fidélisation. Actuellement, la relation de l'emploi n'est pas pensée sur un horizon de long terme.

Certaines entreprises créent un minimum de cohésion autour de leurs valeurs sans pour autant promettre de l'emploi à vie. Leur intérêt central consiste à avoir des employés avec une forte employabilité. D'autres entreprises privilégient la rapidité de l'efficacité dans l'emploi. En tout état de cause, certains éléments sont pris en considération dans la définition de l'horizon temporel : le caractère cyclique de l'activité (des activités saisonnières), la rareté des compétences possédées par la catégorie de collaborateurs concernés, la structure des carrières, la rapidité d'obsolescence des compétences des collaborateurs et la capacité de l'entreprise à les faire évoluer¹.

2.2. Les formes d'intégration

Certaines formes d'intégration peuvent être distinguées en fonction des déterminants de la politique d'intégration déjà évoquées dans le point précédent. Celles-ci permettent de déterminer le degré d'adaptabilité des stratégies de l'entreprise avec son environnement et son organisation de travail. Le supérieur hiérarchique et les collaborateurs ont une forte influence

¹LACAZE, D. et PERROT, S., Op.Cit, p 161.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

sur le NE pouvant contrecarrer les effets des pratiques décidées au niveau central. Les managers doivent réduire l'écart et le décalage entre les adaptations locales avec les orientations prises¹. On distingue quatre formes d'intégration :

2.2.1. La sélection naturelle

Ce type d'intégration se trouve dans les entreprises qui ont peu formalisé leurs pratiques RH comme les PME. Elles optent pour la formation des NE sur le tas, et ce, dans une perspective de fidéliser à long terme les plus motivés d'entre eux (éliminer les moins motivés et les moins bien adaptés). Une relation délibérée et improvisée existe entre le parrain délégué par l'employeur et le NE pour prendre soin de l'intégré. La sélection naturelle permet une forte intériorisation des valeurs et des savoir-faire par les salariés, de même qu'elle contribue à leur transmission aux NE.

2.2.2. Le formatage culturel

C'est une approche observée surtout dans les grandes entreprises. Elle a pour objectif de tisser et de développer chez les salariés le sentiment d'appartenance à l'organisation, sentiment axé sur le partage des valeurs. Etant un révélateur du bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise, la stabilité incite les managers à opter pour la fidélisation de ses employés à long terme en favorisant la transmission des savoir-faire. La formalisation du parcours d'intégration assure un traitement équitable de tous les employés.

2.2.3. L'interchangeabilité de la main d'œuvre

Quand la main d'œuvre se trouve en abondance, les emplois sont peu qualifiés et leur remplacement devient très aisé. C'est pourquoi les managers trouvent peu d'intérêt à investir dans la fidélisation des NE. L'entreprise procède ainsi par l'apprentissage sur le tas. Certains secteurs comme la restauration ou l'agriculture emploient cette forme d'intégration pour faire travailler une main saisonnière.

2.2.4. Le formatage technique

Cette forme adopte une intégration formalisée dont l'objectif est de faire respecter les mêmes procédés pour garantir un service standardisé aux clients. Dans ce type d'intégration,

¹Idem, p 164.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

l'entreprise ne propose pas une évolution de carrière et ne recherche pas forcément la fidélisation à long terme.

3. Le processus d'intégration

L'intégration du NE au sein de l'entreprise fait partie d'un processus plus large : la socialisation organisationnelle. Son intérêt est de fournir un cadre pour une gestion globale incluant des actions à mener en amont et en aval de l'entrée organisationnelle. C'est justement cet aspect que nous allons approfondir dans le quatrième point.

3.1. Présentation du concept de l'intégration des NE

Différentes définitions de l'intégration sont proposées par les auteurs

3.1.1. L'intégration professionnelle (Socialisation Professionnelle)

En sociologie et dans une perception interactionniste, l'intégration est envisagée comme un processus dynamique de Socialisation Professionnelle (SP). C'est un processus d'apprentissage basé sur l'activité des NE par l'apprentissage du métier et l'acquisition de l'expérience sur le tas. Il passe d'une incorporation des règles, des valeurs et des normes du groupe à une singularisation. Cette dernière aura pour finalité de permettre aux NE d'assumer un rôle utile et reconnu et devenir un acteur à part entière dans l'entreprise¹. La SP est une adaptation d'un individu à son poste de travail suite à une promotion, à une mutation de service ou encore suite à une absence prolongée.

3.1.2. L'intégration du point de vue managérial

Delphine Lacaze (2007) définit l'intégration par l'action managériale dont l'objectif principal est de faire comprendre au collaborateur le rôle qu'il a à jouer au sein de l'organisation. L'auteur souligne que : « *L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée* »².

¹MEAD, G.H.1933., « *L'esprit, le soi et la société, Paris* », Puf, 2006 in BRUGEILLES, F. et BROCHOT, C., « *Faire l'expérience de la contribution. Une recherche action sur l'intégration des nouveaux dans l'entreprise* », Nouvelle Revue de psychologie ERES, N° 27, 2019, p 98.

²LACAZE, D.et PERROT, S., Op.Cit, p 2.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

L'intégration participe à l'accomplissement de l'identité individuelle par le mécanisme de la reconnaissance (d'une appartenance au groupe, puis d'une singularisation). Elle contribue à la construction et au renouvellement du monde social¹.

3.1.3. L'intégration du point de vue théorique

L'intégration peut être rattachée à la SO qui se déroule tout au long de la carrière professionnelle du NE². C'est un processus aidant le NE à acquérir les connaissances, les compétences et les comportements pour maîtriser leur rôle organisationnel. Pour **Bauer et Ardogan (2011)**, « *La socialisation organisationnelle ou encore l'intégration des nouveaux employés, désigne le processus qui aide les nouvelles recrues à acquérir les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires pour réussir dans leur nouvelle organisation* »³.

3.1.4. L'intégration selon les domaines de socialisation et la nature des processus

Cette définition caractérisée par sa précision, se base sur deux facteurs : le processus d'apprentissage et celui de l'intériorisation d'un rôle organisationnel. Le premier s'articule autour des trois domaines de socialisation⁴ : l'organisation (métier, histoire, stratégie ...), le groupe de travail (fonctionnement, culture, pouvoir...) et le contenu du travail (jargon, procédures, aspects techniques...). Le second correspond au degré d'acceptation, d'identification et d'absorption des règles, des valeurs et de la culture de l'entreprise.

3.2. Les objectifs du processus d'intégration

La phase d'intégration des nouveaux collaborateurs, met en exergue quatre grands objectifs qui sont ⁵ :

3.2.1. L'information du nouveau collaborateur

Dans cette phase, l'entreprise doit apporter et mettre à la disposition du NE toutes les informations dont il aura besoin que ce soit celles concernant l'entreprise elle-même et son fonctionnement ou bien celles ayant un rapport avec son service. Il est plus qu'important de lui présenter l'ensemble des salariés de l'entreprise, en particulier, ceux avec qui il aura plus de contact régulier.

¹BRUGELLES, F. et BROCHOT, C., Op.Cit, p 98.

²DUFOUR, L. et LACAZE, D., « *L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel* », Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 75, 2010, p 5.

³BOUBAKARY, B., « *Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME Camerounaises* », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, édition Eska, N° 62, 2019, p 107.

⁴LACAZE, D. et PERROT, S., Op.Cit, p 3.

⁵BARABEL, M. et MEIER, O., « *Manageor* », 2^e édition, édition Dunod, Paris, 2010, pp 508-509.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

3.2.2. L'instauration d'un climat de confiance et de coopération entre le manager et le nouveau collaborateur

Le manager va essayer de tisser un lien de confiance avec le NE pour bien l'intégrer et pour qu'il soit efficace. Il lui expliquera les raisons pour lesquelles il a été choisi et ce qui a fait pencher la balance en sa faveur, mais aussi les doutes qu'il avait pour attirer son attention. Ce premier contact est très important et sensible dans la mesure où cet échange représente la première étape dans la gestion de la carrière du collaborateur et l'occasion de débattre les objectifs tracés pour l'année à venir.

3.2.3. La facilitation de la prise de poste et l'apprentissage du salarié

L'intégration d'un nouveau salarié se fait crescendo et progressivement dans sa prise de poste, dans son apprentissage et dans sa familiarisation avec l'environnement de l'entreprise. Sa réussite est fonction des moyens mobilisés et des attentes des dirigeants. De ce point de vue, le NE peut se consacrer à la découverte des méthodes de travail, des logiciels existants, comme il peut bénéficier de formations techniques permettant l'acquisition de compétences spécifiques. Dans certains cas, le choix est porté sur l'encadrement d'un tuteur ou d'un employé expérimenté pour accompagner, orienter et répondre aux questions du NE. Le service RH peut organiser des entretiens réguliers pour s'enquérir de la bonne intégration du salarié et de son évolution positive dans son poste.

3.2.4. L'adaptation à la culture de l'entreprise

Inculquer, partager les valeurs, les règles de fonctionnement que prône l'entreprise est un objectif de la phase d'intégration. Selon certains auteurs, la réussite de l'intégration est conditionnée par la bonne adéquation préalable entre la concordance culturelle du candidat et celle de l'entreprise. Le défi réside dans la confrontation quotidienne du NE avec son environnement professionnel qui va soit confirmer ou infirmer la décision prise lors de la phase de sélection.

3.3. Les pratiques d'intégration (outils) des nouveaux entrants

La réussite du processus d'intégration est tributaire de la qualité de pratiques qu'il met en œuvre, pratiques choisies selon les stratégies GRH des entreprises. Elle dépend également des moyens dont elles disposent et des outils utilisés. Ces pratiques d'intégration permettent le développement du sentiment d'appartenance du salarié à son entreprise, crée la cohésion avec son équipe et facilite son intégration.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

3.3.1 Le Tutorat

Le Tutorat est une méthode fréquente au sein des entreprises. C'est une relation de binôme, en tête à tête qui permet d'avoir plus de proximité et un transfert de compétences¹. Une mission confiée à un employé expérimenté détenant les capacités pour créer une relation de confiance avec le NE. Ses tâches principales sont l'accompagnement sur le long terme dans l'apprentissage sur le tas en lui offrant une assistance permanente pour le conseiller et l'aider à surmonter des situations difficiles². Le tuteur est volontaire, conscient de l'importance de la transmission du savoir qui se fait via des entretiens, des démonstrations.... IL s'attache à présenter au NE les employés, les services de l'entreprise et lui transmet les informations nécessaires pour mieux accomplir son rôle organisationnel, se socialiser rapidement avec l'environnement du travail et être productif.

3.3.2. Le Mentorat (le parrainage)

Le Mentorat trouve son origine dans le domaine du développement personnel. Pratique assez répandue, il consiste en l'accompagnement personnel et confidentiel apporté par un salarié de l'entreprise (parrain ayant fait ses preuves à travers le temps en efficacité et en capacité de transmission des connaissances) au NE en lui transmettant des conseils pendant l'apprentissage sur le tas et en le motivant pour qu'il développe ses performances. Le parrainage se base sur le volontariat et l'envie d'aider plus que sur l'imposition d'une contrainte³. Le parrain est un facilitateur de rencontres, il présente le NE aux interlocuteurs internes pour élargir son réseau. Il est impliqué dans la validation de la période d'essai, la discussion du rapport d'étonnement et l'élaboration d'un plan individuel de formation.

Cet outil permet d'éviter les contraintes organisationnelles, d'augmenter l'implication, d'identifier des leaders, des talents et maintenir leur développement dans le temps⁴. Deux types de parrainage utilisés parfois conjointement peuvent être distingués : le parrainage technique qui a trait généralement au métier et le parrainage hors technique qui est caractérisé par l'importance du rôle du parrain dans l'aide au décryptage de la culture et du fonctionnement de l'entreprise.

¹MAKHLOUF, F. et collectif EPBI., « *L'initiation à la GRH* », édition Pages Bleues Internationales, Bouira, 2012, p 37.

²PERETTI, J.M., 2016, Op. Cit, p 76.

³LACAZE, D. PERROT, S., Op.Cit, p 68.

⁴LIGER, P., « *Marketing RH* », 3^e édition, édition Dunod, Paris, 2013, p 136.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

3.3.3. La formation technique ou managériale

La formation associe deux objectifs : formation et rencontre. Au-delà de l'acquisition de nouvelles connaissances, la formation est l'occasion de rencontrer de nombreuses personnes qui ne sont pas amenées à se croiser quotidiennement. Elle correspond à des modules très spécifiques et directement liés à l'activité pour faciliter l'occupation du poste rapidement et efficacement. A titre d'exemple, dans le cadre d'une formation dédiée à des commerciaux visant à améliorer la relation client, il y a besoin de leur enseigner des modules de communication leur permettant de s'imprégner des bonnes pratiques dans ce domaine.

3.3.4. Le suivi collectif

Certaines entreprises optent pour des politiques collectives qui consistent en un groupe de personnes qui bénéficient ensemble d'une partie de la procédure d'accueil et de temps à autre se voient pour faire le point et échanger avec un responsable R.H de leur intégration¹. Il peut s'agir de journées d'accueil qui visent essentiellement à faire connaître l'entreprise, de présenter ses valeurs et créer un contact entre les NE et les anciens. Dans la majorité des cas, ce groupe d'employés tissent des relations fortes et gardent un lien indéfectible tout au long de leur carrière professionnelle.

3.3.5. Le livret d'accueil

C'est un document stratégique, premier document officiel reçu par le NE. C'est un outil d'intégration et d'information utilisé beaucoup plus dans les grandes entreprises². Il vise à présenter l'entreprise (son organisation, son règlement intérieur), comme il résume les systèmes de protection sociale, les règles explicites et les diverses procédures à suivre en cas de maladie ainsi que les avantages sociaux³.

Deux types de livret d'intégration existent. Le premier axé sur une présentation générale de l'organisation comprenant son histoire, ses valeurs et ses procédures et vise une intégration à long terme (fidélisation et transmission de la culture). Le second axé sur la présentation de l'emploi, des méthodes et du langage technique vise une intégration à court terme (efficacité rapide au travail)⁴.

3.3.6. Les séminaires d'intégration

¹PERETTI, J.M., 2016, Op.Cit, p 76.

²TRESANINI, M., « *Evaluer les compétences* », 2^e édition, éditions EMS, Paris, 2013, p 145.

³WEISS, D., « *Ressources Humaines* », 2^e édition, édition d'Organisations, Paris, 2003, p 69.

⁴EGALENS, J. et ROGER, A., Op.Cit, p 124.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

Les séminaires d'intégration peuvent prendre plusieurs formes : des présentations faites par les professionnels des RH, des visites guidées et des activités sociales (une collation, des activités extra professionnelles en plein air, un week-end d'intégration, Team building (speed networking, séjour aventure, c'est une journée de cohésion d'équipe ...)¹. Ce sont des occasions de soutien social (rencontres des salariés). Ils permettent de faciliter l'intégration du NE, de connaître l'entreprise et se familiariser avec son environnement².

3.3.7. Le coaching

Le coaching constitue un signe fort d'attention et un bon outil de fidélisation³. Il est synonyme d'accompagnement individualisé des NE pour développer leurs compétences et de leur faire prendre conscience de l'importance d'avoir les capacités à se surpasser sur le plan personnel et professionnel dans le but de faire face à des situations difficiles, de vaincre le stress et la pression du travail.

3.3.8. Les pratiques récentes

Les entreprises ont recours aux solutions numériques et aux modalités de transmission d'informations et de connaissances ludiques, interactives (le jeu et l'évènementiel) comme outil d'intégration des NE. Ce sont des contextes très propices au développement des rencontres et des réseaux internes à travers de nombreuses solutions dont voici les plus importantes :

- **L'automatisation de certains work flow** : afin d'assurer la préparation de l'accueil du NE (préparation du matériel : ordinateur, téléphone...), l'utilisation de modalités de formation numérique (vidéo, module e-learning...) ou encore la préparation du parcours d'intégration et l'amélioration de l'expérience des NE en utilisant des applications mobiles⁴.
- **La vidéo de bienvenue** : utilisée le jour de l'accueil du NE. Elle doit être préparée par un professionnel qui veille à la réalisation d'un montage de qualité. La durée de la vidéo doit

¹CONDOMINES, B. et HENNEQUIN, E., « *Le processus de recrutement pour le candidat et le recruteur* », édition Economica, Paris, 2014, p 124.

²GUERRERO, S., « *Les outils des RH* », 4^e édition, édition Dunod, Paris, 2019, p 111.

³LELARGE, G., Op.Cit, p 128.

⁴BAUDOIN, E. et al, Op.Cit, pp 81-82

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

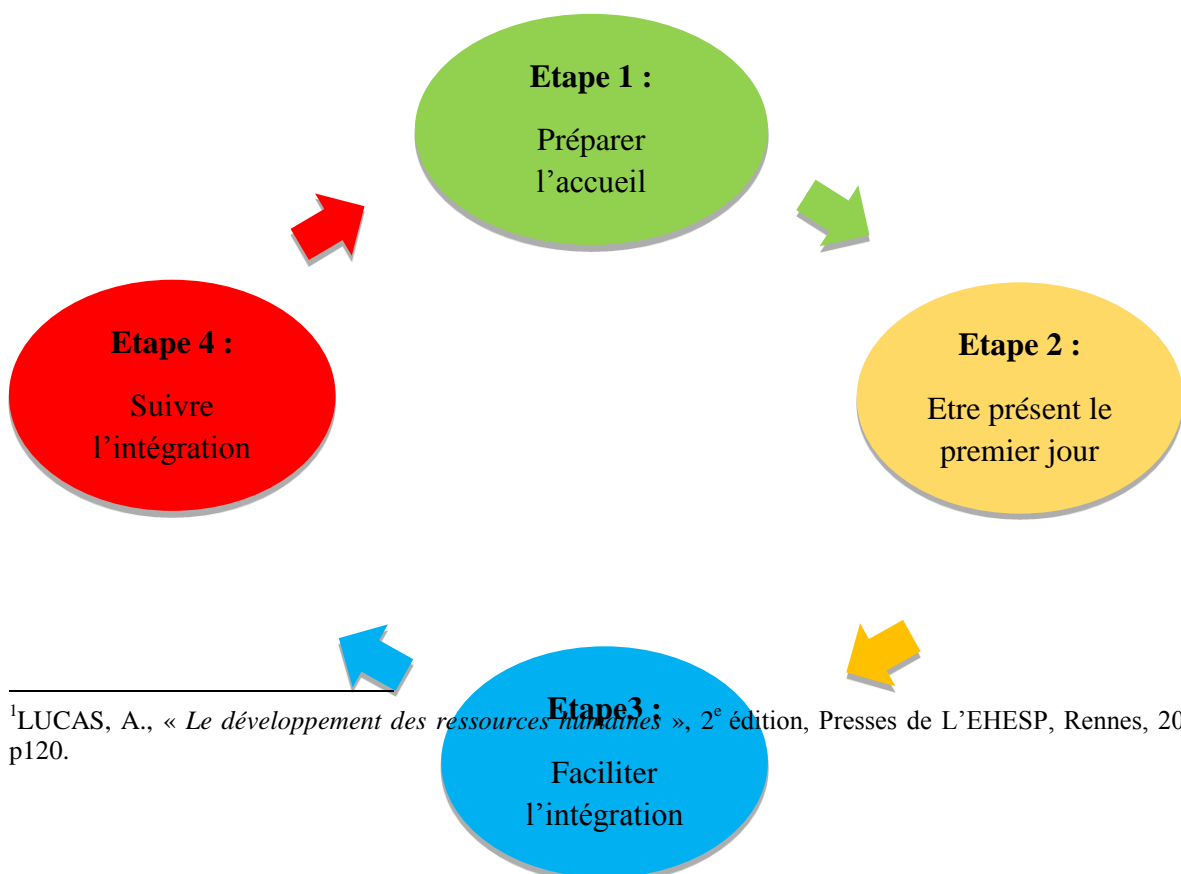
être étudiée de façon à éviter la lassitude. Enfin, l'adaptation de la vidéo aux besoins informationnels du NE en s'interrogeant sur ce qu'il cherche à connaître de l'entreprise.

- **L'utilisation d'intranet** : structure et facilite les échanges entre collègues et permet au NE de mieux s'intégrer et connaître ses collaborateurs¹.
- **Les blogs ou communautés internet** : issues des réseaux sociaux qui donnent lieu à une plateforme au salarié pour communiquer entre collègues, échanger des informations ayant trait aux métiers et témoigner du climat organisationnel.
- **Serious Games** : méthode ludique qui fait découvrir l'entreprise sous ses différents aspects : ses problèmes, ses objectifs, sa culture et ses activités. Elle œuvre dans le sens de la sensibilisation autour des valeurs qui constituent la culture et la mission de l'entreprise.

3.4. Les étapes du processus d'intégration

La réussite du processus d'intégration dépend de la qualité de ses étapes, du degré de complexité du poste et des capacités d'adaptation du NE. L'entreprise doit investir dans chaque étape en impliquant tous ses niveaux hiérarchiques. Les quatre étapes du processus d'intégration sont représentées dans la figure ci-après :

Figure N° 1 : Les quatre étapes de l'intégration du nouvel entrant.



¹LUCAS, A., « Le développement des ressources humaines », 2^e édition, Presses de L'EHESP, Rennes, 2014, p120.

Source : CONDOMINES, B. et HENNEQUIN, E. « *Le processus de recrutement pour le candidat et le recruteur* », édition Economica, Paris, 2014, p 122.

3.4.1. La préparation de l'accueil du nouveau collaborateur en amont

La préparation de l'accueil se fait à la fois en externe (avec la personne recrutée) et en interne (avec le futur manager et les futurs collègues). Le NE prend contact avec l'entreprise avant l'embauche effective, via les entretiens avec les responsables RH et autres. L'enjeu majeur est de se situer dans une tonalité à la fois positive et réaliste pour ne pas embaucher à tort et éviter une éventuelle déception. Le premier jour de travail doit être exemplaire, dans la mesure où, le NE disposera des documents et outils nécessaires (un bureau, un ordinateur, un téléphone...). A titre d'exemple, avec la configuration du matériel informatique (accès à intranet et internet, mot de passe pour l'ordinateur...), mettre à sa disposition une carte professionnelle et un badge d'entrée¹. En amont, l'envoi d'informations aux candidats recrutés avant leur arrivée concernant l'entreprise et les aspects administratifs et pratiques avec un mot de bienvenue, via l'un des canaux de transmission d'information utilisés : intranet, le journal de l'entreprise, clé USB entre autres.

La préparation de l'accueil vise à nouer des contacts permettant des interactions interpersonnelles, à simplifier et à anticiper l'insertion du NE. Il s'agit, par exemple, de l'inviter à des événements organisés ou à assister à une réunion de travail. Il est important d'informer les différents services de l'arrivée du NE et communiquer des informations et une présentation (nom et prénom, poste à occuper...) de ce dernier via un journal interne ou une newsletter. Certaines entreprises donnent un accès libre à leur portail personnalisé qui se déclenche automatiquement après la signature du contrat. Ceci facilite la gestion administrative de son dossier. Pour toute fin utile, il importe de sensibiliser, tout

¹CONDOMINES, B. et HENNEQUIN, E., Op.Cit, p 22.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

particulièrement, ses futurs collègues directs sur son arrivée pour l'accueillir et lui faciliter l'intégration au sein de cette équipe¹.

3.4.2. L'accueil, la présence le jour J

Les premières impressions du NE lors de son premier jour de travail sont importantes et reflètent un aspect de sa personnalité, car on entend souvent des salariés dire : « *D'ailleurs quand je suis rentré...* »², même après des années de leur recrutement. La phase d'accueil permet au NE de connaître les sources d'information afin d'éviter la perte de temps et d'éventuelles erreurs qui causeront du stress et une pression supplémentaire. L'acculturation du NE est plus forte quand il reçoit un accueil bienveillant. Les interactions avec les collègues offrant leur soutien favorisent la construction de réseaux et le sentiment d'être accepté par l'organisation, ce qui l'encourage à adopter les valeurs existantes.

La présence du manager est nécessaire le premier jour d'accueil pour lui présenter un mot de bienvenue, l'ensemble de la structure (les différents services) et les différentes équipes de collaborateurs). Il fournit les explications concernant le fonctionnement de l'entreprise, les règles à respecter, les services dont il peut en bénéficier tout au long de sa présence au sein de l'entreprise et bien sûr le poste qu'il va occuper. Le jour de l'accueil, c'est également l'occasion de remplir les formalités administratives et remettre au NE le règlement intérieur. Il est possible de déléguer un salarié, qui peut être un tuteur pour l'accompagner pendant la phase d'intégration.

Certaines entreprises remettent un livret d'accueil ou bien une charte des valeurs comme le Welcome Pack. D'autres, exploitent les fonctionnalités de l'intranet pour proposer au NE des vidéos de l'entreprise, une présentation de l'organigramme, un accès à la fiche de poste et une introduction aux différents métiers de l'entreprise). Aussi, des échanges informels peuvent faciliter l'intégration du NE lors de ses premiers jours, en particulier, lors de moments de convivialité : pauses cafés, déjeuners et autres.

Pour l'insérer activement dans l'entreprise et le responsabiliser, on confie au NE une première mission suivie d'un entretien à la fin de la première semaine³. L'idéal serait que l'accueil ne soit pas trop chargé en rencontres et que le NE soit soumis à une pression dès le premier jour. Les informations à lui transmettre doivent être étalées sur toute la durée de

¹Idem, pp 122-123.

²DE FALCO, H., « *Maitriser ses recrutements* », 5^e édition, édition Dunod, Paris, 2016, p 168.

³CONDOMINES, B. et HENNEQUIN, E., Op.Cit, p 123.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

l'intégration. **La période d'essai** est une clause du cadre légal, fixée par les conventions collectives où des évaluations régulières se font pour mesurer le degré d'adaptation par rapport aux attentes sur le tas. A tout moment, les deux parties peuvent rompre cette relation de travail. Sa durée est différente d'une entreprise à une autre selon le degré de responsabilité du poste.

Cette période est l'ultime tamis du processus de recrutement avant l'embauche définitive¹. Appelée aussi période de stage dans la fonction publique, sa durée est d'une année, période probatoire qui peut être prolongée. Son exploitation optimale permettra de réduire les risques d'erreurs².

3.4.3. Faciliter l'intégration du nouveau collaborateur

Le processus de socialisation est une partie intégrante du processus d'intégration qui a des répercussions sur la décision finale du NE³. Ce dernier se base sur les supports reçus lors des premiers jours de son intégration comme les semaines d'intégration en présentiel, les stages « découverte » qui lui permettront de distinguer les différentes divisions de l'entreprise. Le NE va commencer à construire son propre parcours, un acquis consolidé par des rencontres avec des collaborateurs de travail dans un temps utile⁴. Dans ce cadre, des rencontres hors travail (petit déjeuner, participation à des manifestations culturelles...) génèrent l'intériorisation des valeurs qui constituent la culture de l'entreprise pour permettre au NE de s'y identifier, voire de s'intégrer totalement.

La dimension sociale est un indicateur de réussite de l'intégration. Sur le volet relationnel, certaines entreprises optent pour des parcours de rendez-vous ciblés et spécifiques permettant au NE de connaître les principaux acteurs ayant une relation avec sa mission au sein de l'entreprise. Le NE découvre à l'occasion de ces rencontres deux aspects : les pratiques formelles présentées par le supérieur hiérarchique (l'organigramme, les droits, les obligations, les attentes concernant le travail) et les pratiques informelles (le langage, le comportement, la tenue vestimentaire). C'est un moment où le NE peut poser des questions pour démontrer tout l'intérêt qu'il porte à la compréhension de son rôle organisationnel⁵.

¹DE FALCO, H., Op.Cit, p 169.

²TRESANINI, M., Op.Cit, p 151.

³DOLAN, S.L. SABA, T. JACKSON, S.E. et SCHULER, R.S., « *La gestion des ressources humaines* », 3^e édition, édition Pearson Education, Canada, 2002. p 244.

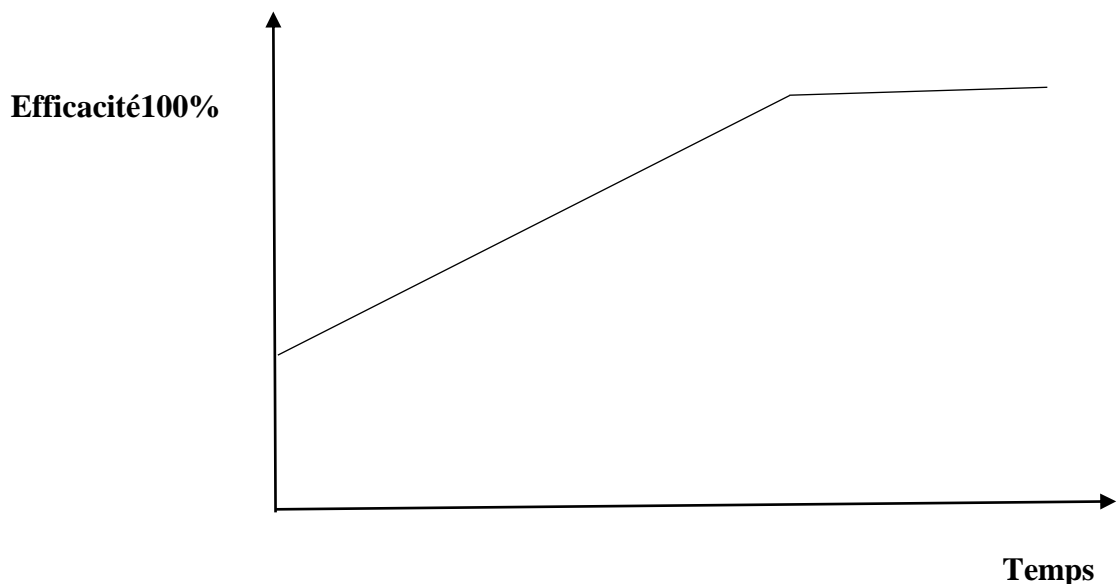
⁴LACAZE, D. et PERROT, S., Op.Cit, pp 64-65.

⁵LUCAS, A. Op.Cit, p 120.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

La structuration de la prise de fonction du NE est un moment d'apprentissage potentiellement fort qui vise la maîtrise du poste au plus vite pour réduire la période de sous efficacité, optimiser la courbe d'apprentissage pour être productif le plus rapidement possible. Elle est composée d'un tryptique¹ : Faire le point avec le NE sur le contenu du poste, lui remettre la description du poste détaillée et lui présenter de manière explicite et précise les attentes de l'entreprise par rapport à lui quand il sera au top de ses capacités. Le schéma ci-dessous relate l'objectif recherché par la structuration de la prise de fonction qui est de réduire la courbe d'apprentissage.

Schéma N° 1 : L'efficacité : une progression avec le temps.



Source : DE FALCO, H. « Maitriser ses recrutement », 5^e édition, édition Dunod, Paris, 2016, p 169.

¹DE FALCO, H., Op.Cit, p 169.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

3.4.4. Le suivi du nouvel entrant

Le suivi du NE peut aller jusqu'à une période de deux ans. Ses objectifs sont la vérification d'une intégration réelle, le niveau de satisfaction, le degré d'intériorisation des valeurs de l'entreprise et la maîtrise du poste. Cette étape est caractérisée par des entretiens réguliers chaque trois, six et un an. Ces entretiens visent à faire le point sur la période écoulée afin d'écouter le ressenti des NE, faire passer des messages et corriger éventuellement le parcours d'intégration (en prévoyant des formations spécifiques pour palier au dysfonctionnement)¹. Le suivi est fait généralement par le responsable hiérarchique direct ou par un tuteur qui tentent de détecter les difficultés via surtout les conversations informelles.

Pour ce faire, la grille d'analyse est un outil managérial utilisé par l'entreprise pour assurer un meilleur suivi du NE. La rédaction d'un rapport d'étonnement par ce dernier permet à l'entreprise d'avoir une vision nouvelle du parcours d'intégration et du service fourni, d'un côté. Dévaluer les capacités de rédaction, de synthèse et d'analyse de son employé, de l'autre. Une adéquation entre les attentes fixées par l'entreprise sur le NE et la réalité sur le terrain est synonyme de fin du processus. Juste après l'intégration définitive, l'entreprise accompagne le salarié en organisant un entretien prolongé².

4. La socialisation organisationnelle (SO) : approche théorique

La notion de SO renvoie à un type particulier de socialisation qui permet de mieux comprendre l'intégration des NE. La gestion de la socialisation prend en compte les phénomènes vécus et ressentis par les personnes qui s'insèrent dans un contexte de travail.

4.1. Présentation du concept de socialisation organisationnelle

L'intégration en entreprise a été développée dans le domaine des sciences de gestion à travers la SO. C'est la façon dont les entreprises socialisent leurs collaborateurs. Selon Van Maanen et Schein (1979), c'est un concept emprunté à la sociologie, qui est apparu dans la littérature anglo-saxonne en sciences de gestion dans les années 1960. Ce concept apporte un éclairage fécond pour la gestion des entreprises³. Ces dernières années, les organisations considèrent l'individu comme étant un acteur de sa socialisation.

La SO est un processus double de transmission et d'acquisition des connaissances organisationnelles et sociales entre l'organisation et le NE. Pour Haueter, Macan et Winter,

¹LACAZE, D. et PERROT, S., Op.Cit, p 81.

²CONDOMINES, B. et HENNEQUIN, E., Op.Cit, p 126.

³BRUGEILLES, F. et BROCHOT, C., Op.Cit, p 97.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

(2003), « *la socialisation organisationnelle est un processus d'apprentissage et d'ajustement d'un individu à son milieu* »¹. Elle correspond à un double processus d'interaction entre une organisation et un individu en phase de transition organisationnelle².

La socialisation est considérée comme l'apprentissage du système de valeurs, des normes et des comportements appropriés. Perrot, (2009) la voit comme « *un processus d'apprentissage et d'intériorisation d'un rôle organisationnel* »³. Ce processus aboutit à une appréciation des valeurs, des capacités, des attentes comportementales et du savoir social essentiel pour assumer un rôle organisationnel⁴. C'est un « apprentissage des ficelles » d'un métier et d'un contexte organisationnel⁵.

La notion de SO revêt un caractère large englobant toute période de transition nécessitant un ajustement au milieu professionnel que ce soit une transition inclusive (entrer dans l'entreprise), fonctionnelle (mobilité horizontale), ou bien hiérarchique (promotion). On dénote une intensité du processus de socialisation lors de l'intégration. Ceci est dû à l'ampleur et à l'intensité des apprentissages à acquérir (Feldman, 1981 ; Fang, Duffy et Show, 2011). Ainsi, la socialisation est particulièrement intense lors de l'entrée dans l'organisation d'un nouveau collaborateur passant d'un individu externe à un membre actif et efficace⁶.

4.2. Les différentes approches de la SO

La revue de littérature portant sur la SO permet de dégager trois approches :

4.2.1. L'approche séquentielle

Cette première approche s'intéresse à la dimension temporelle du processus par le séquençage des apprentissages, l'ajustement des NE et l'identification de la succession d'étapes de leur socialisation. Les difficultés et les anomalies apparaissent généralement après quelques semaines, voire quelques mois de l'entrée du NE au sein de l'entreprise. C'est un processus long pour lequel cette approche met en évidence les indicateurs indirects de progression et de réussite (l'intention de rester dans l'entreprise, la satisfaction au travail, la

¹Idem.

²BOUBAKARY, B., Op.Cit, p 108.

³BARGUES, E. et PERROT, S., Op.Cit, p 44.

⁴LACAZE, D. et PERROT, S., Op.Cit, p 2.

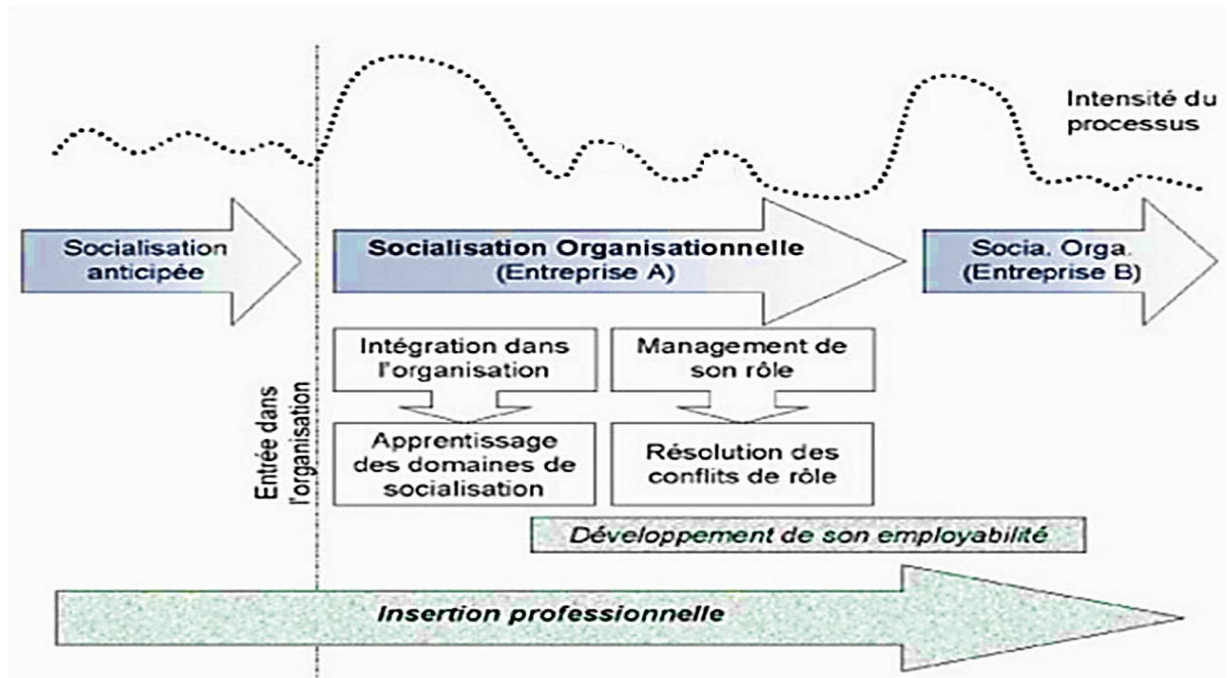
⁵Idem.

⁶BARGUES, E. et PERROT, S., Op.Cit, p 44.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

performance et le turnover). D'autres travaux (Feldman 1976, Fisher 1986) recensent des facteurs qui influencent le passage d'une phase à l'autre. A titre d'exemple, les relations sociales et leur capacité à offrir un support émotionnel et une préparation aux caractéristiques du rôle confié (clarté et similitude avec un rôle déjà exercé)¹. Les représentants de cette approche (Feldman, Schein, Wanous, dates) identifient trois phases. Celles-ci sont représentées dans la figure ci-dessous :

Figure N° 2 : Les étapes de la SO.



1= Changement d'organisation ; 2= Changement de poste ; 3= Modification majeure dans l'organisation.

¹Idem, pp 46-47.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

Source : LACAZE, D. « *La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle* », *Revue Management et Avenir*, N° 14, 2007, p 11.

- **La phase de socialisation anticipée**

Elle débute avant l'arrivée du NE au sein de l'organisation. C'est une sorte d'initiation en amont pour lui durant laquelle il commence à forger une image globale de sa future vie professionnelle. Cette étape est caractérisée par la formulation d'attentes sur le nouvel environnement de travail, attentes basées sur les informations diffusées, notamment, lors des entretiens, par les médias ou les réseaux de connaissances¹.

- **La phase de confrontation initiale (la socialisation d'initiation)**

Elle fait référence aux premiers temps passés dans l'organisation. Cette phase est caractérisée par l'apprentissage des différentes dimensions de la socialisation et par l'intensité des apprentissages, ce qui génère du stress et de l'anxiété. Le NE cherche à saisir les valeurs et les comportements appropriés pour devenir un membre actif et efficace. Il vit un choc de réalité car le contexte organisationnel est méconnu, incertain et ne permet pas de sélectionner et d'interpréter les informations. On évoque à ce niveau la formation de conflits et d'ambiguïtés inhérentes au rôle².

- **La phase d'intégration (d'adaptation, ou socialisation active)**

C'est la manière dont se familiarise le NE avec son nouvel environnement. Cette phase est caractérisée par le changement de statut du NE où il passe du statut d'outsider à celui d'insider³. Au cours de cette période précise, il pourra accéder à des responsabilités, à des informations privilégiées, comme il gagne en autonomie. Ainsi, le NE arrive à s'imposer et à régler le problème lié aux conflits et aux ambiguïtés de rôle⁴. Néanmoins, cette approche a été très vite remise en cause suite au manque de validation empirique, ce qui a ouvert la voie à d'autres travaux qui ont vu le jour.

4.2.2. L'approche basée sur les stratégies de socialisation

¹BARGUES, E. et PERROT, S., Op.Cit, p 47.

²BARGUES, E. et PERROT, S., Op.Cit, p 47.

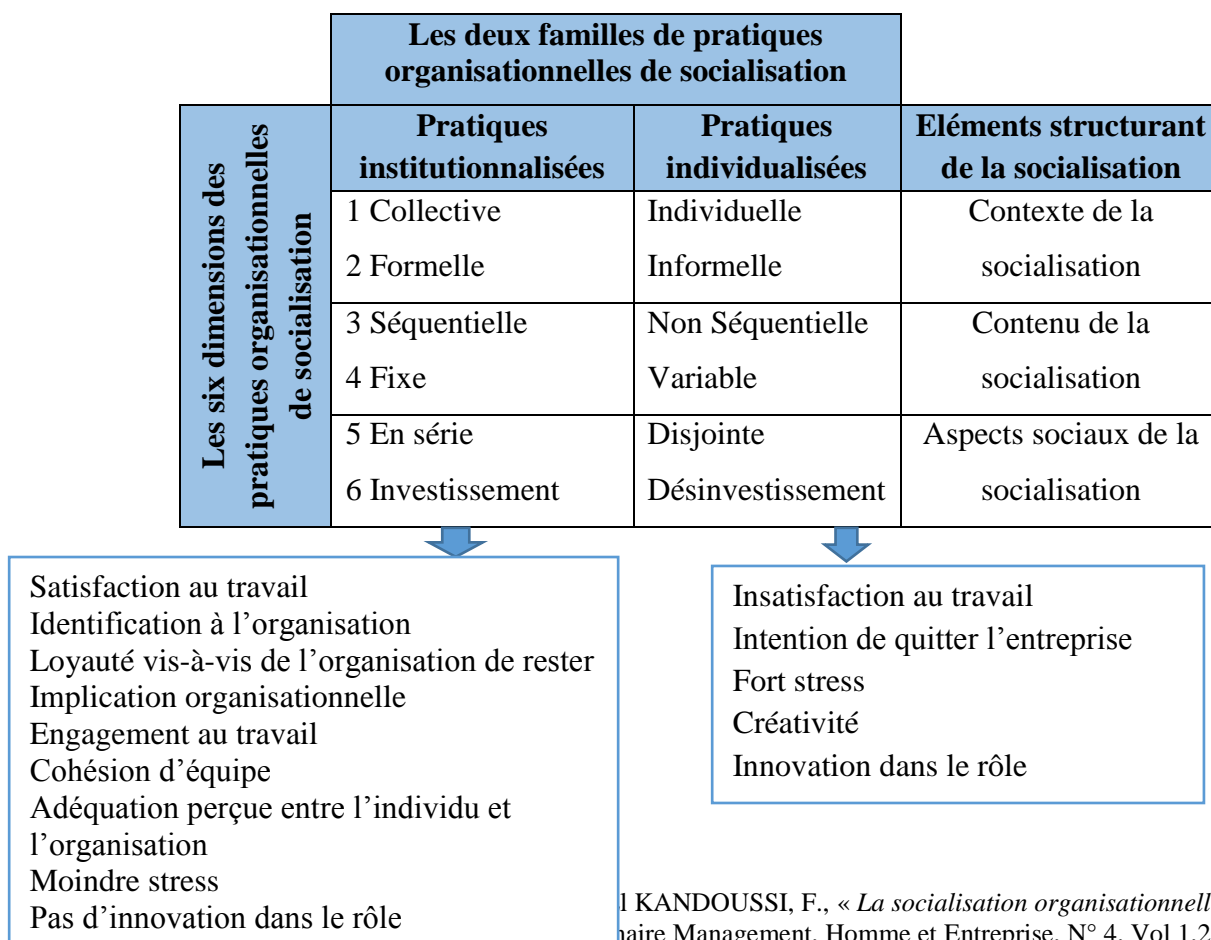
³Idem.

⁴DUFOUR, L. et LACAZE., Op.Cit., p 5.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

Les représentants de la seconde approche (Comer, 1991 ; Morrison, 1993 ; Kim, Cable, 2005 ; Vancouver, Tamanini, et Yoder, 2010 ; Klein et Heuser, 2008 ; Fisher, 1986 ; Dufour et Lacaze, 2010), affirment qu'elle porte sur les tactiques de socialisation mises en œuvre par les NE et par les établis. Les interactions entre les deux parties permettent de mesurer l'évolution des effets des tactiques individuelles et organisationnelles dans le temps. Cette approche considère la socialisation comme un processus dynamique au cours duquel les individus et les organisations changent. Quant aux besoins du NE et aux attentes de l'organisation, ceux-ci s'accumulent¹. Six couples de pratiques de SO présentées sous forme bipolaire par Van Maanen (1978) et Schein (1979)², sont reprises dans la figure N°3.

Figure N° 3 : Le modèle de pratiques organisationnelles de socialisation Quels sont les mécanismes à l'œuvre ?



Source : EGALENS, J. et ROGER, A. « *Master Ressources Humaines* », 2^e Edition, Eska, Paris, 2013, p 128.

Nous distinguons deux types de pratiques, celles institutionnalisées qui sont des pratiques très formalisées reposant essentiellement sur la transmission des modèles de valeurs et de comportements existants dans l'entreprise. Ceci dit, une stratégie claire donne de la sérénité au NE. C'est la résultante d'un accompagnement sans faille de l'entreprise¹, et celles individualisées qui reflète l'absence d'une stratégie d'entreprise bien définie. Des pratiques d'intégration caractérisées par le laisser-faire et le manque d'information. Ceci peut générer une insatisfaction, du stress et l'envie de partir.

4.2.3. L'approche par les domaines de socialisation

L'approche par les Domaines de Socialisation (DS) est destinée à faciliter l'intégration des NE². Selon Fisher(1986), les DS sont : «*ce qui est important d'apprendre lors de l'entrée dans l'organisation*»³. Il y a des divergences entre les modèles de la littérature par rapport au contenu des DS et leurs dimensions. La SO offre un cadre d'analyse pertinent via les DS qui représentent le contenu de l'apprentissage préalable à l'action dans une organisation. Leurs résultats servent de base à l'élaboration d'un modèle d'évaluation de la qualité de l'intégration.

Delobbe, Herrbach, Lacaze et Mignonac(2005) présentent une synthèse des modèles de DS. Dans ces modèles, la SO semble se consacrer à l'apprentissage des DS à quatre niveaux : organisationnel, collectif, celui du travail et au niveau individuel.

4.2.4. L'approche interactionniste

¹LACAZE, D. et PERROT, S., Op. Cit, p 121.

²LACAZE, D., « *La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle* », Revue Management et Avenir, N° 14, 2007, pp 4-12.

³Idem, p 13.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

L'approche par le contrat psychologique a trait à la théorie de l'échange social (Blau, 1964)¹. Cette théorie apporte un éclairage sur les conditions de l'échange entre le NE et l'entreprise. Selon Schein, (1978), le contrat psychologique correspond à une acceptation mutuelle implicite entre les deux parties. L'employé et l'employeur chacun de son côté fait de son mieux pour faire perdurer le contrat le plus longtemps possible en honorant ses engagements, le cas échéant, se traduit par des conséquences : un licenciement, une démotivation au travail, un départ prématuré. La notion de réciprocité est au cœur de cette approche.

Section 2 : La mobilité professionnelle : approche théorique

Dans un environnement économique fluctuant, caractérisé par un marché concurrentiel, les entreprises recherchent plus de rentabilité et de performance. Les mutations environnementales, l'émergence du concept d'employabilité et l'apparition du nomadisme professionnel, ont fait que les entreprises recentrent leur gestion et développement des salariés sur une GRH perçue comme une approche stratégique de la fonction du personnel. De ce fait, la mobilité professionnelle représente un défi majeur pour l'employé et pour l'employeur.

La gestion de la mobilité est un levier du développement et de fidélisation des compétences, en particulier, les cadres qui sont détenteurs de compétences clés. La substitution de la carrière organisationnelle par une carrière nomade, cristallise de nouvelles formes de mobilité (Cadin, 1998).

Dans ce chapitre, nous allons, dans premier temps, développer l'approche théorique de la mobilité, apporter un éclairage sur les facteurs qui sont à son origine, (les types, déterminants et formes de mobilité), dans un second.

1. La notion de mobilité : éléments de définition

La notion de mobilité professionnelle peut être abordée sous différents angles à partir de données objectives ou subjectives (selon la perception des salariés...). Une pléthore d'auteurs définit la notion de mobilité professionnelle. Nous retenons la définition de Cadin et al, (date) selon laquelle la mobilité serait un changement d'entreprise. D'autres (Rosenbaum,

¹DUFOUR, L. et LACAZE, D., Op.Cit., p 6.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

1979, Galambaud, 1991, Vatteville, 2003), la voient, dans un cadre plus restreint, comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle¹.

Certaines définitions spécifiées viennent conforter les précédentes en prenant en considération les attributions (les rôles organisationnels confiés aux individus). Dans cette lignée, Vardi (1980) avance que la mobilité professionnelle est perçue comme « *les mouvements vécus par des salariés qui passent d'un rôle organisationnel à l'autre* »². Pour leur part, Roger et Tremblay (2004) parlent de plafonnement de contenu. Les auteurs analysent la mobilité en tenant compte des rôles organisationnels et la contribution de l'individu à l'effort d'innovation, de responsabilité ou de prise de décision³.

Abraham (2004), affirme dans sa définition des changements concernant les attributions liées au travail que ces derniers n'impliquent pas automatiquement un changement d'emploi. Dans ce cas, la mobilité se mesure en se référant à des bases subjectives telles que l'appréciation du rôle organisationnel de la personne⁴. **Pour Cadin et al (2012)**, la mobilité est intéressante dans le sens où elle :

- Oblige les individus à sortir d'une routine sclérosante ;
- Constitue une source de motivation individuelle ;
- Permet d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise (adéquation ressources-besoins), de favoriser la collaboration entre services et de diffuser des techniques de gestion⁵.

La mobilité se considère ainsi comme la capacité d'accepter des changements dans le temps comme dans l'espace, dans les compétences comme dans les statuts, en interne comme à l'externe de l'organisation. Se référant au dictionnaire des RH, ma mobilité est « *le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise. Il existe différentes formes de mobilité des salariés* »⁶. Cette notion comporte trois types de dimensions :

La dimension organisationnelle a suscité l'intérêt de beaucoup de travaux (Vatteville, 2003 ; Vardi, 1980). Elle « *considère la mobilité comme une succession d'emplois ou un*

¹ROGER, A. et VENTOLINI, S., « *La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques* », AGRH, Montréal, 2004, p 1870.

²Idem.

³Idem.

⁴Idem.

⁵ARNAUD, N., « *Nouveaux enjeux de la GRH* », édition Ellipses, Paris, 2013, p 118.

⁶PERETTI, J.M., 2001, Op.Cit, p 150.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

changement d'affectation dans une structure organisationnelle»¹. D'autres recherches (Archambeau, 2002) se focalisent sur la dimension sociologique pour montrer que celle-ci «conçoit la mobilité comme le mouvement d'une personne au sein d'un groupe social auquel elle appartient»². Enfin, la dimension économique est appréhendée par les économistes en distinguant entre deux autres concepts : la réallocation³ des salariés et le roulement⁴ des travailleurs (Van der Linden, 1999).

2. Approches de la mobilité

Les modèles de mobilité connaissent des clivages qui sont dus aux difficultés de cerner cette notion. Par ailleurs, ces approches sont imbriquées et présentent des points communs car souvent celles-ci tentent de définir le concept de mobilité, de décrire son processus et d'identifier ses déterminants. Nous présenterons dans ce qui suit certaines de ces approches⁵ :

2.1. La théorie de décision de (March et Simon, 1958)

Cette théorie renvoie la cause du départ des salariés de l'entreprise principalement à la faiblesse des mécanismes incitatifs mis en place par l'entreprise, faiblesse pouvant provoquer une envie de départ. Pour inciter les salariés à rester dans l'entreprise le plus longtemps possible, il importe de créer un équilibre entre les contributions et les rétributions des salariés pour une meilleure valorisation des efforts fournis.

2.2. La théorie de la chaîne d'offre d'emploi de White (1971) et Sorensen (1977)

Cette théorie stipule que le marché du travail est composé d'une panoplie de chaînes d'offres d'emploi. Il est considéré comme un système de mobilité interconnecté. Deux situations résulteraient d'une offre d'emploi : la création d'un nouveau poste de travail et le

¹ELOUAER, I., « *La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impacts sur la performance Organisationnelle* », AGRH, Dakar, 2008, p 3.

²Idem, p 3.

³Le niveau de réallocation des travailleurs à un moment donné se définit comme étant le nombre de personnes (d'une zone géographique donnée) qui, entre deux périodes différentes, soit changent d'employeur soit transitent de l'emploi vers le non-emploi ou bien le contraire. (Van der Linden, 1999, p 112).

⁴Le roulement des travailleurs correspond au nombre d'entrées et de départs de main d'œuvre au cours d'une période donnée sur un territoire donné. Par entrée, il faut entendre l'embauche d'un travailleur. La notion de départ englobe tous les motifs de cessation d'une relation contractuelle entre un employeur et un travailleur. (Van der Linden, 1999, p 113).

⁵ELOUAER, I., Op.Cit, pp 4-5.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

départ d'un individu de son poste. On ne parle plus de chaîne quand le poste est occupé, détruit ou bien absorbé par une autre fonction interne. Cependant, certains auteurs (Archambeau, 2002) remettent en cause la chaîne d'offre d'emploi et lui trouvent des lacunes concernant le type de mobilité engendrée. Certains travaux (Stewman et Konda, 1983 ; Stewman, 1986) s'accordent à décomposer la chaîne d'offre d'emplois en série de promotions, dégradations et permutations.

2.3. La théorie des coûts de transaction de Williamson de 1979

Lorsqu'un besoin de recrutement se manifeste au sein de l'entreprise en l'existence de postes vacants pour lesquels on ne prévoit pas de recourir au marché de travail pour embaucher, une chaîne de promotion se constituera au sein de l'entreprise et le poste sera occupé. En revanche, dans le cas où l'entreprise fait confiance au marché du travail pour embaucher son salarié, celle-ci lance un appel d'offres qui va intéresser les demandeurs d'emplois tant internes qu'externes. Cette démarche créera une dynamique d'emplois dénommée chaîne de mobilité économique¹.

2.4. La théorie du capital humain de Becker (1962)

Le capital humain est une ressource individuelle et au même temps un facteur de différenciation affectant le nombre et la nature des opportunités rencontrées par l'individu sur le marché du travail. La mobilité est appréhendée comme la résultante entre les gains nets tirés d'emplois actuellement occupés et les gains futurs estimés du nouvel emploi. Selon Archambeau, (2002), il existe une contradiction dans la mesure où les salariés ayant potentiel élevé aspirent à une spécialisation et une plus grande maîtrise de leur métier en s'investissant et en se donnant à fond dans leur travail avec abnégation².

3. Mobilité : types, déterminants et dimensions

La mobilité est un phénomène complexe qui peut prendre des formes différentes, constituer la cause logique d'un certain nombre de facteurs et comporter différentes dimensions.

3.1. Les types de mobilité

¹LAHLOUH, H. et KRAZEM, S., « *L'impact des conditions de travail sur la Mobilité des travailleurs* », Mémoire de master en sciences de gestion, option : Gestion des Ressources Humaines, UMMTO, 25/12/2019, p 18.

²ELOUAER, I., Op.Cit, p 5.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

Plusieurs types de mobilité sont évoqués dans la littérature :

3.1.1. La mobilité interne

La mobilité interne est le changement de poste à l'intérieur ou l'évolution de la fonction au sein d'une entreprise. C'est un acte volontaire qui peut être volontaire dans la mesure où le salarié manifeste une envie de mobilité. Cet acte peut être piloté quand il est initié par le manager du salarié. La mobilité peut être verticale correspondant à une promotion avec l'évolution dans des postes de responsabilité ou horizontale permettant de passer d'un poste à un autre au sein du même service ou bien dans un service différent.

Ce type de mobilité est un outil de gestion des talents permettant de fidéliser, de motiver et de développer les compétences des salariés, leur employabilité, comme elle permet d'abolir les clivages inter-entités¹. D'autres avantages sont importants comme la réduction des coûts de recrutement et du temps d'intégration, la favorisation des synergies entre services et l'organisation plus transversale et plus collaborative en entretenant le partage du savoir et l'amélioration de la productivité².

3.1.2. La mobilité externe

La mobilité externe suppose un changement d'entreprise permettant au salarié de développer ses compétences. Elle permet d'avoir des départs et, de facto, une dynamique de renouvellement du personnel (recrutement). C'est particulièrement nécessaire lorsque les départs en retraite sont nombreux. Les avantages de cette forme de mobilité sont déclinés dans les points ci-après :

- Découvrir un nouvel environnement de travail ;
- Développer de nouvelles compétences ;
- Découvrir de nouvelles méthodes de travail ;
- Découvrir un nouveau secteur d'activité ;
- Profiter d'un gap salarial plus important ;
- Eviter la démotivation des salariés n'ayant pas la possibilité d'évoluer en interne.

3.1.3. Mobilité géographique

¹TACHE. P., « Relancer la mobilité interne », éditions d'Organisation : Eyrolles, Paris, 2007, p 10.

²ABRAHAM, J. « Les déterminants de la mobilité interne et les conditions de cohérence du marché interne du travail », Revue Gestion 2000. Management et perspective, V 20, N°04, 2003, p 39.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

Deffayet et Van Heems (1995) distinguent deux autres types de mobilité : la mobilité géographique nationale ou internationale.

3.1.3.1. La mobilité géographique nationale

Elle correspond au changement de lieu de résidence de l'individu. Sa mesure dépend du découpage retenu : changement de commune, de département ou de région (Baccaini et Laferrère, 2010)¹. Ce type de mobilité se traduit par un changement de localisation géographique. C'est le changement du lieu d'exercice d'activité du collaborateur à l'intérieur d'un même pays sans pour autant changer d'emploi nécessairement². La mobilité géographique est conditionnée par un dispositif d'accompagnement financier et des possibilités de retour.

3.1.3.2. La mobilité géographique internationale

C'est une mutation professionnelle, un changement de lieu de travail qui implique une installation temporaire dans un pays autre que le pays d'origine. Pour cette forme de mobilité, il peut s'agir d'une expatriation ou bien d'un détachement.

Au-delà des formes précitées, certains auteurs parlent d'autres types de mobilité. Par exemple, Louis (1980) parle de transition de carrière ou de mobilité promotionnelle. Abraham (2004), avance, pour sa part, une distinction entre la mobilité de court terme qui est une forme de mobilité relevant de changements de postes à l'intérieur de l'entreprise et la mobilité de longue durée qui est une succession d'emplois à l'extérieur de l'entreprise.

3.2. Les déterminants de la mobilité

Les déterminants de la mobilité sont scindés en trois grandes catégories qui sont :

3.2.1. Les déterminants sectoriels

Haveman et Cohen (1994) suggèrent que la création des organisations, leur décès ainsi que les fusions et les restructurations sont des déterminants importants de la mobilité³. Ces derniers sont mis en évidence par la théorie de March et Simon (1958) qui stipule que l'identification d'une nouvelle opportunité intéressante au plan de la rémunération et de la

¹DUHAUTOIS, R. PETIT, H. et REMILLION, D., « *La mobilité professionnelle* », édition La Découverte, Paris, 2012, p 9.

²LAHLOUH, H. et KRAZEM, S., Op, Cit, p 23.

³ELOUAER, I., Op.Cit, p 6.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

carrière est une condition sine qua non pour l'individu avant qu'il ne prenne la décision de mobilité.

L'apparition de nouveaux postes de travail est un déterminant qui résulte de la création de nouvelles organisations suscitant l'intérêt des demandeurs d'emplois potentiels et des salariés déjà en poste. Ce déterminant est mis en évidence par la théorie de la recherche d'emploi, car la création de nouvelles organisations est à l'origine de l'entrée en chômage volontaire de certains salariés actifs. D'autres caractéristiques industrielles sont mises en avant : la taille du secteur, la spécialité dominante dans la branche, le type de technologie utilisée, les barrières à l'entrée ou à la sortie¹.

3.2.2. Les déterminants organisationnels

Selon Granovetter (1986), la taille de l'organisation est un déterminant influençant la situation du salarié sur le marché du travail. Il est mis en évidence par la théorie de March et Simon qui (1958) qui évoque l'opportunisme des individus qui quittent les petites organisations qui ne leur offrent pas de bonnes perspectives de carrière pour une organisation de grande taille leur offrant des perspectives multiples de promotion, d'évolution de carrière.... Ces perspectives constituent un facteur de rétention du personnel.

La théorie des coûts de transaction fait partie de celles qui prennent en considération les choix stratégiques de l'organisation qui sont un déterminant important de la mobilité. Elle suggère que le recours au marché du travail externe est tributaire de la décision de l'organisation de recruter en interne ou bien en externe.

3.2.3. Les déterminants individuels

Il existe tout un panel de déterminants individuels de la mobilité. Ces derniers ont fait l'objet de développements de la théorie du capital humain de Becker (1964) soulignant que l'individu est influencé dans sa décision de mobilité par son capital humain (ses attributs spécifiques), c'est-à-dire ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes personnelles. Pour March et Simon (1958), la profession et la position de l'individu sur le marché du travail sont l'origine des opportunités offertes pour eux. Tirer profit de ces opportunités dépend des ressources mises à leur disposition.

¹Idem.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

Certaines caractéristiques sont évoquées par d'autres auteurs comme le genre et l'appartenance ethnique. Dans cette lignée, Reskin et Roo (1992) mettent en avant une certaine attractivité de l'individu : le meilleur emploi va au meilleur employé. Pour leur part, Dupray et Hnchane (2000), avancent que la décision de mobilité est très influencée par les conséquences de la formation professionnelle sur l'individu, notamment, en matière de responsabilité, d'évolution de carrière et de rémunération¹. D'autres caractéristiques et déterminants individuels de la mobilité (le sexe et la race, le genre, le secteur, la profession, la région...) sont rapportés par la littérature.

3.3. Les dimensions de la mobilité

Les dimensions de la mobilité peuvent être scindées en trois types : dimension organisationnelle, sociologique et économique.

3.3.1. La dimension organisationnelle

Selon certains auteurs (Vatteville2003, Vardi 1980), cette dimension s'attache à définir la mobilité comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle.

3.3.2. La dimension sociologique

Cette dimension définit la mobilité comme étant un mouvement d'un individu au sein d'un environnement et d'un groupe social auxquels il appartient.

3.3.3. La dimension économique

Les économistes distinguent entre deux concepts : la réallocation des salariés et le roulement des travailleurs. Le premier concerne le nombre de personnes qui changent d'employeur ou transitent de l'emploi vers le non emploi entre deux périodes différentes. Le second, quant à lui, correspond au nombre d'entrées et de départs de main d'œuvre au cours d'une période donnée sur un territoire donné².

4. Formes de la mobilité :

¹ELOUAER, I., Op.Cit, p 7.

²ELOUAER, I., Op.Cit, p 3.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

Les formes de mobilité sont scindées en trois, à savoir :

4.1. La mobilité verticale, ou promotion

La mobilité verticale correspond au modèle traditionnel et dominant. Elle est le synonyme de la promotion, donc, d'une progression des salariés. Elle désigne les évolutions hiérarchiques de ces derniers dans les entreprises. Sa spécificité réside dans le fait qu'elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier. Deux types de mobilité verticale existent :

4.1.1. La mobilité verticale vers le haut

C'est un changement de position vers le haut de la hiérarchie de l'entreprise. Elle est associée à un changement de statut, de rémunération, mais aussi de responsabilité. Elle peut être traduite par un avancement (le passage d'un échelon à un échelon supérieur), une promotion.

4.1.2. La mobilité verticale vers le bas

Cette mobilité est synonyme d'une rétrogradation dans l'organigramme¹. Le salarié est face à deux cas de figures : le manque de compétences face à un poste qui a évolué ou bien la disparition du poste lui-même.

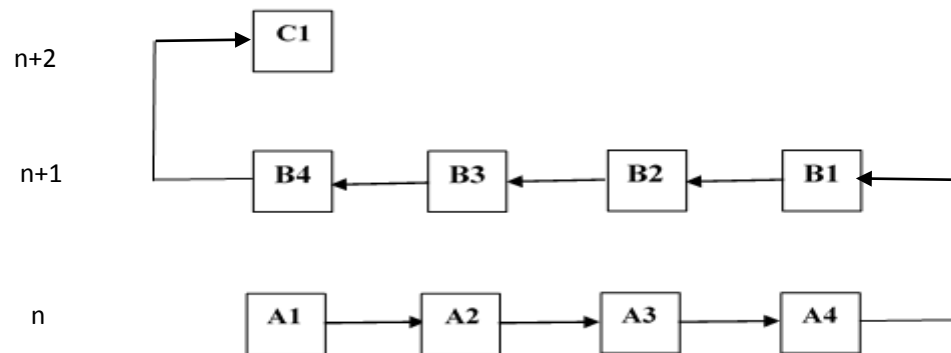
4.2. La mobilité horizontale (professionnelle, fonctionnelle)

En restant toujours sur le même niveau hiérarchique, la mobilité horizontale se traduit par les passages d'une fonction ou d'un métier à un autre. On parle de mobilité interne pour faire référence à la mobilité fonctionnelle. Le schéma ci-dessous présente la mobilité verticale et horizontale dans une entreprise.

Schéma N°2 : les étapes de la gestion de l'emploi sur cinq ans

¹LAHLOUH, H. et KRAZEM, S., Op.Cit, p 28.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique



Source : PERETTI, J.M. « Gestion des ressources humaines », 21^e édition, édition Vuibert, Paris, 2016, p 88.

A la lecture du schéma précédent, il apparaît que la succession de postes permet l'acquisition de compétences et l'obtention de promotions. La mutation allant d'A1 vers A2 signifie la décision de mobilité horizontale et celle allant d'A4 vers B1 renvoie à la décision de mobilité verticale. Un passage par les postes allant d'A1 à A4 permet au salarié un apprentissage sur le tas et une maîtrise des compétences développées dans chacun de ces postes. Ces acquis lui permettront d'avoir une promotion et d'occuper un poste de niveau supérieur. Il est impératif de connaître chaque poste et maîtriser ses compétences pour l'occuper, ce qui engendre une construction d'évolutions de carrière au sein de l'entreprise dans la même filière ou dans d'autres filières¹.

4.3. La mobilité d'environnement

Cette forme de mobilité est généralement synonyme de mutation. Elle est constituée de mobilité géographique et de mobilité internationale sous ses différentes formes (détachement, expatriation). La mobilité d'environnement concerne les salariés qui occupent la même fonction, à un même niveau hiérarchique, et qui subissent un changement de lieu d'exercice de leur fonction et activité.

4.4. Autres formes de mobilité

Se référant à Burzlaff et Le Padellec (2001), la mobilité peut être choisie :

¹CADIN, L. GUERIN, F. et PIGEYRE, F., « Gestion Des Ressources Humaines », 3^e Edition, édition Dunod, Paris, 2007, pp 417-418.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

4.4.1. Par les salariés

Cette forme de mobilité est en corrélation avec un moyen de développement des compétences et d'employabilité. Son illustration se fait via différentes formes en l'occurrence : la démission, départ en retraite¹.

4.4.1.1. La démission

Selon la jurisprudence, la volonté de rompre et de mettre fin au contrat de travail qui lie le salarié avec l'entreprise, doit se manifester d'une façon certaine et définitive. Le démissionnaire n'a pas à justifier et à motiver sa décision. Lorsque le salarié décide de rompre le contrat de travail à durée indéterminée, par écrit ou verbalement, cet acte est appelée démission. De ce point de vue, il est important de respecter les dispositions particulières des conventions collectives lors de la démission².

4.4.1.2. La retraite

Dans ce cas, on distingue deux façons de rompre le contrat de travail :

A. La mise à la retraite par l'employeur

Ce mode de rupture spécifique du contrat de travail est possible uniquement dans le cas où le demandeur ouvre droit à la pension de retraite. Il importe dans ce cas que les conditions légales soient remplies, le cas échéant, cette rupture sera considérée comme un licenciement. Ce mode doit être applicable en interrogeant chaque salarié par écrit.

B. Le départ volontaire à la retraite.

Cette éventualité est possible et passe par une notification de la décision du salarié de partir en retraite et un respect du préavis. En général, cette forme de mobilité fait bénéficier le concerner d'une indemnisation. C'est une décision qui peut avoir des répercussions importantes sur l'avenir de l'entreprise, en particulier, sur le « capital compétences » de celle-ci. Dans ce sens, l'entreprise a tout à gagner en retenant les salariés.

4.4.2. Subie par les salariés

¹ELOUAER, I., Op.Cit, p 3.

²PERETTI, J.M., Op.Cit, 2016, p 95.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

C'est une mobilité subie par le salarié dans le sens où elle n'émane pas de sa propre volonté comme le licenciement, la compression d'effectifs

4.4.2.1. Le licenciement

Plusieurs causes peuvent être à l'origine d'un licenciement. Elles peuvent être d'ordre économique, comportemental, disciplinaire ... Un licenciement est la prise de l'initiative de résilier le contrat de travail par l'employeur. Dans le cas d'un licenciement individuel, l'employeur doit respecter les règles et la procédure, à savoir :

- Convoquer le salarié à un entretien préalable par une lettre recommandée avec accusé de réception ;
- Notifier le licenciement par lettre recommandée et respecter le préavis.

Il existe deux types de licenciement :

A. Le licenciement pour motif non économique

Dans ce cas, l'employeur doit être objectif et doit respecter des obligations concernant le fond et la forme. Les motifs avancés pour motiver la décision de licenciement doivent être réels, sérieux, objectifs, établis et exacts. A titre d'exemple : un abandon de poste, l'indiscipline et faute professionnelle grave¹.

B. Le licenciement économique

C'est un licenciement effectué par l'employeur sous l'effet de causes d'ordre économique. Les crises économiques font subir de grandes pertes aux entreprises et obligent, dans certains cas, l'employeur à licencier des employés. A titre d'exemple, la crise sanitaire mondiale liée à la pandémie du Covid-19 qui a secoué les entreprises et a obligé certaines à mettre les clés sous le paillason. Dans d'autres cas, le licenciement se justifie par l'effort de réorganisation de l'entreprise visant à sauvegarder sa compétitivité.

4.4.2.2. La force majeure

Dans certains cas, l'entreprise déroge à la règle et à l'exécution du contrat de travail dans les cas de force majeure comme les événements imprévisibles, inévitables, insurmontables. Ceci donne lieu à deux cas de figure : soit une rupture du contrat de travail,

¹PERETTI, J.M., 2016, Op.Cit, p 100.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

ou bien sa suspension suivant la durée du contrat. On peut citer quelques cas de force majeure¹ : le décès du salarié, un cataclysme naturel (inondation, tremblement de terre, incendie) provoquant la destruction des locaux de travail, le fait du prince (décision de l'autorité publique mettant l'entreprise dans l'impossibilité de continuer son activité).

4.4.2.3. La fin de contrat de travail à durée déterminée (CDD)

Certaines situations peuvent conduire à une rupture anticipée d'un CDD. C'est par exemple le cas quand les parties engagées dans le contrat n'arrivent pas à s'entendre, en cas de faute grave et en cas de force majeure. Il est à noter que dans le cas d'une rupture anticipée injustifiée à l'initiative de l'employeur, le salarié a droit à des dommages et intérêts.

La mobilité peut être définitive dans la mesure où le salarié quitte l'entreprise sans retour et provisoire si elle constitue une étape dans une carrière au sein de la même entreprise. Pour une meilleure maîtrise de la mobilité des salariés, la littérature propose l'intégration de ce phénomène dans la gestion des compétences car les aptitudes personnelles et professionnelles développées dans le cadre du travail constituent un capital de valeurs et les coûts de leur remplacement sont très élevés.

Conclusion

Le processus d'intégration des salariés revêt aujourd'hui un caractère stratégique. En effet, les étapes ainsi que les méthodes et outils mobilisés sont la preuve de l'engagement de l'entreprise et de l'importance qu'elle accorde à la maîtrise des différentes tâches du poste et la mise en place de toutes les commodités dont a besoin le NE. Tous ces efforts sont révélateurs de la volonté de l'entreprise de garantir une meilleure intégration et une rapide opérationnalité aux NE.

En outre, il est important de souligner que la réussite du processus d'intégration est tributaire d'une politique de fidélité permettant de repenser l'intégration sur un plan plus large. De ce point de vue, la SO dont certains aspects doivent être pris en considération à long terme. Il s'agit notamment de veiller à un climat social stable qui fait naître un sentiment d'appartenance chez le salarié et une valorisation du facteur humain pour qu'il ne pense guère à quitter l'entreprise.

¹PERETTI, J.M., 2016, Op. Cit, p 95.

Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique

Les enjeux de la SO gagneraient à être pris au sérieux. Ils englobent les aspirations du NE et ses besoins à satisfaire (le climat social, les conditions de travail, la motivation, l'engagement au travail, la communication). Ces aspects relatifs à l'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité seront approfondis dans le prochain chapitre.

***Chapitre II : L'impact du processus de socialisation
organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité***

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

Introduction

La notion d'intégration ne peut aujourd'hui s'analyser sans aborder celle de la SO. Cette dernière représente un concept plus large qui donne une vision plus élaborée et précise sur la réponse à notre problématique. En se basant sur un corpus théorique relatif à notre sujet de recherche, ce chapitre suggère de mettre en perspective les articulations qui existent entre la SO et la mobilité des salariés. Il se subdivise en deux sections. La première porte sur les enjeux de la SO, d'une manière générale. La seconde section traite, quant à elle, du lien existant entre la SO et la mobilité des salariés à travers la notion de fidélisation placée au cœur de cette relation.

Section 1 : Les enjeux des pratiques de la SO dans les entreprises

Relever les défis de la SO constitue un facteur de réussite d'un recrutement. L'importance des enjeux de la SO varient selon le contexte économique. Dans un environnement de pénurie de compétences, c'est essentiellement un enjeu de fidélisation en passant par une bonne image de marque qui est mis en avant par les dirigeants des entreprises. Dans un contexte de récession et de difficultés économiques, d'autres enjeux prennent davantage d'importance comme :

- Celui de la nécessité d'éviter les coûts liés à un mauvais recrutement ;
- Celui de ne pas se tromper car le coût d'un échec est très significatif ;
- Celui de la performance pour atteindre la rapidité dans la prise de poste avant d'être pleinement opérationnel.

1. L'enjeu de l'image de marque de l'entreprise

Les départs anticipés des professionnels clés ne peuvent que freiner l'activité économique d'une organisation et ternir son image de marque employeur¹. Celle-ci a pour finalité d'attirer et de retenir des collaborateurs compétents².

1.1. L'image de marque de l'entreprise

La marque employeur s'est imprégnée des principes du marketing depuis sa création. Dans ce cadre, le titre d'une des premières conférences sur ce concept datée de 1990 est assez

¹MARTIN, P., « *La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne* », Revue de gestion des ressources humaines, N° 93, 2014, pp 18-31.

²LECONTE, M., « *L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récit de l'expérience de travail* », Revue de Management et Avenir, N° 94, 2017, p 181.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

révéléateur : «*Transformer la publicité de recrutement en arme concurrentielle* »¹. Le concept de marque employeur est né du besoin stratégique pour les entreprises de se différencier de leurs concurrents et de se valoriser². Il a donné lieu à de nombreuses définitions proposées par la littérature.

Selon Ambler et Barrow, (1996), la marque employeur est « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée* »³. Les avantages fonctionnels correspondent aux opportunités de développement et à l'intérêt du travail, tandis que les bénéfices économiques se réfèrent aux avantages financiers et matériels. Les bénéfices psychologiques, quant à eux, sont essentiellement liés aux sentiments de contrôle et d'appartenance.

Du point de vue de l'employé, les chercheurs s'accordent sur le fait que la marque employeur représente les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation⁴. En se référant à certains travaux (Miles et Mangold, 2004 ; Panczuk et Point 2008), Charbonnier et al (2017) représentent la marque employeur comme « un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles »⁵. D'autres recherches (Ewing et al. 2002, Franca et Pahor, 2012, Soulez et Guillot-Soulez, 2011) appréhendent la marque employeur comme une proposition de valeur et une « promesse d'emploi unique » à destination des salariés actuels et potentiels⁶. Elle comprend les attributs instrumentaux et symboliques du travail et de l'organisation perçus par les candidats (marque employeur externe), mais également par les collaborateurs (marque employeur interne)⁷.

Du point de vue de l'employeur, Pitelet (2013) souligne qu'elle vise à « *mettre en cohérence toutes les expressions de l'employeur, internes et externes, au nom de sa performance*

¹PELISSIER, D., « *Paradoxe de la communication numérique de recrutement, le cas des banques entre marque employeur et isomorphisme numérique* », Presses universitaires de Bordeaux, Revue de Communication et Organisation, N° 53, 2018, p 41.

²LECONTE, M., Op.Cit, p 181.

³CHARBONNIER-VOIRIN, A. et VIGNOLLES, A., « *Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts* », Revue de Recherches en Sciences de Gestion, 2016, N° 112, p 154.

⁴Idem, p 156.

⁵LEBOULANGER, C. et PERDRIEU-MAUDIERE, F., « *La valorisation de l'inventeur au service de la marque employeur* », Revue de Communication et Organisation, N° 55, 2019, p 173.

⁶CHARBONNIER-VOIRIN, A., MARRET, L. et PAULO, C., « *Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature* », Revue de Management et Avenir, N° 94, 2017, p 36.

⁷CHARBONNIER-VOIRIN, A. et LISSILLOUR, M., « *La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle* », Revue de Recherches en Sciences de Gestion, N° 125, 2018, p 100.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

économique »¹. La marque employeur est selon Berthon et ses co-auteurs (2005) mesurable au travers de cinq dimensions : la valeur d'attrait (intérêt du travail), la valeur sociale (ambiance de travail), la valeur économique (rémunération, promotion), la valeur de développement (carrière, formation) et la valeur de transmission.

En s'appuyant sur l'image employeur interne et externe pour mesurer les écarts de perception avant et après le recrutement, (Agrawal et Swaroop, 2009 ; Collins et Stevens, 2002), ont démontré l'existence de conséquences positives d'une perception favorable de l'image employeur sur l'attractivité de l'entreprise².

1.2. L'impact de la SO sur l'image de marque de l'entreprise

La SO est une pratique managériale permettant d'éviter le turnover à travers la mise en valeur de la marque employeur. Pour consolider cet argument, un dirigeant d'entreprise avance que : « *La SO a un enjeu de taille sur la réputation de l'entreprise..., et la réputation de l'employeur fait partie intégrante de l'attractivité de l'entreprise* ». Son importance pour entretenir cette attractivité réside dans le fait qu'un « *turnover important dû à des problèmes de SO peut ainsi compromettre, à terme, la capacité de l'entreprise à trouver des candidats. Soigner son image employeur par une bonne pratique de SO est donc très important pour nous les employeurs qui souhaitons attirer et conserver de nouveaux collaborateurs* »³.

L'objectif de la marque employeur est de promouvoir une promesse d'emploi unique et distincte de ses concurrents. Elle favoriserait l'attractivité de l'entreprise et la qualité des candidatures. Elle augmenterait les chances de mobilisation d'un personnel compétent en phase avec ses valeurs⁴. Le développement d'une marque employeur s'impose d'autant plus quand les entreprises doivent recruter et retenir des individus talentueux, issus de générations aux modèles comportementaux nouveaux (nomadisme professionnel)⁵. De ce fait, un dysfonctionnement dans le processus de SO, notamment, au cours du premier jour d'accueil au travail et pendant la période d'intégration, compromettrait l'atteinte des objectifs de la marque employeur et, de facto, nuirait à l'attractivité de l'entreprise.

Le succès de la marque employeur réside dans la cohérence entre les discours de l'employeur et ses actes. A ce titre, l'étude menée par Charbonnier-Voirin et ses co-auteurs

¹LEBOULANGER, C. et PERDRIEU-MAUDIERE, F., Op.Cit, pp 172-173.

²LECONTE, M., Op.Cit, p 181.

³BOUBAKARY, B., Op.Cit, p 117.

⁴CHARBONNIER-VOIRIN, A. et al, Op.Cit, 2017, p 37.

⁵LEBOULANGER, C. et PERDRIEU-MAUDIERE, F., Op.Cit, p 173.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

(2013) montre qu'un écart négatif entre la perception de la marque employeur avant et après le recrutement est associé à des déceptions, voire à la rupture du contrat psychologique. Cet écart favorise un manque d'implication des collaborateurs et influence significativement l'intention de quitter l'entreprise¹. Il incombe ainsi à l'entreprise via ses managers de recrutement de tenir un discours réaliste pour une description juste de ce qui attend le candidat dans son milieu de travail.

2. L'enjeu économique

De prime abord, un échec de recrutement génère des coûts importants pour les entreprises. En outre, toutes formes de dysfonctionnement pendant la période d'intégration (le manque d'une politique de formation adéquate) engendrent des pertes d'investissements. De ce fait, la SO représente un enjeu économique de taille pour les entreprises.

2.1. L'apport de l'e-recrutement en termes de coûts de recrutement

L'échec d'un recrutement représente des coûts (charges liées aux frais d'embauche et de formation) importants et non récupérables pour l'entreprise. Dans ce sens, Dany et Livian (2002) indiquent que le coût de remplacement d'un salarié est de l'ordre de 6 mois à 2 ans de salaire, selon les cas².

La SO permet de réduire ces coûts et d'éviter la perte de l'investissement alloué au développement des compétences en prônant l'e-recrutement comme outil. Avec la montée en puissance des Technologies de l'Information et de la Communication, les entreprises qui en tirent le meilleur parti sont celles qui sont conscientes des possibilités créées par ces technologies. En effet, avec l'avènement du web 2.0 et la généralisation de l'utilisation des réseaux sociaux, les entreprises cherchent à orienter le développement des SI en faveur de la fonction RH.

Ainsi, les entreprises s'adaptent et se penchent vers des solutions plus numériques et digitales en adoptant et en favorisant l'e-recrutement sur les supports traditionnels. Ce choix a des retombées positives sur les entreprises, notamment, en termes de coûts. En effet, avec la dématérialisation des documents administratifs, les entreprises vont vers ce qu'on appelle le

¹CHARBONNIER-VOIRIN, A. et al, Op.Cit, 2017, p 39.

²GUERFEL-HENDA, S. et GUILBERT, L., « *La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire* », AGRH, 2008, Dakar, p 6.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

« zéro papier »¹. L'automatisation du processus de recrutement est justement un foyer de gain de productivité. Dans cette logique, certaines entreprises optent pour l'automatisation de certains workflow (comme la vidéo, le e-learning) pour préparer l'arrivée du NE. D'autres, développent des applications mobiles pour améliorer leur expérience².

Motivé par sa volonté de rentabiliser les investissements engagés, un dirigeant avance que : « *Si nous pratiquons la SO de nos salariés, c'est parce que nous voulons éviter une perte d'investissement pour l'entreprise* »³. C'est, à ce titre, ce qui guide les grandes entreprises qui se dotent d'applications e-recrutement pour gagner en coûts et en temps. Dans ce cadre, la mise en place d'un ERP (Enterprise Resource Planning) ou PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) dédié au recrutement procure une standardisation des façons de recruter (Fondeur et Lhermitte, 2010).

Ces applications permettent la gestion des offres d'emploi, la réception et le traitement des candidatures électroniques. Elles offrent des opportunités à saisir tout au long du processus de recrutement du candidat allant du repérage jusqu'à son intégration. Ces applications permettent le suivi de toutes les étapes (tests, entretiens, annonces) et formalisent l'action des acteurs tout au long du recrutement⁴. Elles procurent plus de performance, de rapidité, d'efficacité et d'optimisation des coûts. Ceci dit, il est à souligner que les entreprises privilégient aujourd'hui des outils « légers » en mode SaaS (software as a service ou logiciel en tant que service).

2.2. L'apport en termes de post-formation

La formation est au cœur du processus de SO du fait de son importance dans l'intégration du NE. Conscientes de cette importance, les entreprises mettent en place des politiques de formation adéquates et leur allouent des sommes colossales pour réussir la SO de leur salarié. Une politique de formation inadéquate du salarié peut conduire à un échec du recrutement⁵. Ce type de formation peut se faire en interne, si l'entreprise dispose de sa propre structure de formation⁶, comme il peut se faire en externe en faisant appel à la sous-traitance

¹BESSON, L. et DIGOUT, J., « *e-Recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux* », édition Vuibert, Paris, 2012, p 248.

²BAUDOIN, E. et al, Op.Cit, p 81.

³BOUBAKARY, B., Op.Cit, p 117.

⁴BESSEYRE DES HORTS, C.H., « *RH au quotidien* », 2^e édition Dunod, 2015, p 222.

⁵BOUBAKARY, B., Op.Cit, p 117.

⁶L'exemple de Renault Algérie qui dispose de Renault Académie, mérite d'être cité

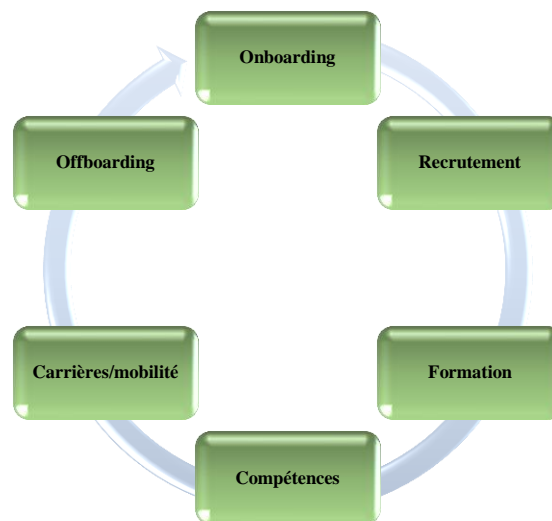
Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

des organismes de formation¹. Ces formations d'intégration engendrent des coûts importants pour les entreprises, en général, et pour celles qui les sous -traitent, en particulier.

De ce fait, la SO par le biais de la formation accordée au NE, représente un enjeu économique de taille pour les entreprises. C'est pourquoi, ces dernières consacrent des moyens tant financiers qu'humains pour la réussite de ces formations. En effet, dans le cas où il n'y aura pas de retour sur investissement visible chez le NE, l'entreprise supporte des coûts et voit sa productivité ainsi que sa performance compromise.

La figure N° 5, représente le cycle de vie du collaborateur dans l'entreprise et montre, au même temps, l'importance du recrutement et de la formation en raison de leur impact durant la carrière du salarié.

Figure N° 4 : Le cycle de vie du collaborateur



Source : BAUDOIN, E, DIARD, C, BENABID, M, CHERIF, K, « Transformation digitale de la fonction RH : panorama et analyses des pratiques, repères pour une mise en œuvre opérationnelle », édition Dunod, Paris, 2019, p 97.

3. L'enjeu de la performance

La SO présente des enjeux de performance importants, en particulier, en termes de performance au travail.

¹C'est le cas de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi -Ouzou, qui voit ses NE (la fonction publique) se former à l'INSFP Institut National Spécialisé dans la Formation : Imerzouken Arezki de Tizi-Ouzou

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

3.1. La performance : un concept à la fois riche et complexe

La revue de la littérature relative à la notion de performance montre qu'il n'y a pas de consensus et que les chercheurs ne font pas l'unanimité au sujet de sa conception (Bourguignon, 1995). La performance est l'un des concepts les plus complexes à décrire en management car celle-ci évolue en fonction des acteurs, des organisations et des secteurs d'action (Messaoudène et Hernandez, 2013).

Ainsi, nombreuses sont les définitions proposées par les auteurs à cette notion. Kalika (1988) définit la performance organisationnelle (PO) comme étant : « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique* »¹. La PO est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. De son côté, Bouquin (1997) avance que la PO renvoie à la capacité d'une entreprise à déterminer et à mettre en œuvre, de façon adéquate, les stratégies permettant l'atteinte des objectifs tracés.

Mesurer l'efficacité organisationnelle (EO) pour Morin, Savoie et Beaudin (1994) : « *c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés* »². Pour Kalika, (1988), l'EO repose sur quatre facteurs :

- Le respect de la structure formelle,
- Les relations entre les services visant à minimiser les conflits,
- La qualité et la fluidité de la circulation de l'information,
- La flexibilité de la structure visant à s'adapter aux contraintes de l'environnement.

D'autres auteurs (Sicotte et al, 1999 ; Giauque et Barbey ,2008) affirment que la définition de la performance comporte quatre dimensions, à savoir : l'accomplissement de la mission de l'organisation, l'acquisition et le contrôle des ressources et compétences, la fourniture de services de qualité et le développement d'une culture et des valeurs communes³.

¹BOUBAKARY, B. et MOSKOLAI, D.D., « *La performance des PME au Cameroun : une explication par le diptyque compétence et capacité organisationnelle* », Revue de Question(s) de management, N° 32, 2021, p 29.

²Idem.

³ZOGNING, F., MENDOMO, M.B. et MGBA, J.S., « *Mobilité des salariés et performance des entreprises du secteur public en Afrique francophone : une analyse du cas : de la CAMWATER au CAMEROUN* », Revue de Management et Innovation, Éditions EMI, N° 3, 2021, p 20.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

3.2. L'impact de la SO sur la performance au travail

Une politique de SO réussie assure un engagement fort et un attachement du salarié à son entreprise, comme elle permet de développer sa performance au travail. Son objectif consiste à le rendre rapidement performant, compétent, productif, autonome et opérationnel dans son travail (réduire la courbe d'apprentissage). La performance individuelle affecte automatiquement la performance organisationnelle. Dans ce sens, un dirigeant soutient que : « *La SO permet d'accroître l'engagement du salarié, et qui dit engagement dit performance, et si un salarié est performant, l'entreprise l'est aussi* »¹.

Cette analyse retient deux dimensions de la performance : la PO et la performance humaine. Ce positionnement s'inspire de la logique de Bourbonnais et Gosselin (1988) qui considèrent que les efforts des spécialistes en GRH doivent être consacrés à l'identification des opportunités de développement d'avantages compétitifs. Dans ce cadre, la SO est une pratique managériale et une opportunité importante pour l'entreprise. Une SO optimale, avec des pratiques bien pensées et bien élaborées, peut constituer un avantage compétitif pour l'entreprise.

Par ailleurs, d'autres contributions (Teece ,1998 ; Drucker ,1999) montrent que les connaissances et les savoirs sont des variables à prendre en compte dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise et que la principale occupation des organisations d'aujourd'hui est l'entretien de leur stock de capital humain et sa conservation². De ce fait, la réussite des pratiques de la SO, passe impérativement par la valorisation de ce capital. C'est pourquoi, on observe un regain d'intérêt pour l'apprentissage. De ce point de vue, Fninou et Meyssonier (2013) avancent que la performance d'un agent est évaluée sur la base de quatre critères : l'innovation, l'engagement, l'accomplissement et l'apprentissage continu³.

Section 2 : Lien entre la SO et la mobilité des salariés

La SO présente un intérêt majeur pour un salarié tout au long de sa carrière. Son but est de finaliser la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme. Nous allons, en premier lieu, nous étaler sur la notion de fidélisation des salariés qui est l'aboutissement du processus de SO. Cette notion traduit la volonté de l'entreprise de

¹BOUBAKARY, B., Op.Cit, 2019, p 117.

²Idem.

³ZOGNING, F. et al, Op.Cit, p 20.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

maintenir ses salariés. Ainsi, nous allons aborder les effets des pratiques de la SO sur la fidélisation des salariés et enchaîner avec l'énumération des facteurs affectant la mobilité des salariés pendant le processus socialisation.

1. La fidélisation : de quoi s'agit-il ?

La fidélisation des salariés amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité des salariés. Une fidélisation réussie constitue pour le salarié un levier de satisfaction, voire même de dépassement des attentes. Pour l'entreprise, la fidélisation des salariés constitue un facteur important de compétitivité et de performance à court, à moyen et à long terme. En GRH, la fidélisation est un enjeu important et donc une préoccupation majeure de nombreuses organisations¹. La décision de quitter une entreprise dépend de nombreux facteurs, à savoir : le marché de l'emploi, la politique de rémunération et les aspects de vie personnelle. Il est donc difficile d'affirmer vouloir fidéliser les collaborateurs par un programme d'intégration. C'est pourquoi, Il serait plus exact de dire que les politiques d'intégration constituent à cet égard un outil de fidélisation nécessaire, mais non suffisant².

1.1. La fidélisation et la fidélité : Eléments de définitions

La fidélisation et la fidélité sont deux notions voisines qui peuvent être utilisées indifféremment. Pour lever toute ambiguïté concernant ces deux notions, nous tenterons de les différencier en s'appuyant sur l'apport de plusieurs auteurs.

Pour Peretti (2013), la fidélisation des salariés est « *l'ensemble des dispositions permettant de réduire les départs volontaires de ces derniers* »³. Parmi les enjeux majeurs de la fidélisation, c'est de diminuer le taux du turnover, qui coûte très cher à l'entreprise. C'est également une stratégie qui, selon Guilbert, Guerfel et Henda, (2008) « *permet une meilleure gestion des ressources et des compétences, il s'agit de retenir ceux dont les compétences répondront aux besoins futurs de l'organisation* »⁴. C'est, à ce titre, un atout stratégique assurant la fidélisation des plus compétents dans la perspective de répondre aux besoins futurs de l'entreprise pour être performantes.

¹GIRAUD, L., ROGER, A. et THOMINES, S., « *La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique* », Revue de gestion des ressources humaines, édition ESKA, N° 84, 2012, p 44.

²LACAZE, D. et PERROT, S., Op.Cit, p 36.

³BOUBAKARY, B., Op.Cit, 2019, p 108.

⁴Idem.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

Les politiques de fidélisation doivent intégrer la gestion des hauts potentiels et les valoriser car la compétence évolue quand les conditions liées l'environnement s'y prêtent. Ce caractère évolutif de la compétence n'a d'autre révélateur que le résultat obtenu¹. Du point de vue commercial et marketing, la fidélisation est, selon Moulin (1998) : « *une volonté psychologique et comportementale d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif commun* »². En effet, Il est moins coûteux de fidéliser un client que d'en rechercher un autre. De ce fait, un client fidèle génère plus de chiffre d'affaires qu'un client occasionnel (Dutot, 2004).

Dans la distinction qu'il fait entre les deux voisines, Paillé, (2004), rétorque : « *La fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle, tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés* »³. D'autres auteurs (Galois et Lacroux, 2012 ; Neveu et Thévenet, 2002) qualifient la fidélité comme étant un état qui traduit l'engagement, l'implication organisationnelle, l'attachement et la loyauté des salariés à l'entreprise. C'est une relation affective entre ces deux derniers⁴. Elle présente un sentiment d'appartenance et revêt un caractère stratégique pour l'entreprise qui les emploie.

La définition de Dutot (2004), quant à elle, réduit la fidélité du salarié à une relation de confiance et de résistance aux offres d'emplois (mobilité externe). L'auteur souligne, dans ce sens, que la fidélité du salarié à l'entreprise « *correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe* »⁵.

Paillé (2005) ajoute qu'il faut également observer « *l'existence de conduites proactives et l'absence de comportements contre-productif* »⁶. L'auteur ajoute que : « *le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation* »⁷.

¹GUERFEL.HENDA, S. et GUILBERT, L., Op.Cit, p 4.

²Idem, p 3.

³BOUBAKARY, B., Op.Cit., 2019, p 108.

⁴Idem.

⁵Idem.

⁶GUERFEL.HENDA, S. et GUILBERT, L., Op.Cit p 4.

⁷Idem.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

Pour montrer la complexité du phénomène de fidélité, certains travaux (Giraud, Roger et Thomines, 2012, Giraud, 2015), l'appréhendent selon une double approche, à savoir : L'approche comportementale est représentée par les actions passées qui lient une personne à une organisation. L'approche attitudinale, quant à elle, est symbolisée par le sentiment d'appartenance d'une personne à une organisation. Elle est plus appropriée pour expliquer la notion de fidélité du salarié car cette dernière apparaît selon (Guilbert, Guerfel et Henda, 2008), comme étant un choix réel du salarié de travailler dans une entreprise et de résister aux opportunités externes¹.

Convaincu de sa complexité et richesse, Paillé (2005) distingue trois formes de fidélité au travail : la fidélité réelle, conditionnelle et de façade. La fidélité réelle caractérise une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail. Les salariés adoptent alors des comportements de « citoyenneté organisationnelle » qui augmentent la cohésion d'équipe, améliorent le climat de travail et alimentent le sentiment vouloir y rester.

La fidélité conditionnelle est fonction du sentiment qu'a le salarié des récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts. C'est-à-dire, à quel point ces attributions sont conformes à ses attentes en termes de développement professionnel et d'employabilité. Enfin, la fidélité de façade caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté, mais par obligation. Le départ réel dépend de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, d'une part et de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi, d'autre part »².

1.2. Les fondements de la fidélisation des salariés

La rétention des salariés constitue une des principales dimensions de la GRH à laquelle la fidélisation se propose d'apporter des solutions. La fidélisation revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à forte compétence. Elle serait donc le fait d'attirer et de retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation.

¹GUERFEL.HENDA, S. et GUILBERT, L., Op.Cit p 4.

²Idem, p 5.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

Dans une situation économique en pleine croissance et de pénurie de compétences, les préoccupations des salariés sont en priorité individuelles pour l'optimisation de leur carrière. La fidélisation des salariés prend alors une dimension plus large que celle se limitant aux aspects moyens financiers. Elle englobe certains facteurs, à savoir : la satisfaction au travail, la mise en place d'un climat de travail et social sain, avoir une bonne communication d'entreprise et être à l'écoute des salariés.

Le but étant que ces derniers prennent du plaisir à travailler et qu'ils soient épanouis comme le suggère d'ailleurs le témoignage d'un dirigeant d'entreprise : *« je pense que, pour garder ses employés le plus longtemps que possible, il est indispensable de rendre son entreprise attractive en restant permanemment à l'écoute de ses collaborateurs, et surtout d'y faire régner un climat social de plus en plus favorable à l'épanouissement de ses salariés »*¹.

Les moyens de fidélisation des salariés ont un rôle fondamental. Leur mise en place passe par une compréhension des motivations des salariés et exige un travail planifié. Dans ce sens, Chaminade (2003) affirme que la fidélisation est un système qui demande une certaine planification et une mobilisation sur le long terme. Pour leur part, Guerfel-Henda et Guilbert (2008) énumèrent les six outils de fidélisation suivants :

- **La période d'intégration** : c'est une période cruciale qui a un impact important sur l'avenir du salarié. Dans ce sens, Russell, (2001) souligne que les fondements de la motivation à long terme et des sentiments d'appartenance sont posés lors des premières semaines de travail du salarié ;
- **La rémunération** : comprenant ses différents composants : les salaires, les primes, les avantages sociaux... ;
- **Le développement du potentiel** : englobe l'évolution de la carrière, la formation, le suivi personnalisé, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). L'entreprise repère et aide les salariés désirant développer leurs propres compétences et connaissances à se former, à se perfectionner et à progresser dans leur parcours professionnel ;
- **Le contenu du travail** : Son intérêt, les objectifs à atteindre ... ;

¹BOUBAKARY, B., Op.Cit, 2019, p 118.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

- **Les conditions de travail** : organisation du temps de travail, le climat social, la reconnaissance, l'éthique et le partage des valeurs... ;
- **Le management** : le style de management joue le rôle d'ambassadeur de la culture d'entreprise. Il est plus judicieux pour cette dernière de prôner un management participatif.

1.2.1. L'importance du climat social dans la fidélisation des salariés

Dans le cadre d'une gestion éthique des RH, les entreprises prennent actuellement conscience que l'intégration d'objectifs sociaux représente un investissement stratégique pour relever le défi de devenir des employeurs de référence. C'est-à-dire, développer une image sociale différente de ses concurrents et promouvoir une culture d'entreprise forte centrée sur l'être humain. Selon Peretti (2006), il est nécessaire que l'entreprise maintienne une « *cohérence entre son image externe et son image interne* » pour qu'elle puisse être considérée comme un employeur de choix¹.

Le développement d'un climat social favorise l'implication, l'engagement et la satisfaction des salariés en se basant sur une relation de confiance. C'est le gage d'une bonne politique de fidélisation². Il est donc essentiel de renforcer le lien social entre la DRH et les salariés, de développer une culture d'entreprise innovante et dynamique pour qu'ils se sentent impliqués dans la société. Ils doivent également sentir que leur hiérarchie s'intéresse à leur bien-être social ainsi qu'à leur développement personnel et professionnel. La culture d'entreprise permettra de motiver les collaborateurs en leur apportant une philosophie et un but commun.

En définitive, quand l'entreprise offre un environnement favorable au salarié, cela lui permet de s'identifier à elle à travers sa culture, les différents liens qu'il tisse avec ses collègues ainsi que le partage de certaines activités extra professionnelles... Tout cela anime chez le salarié l'envie et le souhait d'y rester. L'entreprise doit donc être attentive à l'ambiance au sein des équipes. Il est important de créer une atmosphère qui permet de développer des relations conviviales, d'entraide et d'écoute. Cette logique implique le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices, à savoir : organisation de réunion, repas commun, séminaire et formations internes et mise en place d'une boîte à idées. A ce sujet,

¹GUERFEL.HENDA, S. et GUILBERT, L., Op.Cit, p 8.

²Idem, p 7.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

Boubakary (2019) livre les commentaires d'un salarié qui dit : « *Pour mieux se sentir chez soi, on a besoin de se défouler de temps en temps, afin de jauger nos différents tempéraments et connaître les humeurs des uns et des autres. En plus, pour nous booster et nous donner plus de motivation de rester dans l'entreprise, rien ne vaut par exemple l'organisation des séminaires ou des soirées au restaurant. Ces occasions sont pour nous un peu spéciales, car elles nous permettent d'affirmer notre dévouement envers notre entreprise* »¹.

1.2.2. L'importance de la culture organisationnelle dans la fidélisation des salariés

La littérature propose une panoplie de définitions de la Culture Organisationnelle (CO). Pour Bélanger (1986), la CO est : « *Une configuration plus ou moins homogène ou cohérente de représentations et de significations ou de postulats, qui ont cours à un moment donné dans une organisation de travail, qui sont partagés par les diverses catégories professionnelles et qui orientent et donnent un sens à leur action dans un contexte socioculturel donné* »². Pour sa part, Schein (1985) la considère comme : « *la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre* »³.

La culture est un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques. Ce système produit un ensemble de règles, formalisées ou non, connues de tous, mais souvent peu conscientes, qui surdéterminent les façons de concevoir et se conduire⁴. Cet ensemble « *correspond à la somme des pratiques professionnelles, des valeurs, des mentalités et des comportements partagés par les membres de l'entreprise. La question de la culture et de la diversité culturelle fait l'objet d'un itinéraire récent pour un certain nombre de raisons, notamment la mondialisation* »⁵.

La culture d'entreprise permet d'homogénéiser les comportements et stimule l'implication des salariés dans la mesure où ces derniers adhèrent à des objectifs communs. Dans la SO, cette adhésion est un facteur important. Une bonne relation entre salarié et

¹BOUBAKARY, B., Op.Cit, 2019, p 120.

²CARRE, P., FENOUILLET, F., « *Traité de psychologie de la motivation* », édition Dunod, 2009, p 225.

³ARDAS, J.C., « *Comprendre et Organiser, Quels apports des sciences humaines et sociales* », édition Harmattan, 2007, p 63.

⁴DEVILLARD, O., REY, D., « *Culture d'entreprise : un actif stratégique* », édition Dunod, Paris, 2008, p 43.

⁵DARBET, M. et al, « *Essentiel sur le management* », 5^e édition, 2009, p 266.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

manager, via des interactions et des échanges fructueux, affecte positivement son engagement au travail. La raison tient au fait que le manager soit vu comme un représentant de l'entreprise aux yeux du salarié. Ainsi, en résulte une plus grande implication du salarié et sa fidélité envers l'entreprise faisant preuve de reconnaissance. Ce raisonnement conforte les réflexions de Fabre et Roussel, (2013) selon lesquelles « *le fait que le salarié entretienne de bonne relation avec son environnement de travail permet d'accéder à son système de valeurs et de normes, c'est ce qui facilite son adhésion aux buts et valeurs organisationnelles* »¹.

La transmission d'une culture d'entreprise permet à chacun de fonctionner selon des valeurs, des normes et des références communes. Les nouvelles recrues se référant à l'ambiance générale au sein de l'entreprise, au mode relationnel qu'ils découvrent et qui peut être révélateur d'une culture forte. Être intégré, signifie être sensibilisé aux valeurs et à la culture de l'organisation. Ceci permet aux nouveaux arrivants de délimiter l'étendue de leurs attributions². Une CO forte impacte positivement les salariés dans le sens où elle permet de mesurer le degré de fidélité de ces derniers à travers leur niveau d'intégration des éléments constitutifs de la CO (les rites et les codes, les valeurs de l'entreprise). Le salarié partage les valeurs de l'entreprise et adopte un comportement conforme à la culture de l'entreprise.

1.2.3. L'importance de la communication dans la fidélisation des salariés

La communication d'entreprise est définie comme l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement³. Elle vise l'amélioration de l'image, le renforcement des relations d'une clientèle cible, la promotion de ses produits ou services et la défense de ses intérêts. Dans ce sens, Peretti (2001) affirme « *Il importe donc de considérer la politique de communication de l'entreprise comme une continuation de l'organisation et de la production* »⁴.

La communication est la base de toute stratégie de motivation et de fidélisation, elle permet de :

- Développer le sentiment d'appartenance en mettant en commun un langage, une culture, des valeurs. ;

¹BOUBAKARY, B., Op.Cit, 2019, p 109.

²LACAZE, D. et PERROT, S., Op.Cit, pp 24-25.

³LIBAERT, T. et WESTPHALEN, M.H., « *Communicator* », 6^e édition édition Dunod, Paris, 2012, p 13.

⁴PERETTI, J.M., « *Tous DRH* », 2^eédition, édition d'Organisation, 2001, p 517.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

- Favoriser l'adhésion et la coopération du personnel à la politique de l'entreprise en l'informant de ses perspectives (enjeux, objectifs, moyen, résultats) ;
- Rassembler et établir une relation entre la direction et les salariés et entre les salariés eux-mêmes, (communication ascendante, descendante et latérale).

Cette communication doit se faire à trois niveaux. Au quotidien à travers des échanges opérationnels, à moyen terme (portant sur l'organisation et les priorités à venir de l'entreprise) et à long terme (portant sur la stratégie globale de l'entreprise).

Sur le plan interne, la communication prend de l'importance avec une dimension individuelle et collective. La diffusion de l'information accroît la capacité individuelle à agir, pousse le salarié à être acteur de sa propre formation et évolution professionnelle. Ceci passe par la mise en place de tous les canaux traditionnels et modernes de communication (Réunions, entretien individuel, mise en place de systèmes d'information en ligne souples et complets). D'un côté, ceci favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble, la création d'une identité et des références communes, de l'autre. La communication alimente le sentiment d'appartenance, la mobilisation de chacun et donc leur fidélisation¹.

Sur le plan externe, le fait que l'entreprise entretienne une image employeur attractive en communiquant sur les actions qu'elle réalise et sur ses valeurs (la protection de l'environnement, la responsabilité sociale d'entreprise...) et en informant le public sur ses résultats et sur sa gestion du personnel (conditions de travail, rémunération, prise en compte du bien-être...), accroît le sentiment de confiance entre les salariés et l'entreprise². L'attractivité de l'entreprise renforce le vouloir rester fidèle à celle-ci.

1.2.4. L'importance de l'implication organisationnelle dans la fidélisation des salariés

L'implication organisationnelle est présentée par Meyer et Allen (1991) comme un concept tridimensionnel correspondant à un état psychologique caractérisant la relation du salarié avec son organisation et génère des effets sur la décision de rester ou pas au sein de celle-ci. Ce modèle peut être appliqué à d'autres cibles et présente un autre aspect de sa multi

¹PERETTI, J.M., Op.Cit, 2016, p 214.

²GUERFEL.HENDA, S. et GUILBERT, L., Op.Cit, p 15-16.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

dimensionnalité (Bentein et al, 2000). En effet, le salarié se trouve également engagé envers son supérieur hiérarchique, son groupe de travail et les clients de l'entreprise¹.

La revue de littérature permet de dégager trois formes d'implication. **L'implication affective** concerne le désir des salariés de rester au sein de l'entreprise, désir animé par leur implication affective et leur attachement émotionnel envers elle. Ceci génère le désir de contribution d'une façon délibérée au bon fonctionnement de l'entreprise et constitue une source d'efficacité au travail². Cette implication affective du salarié est, selon Eisenberger et al, (1990), animée par plusieurs facteurs comme le sentiment d'être soutenu et considéré par l'entreprise. D'autres auteurs, mettent en avant la perception de l'équité des procédures de prise de décision utilisées au sein de l'entreprise et évoquent aussi les sentiments d'importance et de réalisation personnelles.

L'implication de continuation concerne les salariés restant au sein de l'entreprise non pas par attachement affectif, mais parce qu'ils sont contraints de le faire. Ils expriment un sentiment d'insatisfaction qui se traduit par des comportements inappropriés au travail comme la faible productivité et l'absentéisme. Deux sortes d'antécédents de l'implication de continuation sont distinguées par Bentein et al, (2000). Le premier est relatif à la disponibilité perçue des alternatives d'emploi. Dans le cas d'une conjoncture économique favorable, les alternatives d'emploi seront élevées, ce qui génère une faible implication de continuation. Le second a trait directement aux engagements et aux investissements effectués par les salariés en temps et en argent dans le cadre de leur socialisation ainsi qu'aux avantages qui en ont découlé (Meyer et Allen, 1990)³. De ce fait, la continuation est motivée par la crainte du salarié de perdre les investissements engagés (la formation spécifique et son financement).

L'implication normative concerne les salariés restant au sein de l'entreprise parce qu'ils ressentent une obligation morale qui se traduit par une attitude loyale à son égard et par une prédisposition à s'engager en faveur de ses objectifs⁴. Selon Wiener (1982), la source principale de développement de cette forme d'implication est les processus de socialisation émanant de la vie professionnelle ou privée de l'employé. Ceux-ci déterminent les comportements, les attitudes, les valeurs ainsi que la culture du salarié.

¹ELOUAER, I., Op.Cit, p 10.

²Idem.

³Idem, p 11.

⁴Idem, p 10.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

Cependant, Mc Gee et Ford, (1987) contestent ce modèle tridimensionnel et démontrent que l'implication de continuité comporte deux sous volets corrélés, mais différents. Le premier volet est relatif à des facteurs personnels et incite le salarié à avoir un comportement efficace et un certain attachement à son poste. C'est une implication résultant de la prise en compte des coûts subis par le salarié dans le cas de son départ de l'entreprise. Le second volet est relatif à la conjoncture économique et concerne les facteurs externes. Il se traduit par des comportements inefficaces au travail. Dans ce cas, et au sens de Marche et Simon (1958), c'est l'appréciation de la difficulté de changer d'entreprise qui constitue le frein à la mobilité des salariés¹.

Ainsi, des conséquences de l'implication organisationnelle sur l'intention de départ des salariés sont démontrées. En effet, certains auteurs comme (Meyer et Allen, 1996) affirment l'existence d'une relation de corrélation négative entre l'implication organisationnelle et l'intention de départ des salariés et montrent que les trois types d'implication ne coexistent pas chez l'individu avec le même degré. Ils rajoutent qu'ils n'ont pas les mêmes causes ni les mêmes effets. L'implication organisationnelle impacte positivement le salarié et l'entreprise et cela se manifeste par la réduction du taux d'absentéisme. Ceci augmente la performance individuelle et, par conséquent, la performance collective, d'un côté. Améliore le bien-être social par la réduction du niveau de stress et augmente la motivation des membres, de l'autre². De ce fait, plus l'implication des salariés est forte, moins l'intention de départ volontaire sera présente. Le cas échéant, elle a des retombées négatives qualitatives telles que les conflits inter-relationnels, les conflits sociaux et le retrait des salariés de la vie sociale de l'entreprise.

2. Les effets des pratiques de la SO sur la fidélisation des salariés

Les pratiques de SO permettent de fédérer et mobiliser les collaborateurs autour des valeurs de l'entreprise. De faire en sorte qu'ils soient ouverts à leur environnement et fidèles à leur entreprise. C'est dans ce sens qu'un dirigeant souligne que : « la socialisation organisationnelle est un moyen efficace de mobilisation psychologique des salariés. Nous avons l'amabilité de faire sentir à notre personnel une sensation de confiance totale pour qu'il se sente rassuré dans un environnement aussi mouvant comme le nôtre »³.

¹ELOUAER, I., Op.Cit, p 10.

²Idem, p 12.

³BOUBAKARY, B., Op.Cit, 2019, p 117.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

2.1. La SO comme pilier de la compétitivité des entreprises

Dans un environnement économique fluctuant où toutes les entreprises cherchent à avoir dans leurs effectifs les collaborateurs les plus compétents sur le marché de travail, il n'en demeure pas moins que, dans le cas où elles se les arrachent, elles mettront en place tous les moyens pour une meilleure SO. La pénurie de compétences et la rotation plus ou moins élevée des salariés (absentéisme, turn-over, démissions...), poussent à l'investissement sur le long terme dans le capital humain qui représente un facteur déterminant de productivité et de croissance¹. De plus, selon Barney (1991), les ressources organisationnelles peuvent constituer un avantage compétitif durable : « *le niveau des avoirs, des connaissances, des aptitudes et des compétences du personnel constitue une importante source de valeur* »². De là, nous déduisons l'importance des compétences des salariés.

Cette approche est complétée par Mc Mahan, VIrck et Wright , pour qui, l'application de certaines pratiques de GRH représente un « *moyen actif d'accroître la valeur du capital humain et de doper les performances de l'entreprise* »³. Ainsi, ce que l'entreprise est capable d'apporter au salarié permet de favoriser le développement des compétences individuelles et collectives. Ceci éclaire sur l'apport important de la SO dans la rétention des compétences et, de facto, être plus compétitif.

De ce fait, l'absence de bonnes pratiques de la SO génère une déperdition des compétences, ce qui compromet la compétitivité de l'entreprise. Le départ des salariés compétents, expérimentés et performants occasionne des coûts humains et financiers élevés pour les entreprises. En effet, la perte d'un salarié de talent occasionne une difficulté à le remplacer par quelqu'un de comparable en termes de compétences, d'expérience et d'opérationnalité immédiate. Pire encore, ce type de départ peut inciter d'autres collègues à partir⁴.

Selon Chaminade (2003), la mesure de l'impact financier et humain d'un turnover, se fait par la comptabilisation de l'ensemble des coûts indirects cachés. A titre d'exemple, l'impact du départ d'un salarié apprécié de ses collaborateurs sur le moral de ces derniers,

¹GUERFEL.HENDA, S. et GUILBERT, L., Op.Cit, p 5.

²Idem, pp 5-6.

³Idem, p 6.

⁴Idem.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

voire une éventuelle dégradation du service ou la perte de compétences et de connaissances résultant du départ d'une personne expérimentée...¹.

Deux facteurs à prendre en considération lors de la SO afin de permettre à l'entreprise d'être plus compétitive : la prise en considération du profil des salariés, en premier, lieu et tenir compte de leur âge, en second lieu. La prise en considération du profil des salariés tient à l'idée que les pratiques d'intégration et de SO doivent s'adapter selon le profil de l'individu. Ce positionnement nous fait recourir à la typologie de salarié de Ference qui distingue quatre catégories de profils différentes² : Pilier (forte performance, mais faible perspective), Etoile (forte performance et forte perspective), Espoir (faible performance, mais forte perspective) et Branche morte (faible performance et faible perspective).

Dès lors, les piliers ont un rôle primordial dans le maintien d'un haut niveau de performance au sein de l'équipe et jouent souvent un rôle central dans l'intégration et la formation des nouveaux embauchés. Les branches mortes, quant à elles, permettent à l'entreprise d'identifier clairement certains problèmes liés au manque de performance (motivation, manque de compétence, style de management...) et y remédier.

Dans tous les cas, il importe de tenir compte de l'âge des salariés. Dans ce cadre, Paillé, (2004) considère que dans certains moments de la carrière du salarié, les attentes diffèrent. Il distingue certaines étapes : choc de réalité (jusqu'à 30 ans), la socialisation (jusqu'à 40 ans), l'enracinement (entre 35 ans et 44 ans) et enfin le stade de retrait (à partir de 50 ans et plus). L'âge et le stade d'avancement du salarié dans sa carrière déterminent en partie l'envie de rester ou de quitter son entreprise. Les salariés de moins de 40 ans apparaissant comme étant « *les collaborateurs les moins fidèles* »³.

Guilbert, Guerfel et Henda, (2008), considèrent qu'en période de socialisation, un salarié est souvent plus compétitif et donc plus intéressant sur le marché de l'emploi. L'entreprise doit porter plus d'attention et être vigilante si elle veut le conserver⁴.

Dans la même lignée, la pénurie de cadres créée par les départs massifs à la retraite des Papy-boom, va entraîner une perte de compétence et hisse la génération Y dans le marché de travail. Cette dernière, aux rapports à l'entreprise et à l'autorité différents, souhaite ne

¹GUERFEL.HENDA, S. et GUILBERT, L., Op.Cit, p 6.

²ARNAUD, N., « *Nouveaux enjeux de la GRH* », édition Ellipses, Paris, 2013, p 119.

³GUERFEL.HENDA, S. et GUILBERT, L., Op.Cit, p 12.

⁴ARNAUD, N., Op.Cit, p 120.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

travailler pour personne. Elle défend l'idée du travail en collaboration comme d'ailleurs le fait Serieyx, en affirmant : « *il n'y aura pas de choc générationnel mais au contraire, chez nombre de jeunes, un grand désir de contribution active* »¹. Cette génération pense le travail autrement. Le mot de carrière ne lui correspond plus, elle se situe dans une logique de nomadisme. Elle est à l'aise dans le changement et s'épanouit dans l'ambiguïté et l'incertitude des environnements.

Il sera plus bénéfique pour l'entreprise de proposer des pratiques de SO adéquates, capables de rassurer les jeunes salariés sur le fait que l'entreprise ne va pas les sacrifier et s'enrichir sur leur dos².

2.2. La SO comme levier de motivation des salariés

Selon Vallerand et Thill, (1993) : « *le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». L'analyse de cette définition permet à Roussel (1996) d'avancer qu'il s'agit d'un processus déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend des caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct et les traits de personnalité. Mais, il peut être aussi provoqué par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs...

Pour Steers et Porter, (1991), la motivation se définit comme « *ce qui stimule le comportement humain* ». L'auteur enchaîne en soulignant que ce sont « *les forces énergétiques qui, chez les individus, les poussent à se comporter de certaines manières* ». De son côté, Lévy-Leroy (1984) met en avant le facteur volonté dans sa définition : « *la motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but* »³.

Le processus d'intégration (SO) contribue au développement de la motivation des NE. Cette contribution passe par une bonne planification des actions de SO mises en place par l'entreprise tout au long du processus, de même que par une meilleure qualité de ses pratiques. Ainsi, ce parcours permet à l'entreprise la définition et le repérage des salariés les

¹DEJOUX, C. et THEVENET, M., « *La gestion des talents* », édition Dunod, Paris, 2015.p32.

²ARNAUD, N., Op.Cit, p 68.

³MAUGERI, S., « *Motivation et travail* », Revue de Traitée de psychologie de la motivation, 2019, p 191.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

plus motivés (logique de détection des talents via leur implication au travail, leur acceptation, l'intériorisation des valeurs et de la culture de l'entreprise), d'un côté, ceux qui le sont le moins (en lien avec le suivi de la période d'essai), de l'autre¹.

Un processus de SO réussi, est celui qui alimente chez le NE un sentiment de satisfaction tout au long des étapes qui le constituent. C'est cet état d'esprit qui génère automatiquement sa motivation, car cette dernière a un lien étroit avec la notion de satisfaction et d'implication. Si les conditions de satisfaction ne sont pas remplies, les salariés perdront de leur motivation.

La qualité des relations avec les collègues constitue pour beaucoup de salariés une forte source de motivation au travail. En effet, cette dernière permet d'obtenir un soutien social et construire un réseau professionnel pour obtenir des informations stratégiques qui peuvent servir l'avancement de la carrière². Les relations interpersonnelles offrent un accès à des informations non écrites et souvent très utiles pour comprendre l'environnement et constituer un réseau de soutien social.

Le dirigeant a un rôle crucial à jouer dans la motivation des salariés en période de SO en restant attentif à leurs attentes et aspirations...Le fait d'avoir « un mauvais patron » peut être une source de départ pour pas mal de salariés. Dans ce sens, un salarié avance que : *« le boss joue un rôle moteur dans le processus de fidélisation de ses employés : la motivation, la reconnaissance vient du directeur, tous les leviers d'évolution immédiats passent par lui, il établit une fiche de suivi quotidien pour chaque salarié. Il a un rôle important de reconnaissance et de développement constructif de chacun de nous »*³.

2.3. La SO comme facteur de développement des compétences

Dans un contexte où les collaborateurs expriment le besoin d'un développement et d'un suivi des compétences davantage encadré et outillé ainsi qu'une évaluation du travail plus juste, d'un côté, et les exigences du poste à pourvoir, de l'autre, trouver la bonne solution n'est pas une simple affaire. En effet, comme le souligne un dirigeant : *« lors d'une mutation ou d'une promotion à un poste, ce dont on a le plus besoin, c'est un recyclage ou une petite formation afin de nous préparer psychologiquement et techniquement à affronter les*

¹LEHAD, M. et SEMOUM, A., « L'impact du Management des Compétences sur la Motivation des Salariés au sein de l'entreprise publique Algérienne », Mémoire de master en sciences de gestion, option : Gestion des Ressources Humaines, UMMTO, 2021, p 53.

²LACAZE, D. et PERROT, S., Op.Cit, p 136.

³BOUBAKARY, B., Op.Cit, 2019, p 119.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

nouvelles responsabilités qui nous ont été confiées dans cette nouvelle casquette qui nécessite des compétences particulières »¹. Un ajustement des pratiques de recrutement, en l'occurrence la (SO), d'accompagnement, de formation et d'évaluation du travail semblerait alors pouvoir apporter un effet bénéfique pour la rétention des collaborateurs².

De plus, l'obsolescence rapide des technologies menacent en permanence l'employabilité des salariés surtout dans certains domaines comme celui de l'informatique. De ce fait, il n'est pas toujours possible de proposer des perspectives de développement et de diversification des compétences aux collaborateurs en leur offrant une mobilité horizontale. Dans cette situation, l'entreprise peut répondre à cet enjeu en se basant dans son processus de SO sur les fondements d'une entreprise apprenante, à savoir : le partage d'expériences via l'interaction entre le tuteur et les NE. Dans la même lignée, la création d'opportunités d'apprentissage individuel, la création d'une vision commune et partagée, le dialogue et le questionnement sont les autres fondements censés améliorer le capital humain de l'entreprise³.

3. Les facteurs affectant la mobilité des salariés pendant le processus d'intégration

Il existe plusieurs facteurs affectant la mobilité des salariés pendant le processus d'intégration, en voici les trois plus importants :

3.1. L'accueil et l'intégration

La réussite de l'intégration est tributaire de la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation. Les entreprises mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouveaux embauchés. De très nombreux départs des nouveaux embauchés sont constatés dès le premier jour au travail ou pendant la période d'essai, comme ils peuvent se produire après plusieurs mois, voire parfois une année⁴.

¹BOUBAKARY, B., Op.Cit, 2019, p 114.

²ROUZEE, M., DUBOS, L. et LABERON, S., « *Le développement des pratiques de SO pour limiter le turnover des consultants informatique d'une Entreprise de Services du Numérique* » in « *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement* », 36^e Congrès National de Médecine et Santé au Travail, N° 5, Bordeaux, 2020, p 441.

³HANNACHI, Y., « *Effets des dimensions de l'entreprise apprenante sur la performance des innovations des produits : le cas des entreprises de biotechnologie en France* », édition Management Prospective, Revue de Management et Avenir, N° 75, 2015 p114.

⁴PERETTI, J.M., Op.Cit, 2016, p 76.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

Une intégration non réussie, traduit l'inadéquation du candidat de par ses valeurs et attitudes avec l'entreprise et/ou bien la capitalisation plus au moins faible des richesses de l'entreprise. Ce décalage va engendrer des répercussions négatives sur le sort du salarié par un départ prématuré (démission, licenciement)¹. Dans ce sens, un dirigeant rétorque : « *Parfois, je pense qu'on ne capitalise pas assez sur notre richesse : on devrait permettre aux salariés de bien découvrir la maison, c'est-à-dire les autres fonctions de l'entreprise et non seulement celle pour laquelle ils ont été recrutés, afin de faciliter leur intégration et renforcer leur attachement à l'entreprise* »².

3.2. Les conditions de travail

L'importance des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt que porte l'entreprise aux actions à mener sur les conditions de travail, de sécurité, de santé et de bien-être³. Chaque entreprise doit mesurer l'importance des conditions de travail et améliorer le milieu professionnel dans le but d'assurer un meilleur environnement pour les salariés.

Les conditions de travail désignent, d'une manière générale, l'environnement dans lequel les employés exercent leur travail. Il est tenu compte ici de la pénibilité et des risques propres à l'activité et à l'environnement de travail (nuisances sonores, émanation des produits toxiques ...). A côté des aspects matériels, il faut également tenir compte du cadre relationnel dans lequel évolue le salarié (statut professionnel, durée du contrat, ancienneté...)⁴.

Les conditions de travail ne sont pas toujours propices et des risques psychosociaux font leur apparition (stress, épuisement, violence interne et externe)⁵. Les salariés pendant leur période d'intégration, aspirent à travailler dans un cadre favorable et qui réponde à leurs attentes. Un salarié qui n'est pas satisfait des conditions de travail mises en place par l'entreprise, peut exprimer directement son mécontentement en quittant l'entreprise (mobilité externe), comme il peut agir différemment en montrant d'autres comportements comme l'absentéisme (absentéisme physique ou absentéisme mental). Le contenu du travail est un élément crucial dans l'amélioration des conditions de travail. En effet, l'entreprise gagnerait à

¹BARABEL, M. et MEIER, O., Op.Cit, 2010, p 509.

²BOUBAKARY, B., Op.Cit, 2019, p 119.

³PERETTI, J.M., Op.Cit, 2016, p 183.

⁴LETHIELLEUX, L., Op.Cit, 8^e édition, 2014, p 29.

⁵COMBES.JORET, M. et LETHIELLEUX, L., in BEJI.BECHEUR, A. et al, GESS, « *L'organisation du travail : l'impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire* », Revue de Versus, éditions EMS, 2018, p 189.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

prendre en considération ce contenu en période d'intégration pour ne pas surcharger le NE par des tâches de travail qui le pousseraient à fuir¹.

Par ailleurs, des conditions de travail défavorables peuvent être à l'origine du stress. En fait, l'évolution des conditions de travail qui va vers une pression plus mentale que physique, contribue à l'émergence de cette nouvelle pathologie du travail. Celle-ci coûte très cher à l'entreprise que ce soit en termes financier qu'organisationnel.

Pour l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ». Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité².

3.3. Les perspectives professionnelles des salariés

Le processus d'intégration représente le début d'une gestion de carrière des salariés en traçant des objectifs communs à atteindre. Un plan de carrière passe par la promotion, de manière concrète, d'un plan de formation cohérent et adapté aux compétences et aptitudes du salarié. Ce plan permettra de répondre à ses attentes en termes d'évolution professionnelle et personnelle et de réduire le taux du turnover comme le souligne un dirigeant d'une entreprise : *« notre préoccupation majeure, c'est d'éviter les départs volontaires des salariés, pour preuve, nous avons eu très peu de turnover depuis plus de deux ans. Nous donnons de plus en plus d'outil pour que nos salariés puissent bien s'intégrer et s'adapter à leur poste à travers une bonne gestion de leur carrière et une politique de formation adéquate, bref, nous leur assurons une meilleure politique d'intégration »*³.

La nouvelle génération de diplômés qui arrive au marché du travail a des attentes grandissantes au niveau des perspectives de carrière. Elle ne trouve pas d'inconvénients pour changer d'entreprise si la leur ne leur propose pas de possibilité d'évolution. Dès lors, pour fidéliser les talents, on note une évolution dans le contrat psychologique entre le salarié et l'entreprise en passant d'une approche qui prônait la sécurité de l'emploi, la loyauté et une

¹PERETTI, J.M., Op.Cit, 2016, p 184.

²ALIS, D., DUMAS, M. et POILPOT.ROCABOY, G., « *Risques et souffrance au travail* », édition Dunod, Paris, 2010, p 52.

³BOUBAKARY, B., Op.Cit, 2019, p 117.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

évolution de carrière verticale à une approche faisant de l'employabilité et de la mobilité géographique et externe les nouvelles règles¹.

Une lisibilité doit être faite quant à l'employabilité des formations dispensées et la prise en considération de la spécificité des nouvelles générations pendant la phase d'intégration des NE. Avoir des perspectives d'évolution professionnellement à terme, permet au salarié de développer leurs compétences, de s'investir au maximum dans leur fonction et de maintenir leur employabilité. Ce qui, à terme, peut limiter le risque de leur départ. Une certaine cohérence doit être respectée entre les formations suivies et l'affectation à un poste donné. Il s'agit de mettre davantage en lien les compétences acquises avec les exigences des différents postes à pourvoir afin que chacun puisse se situer en fonction de ses aspirations personnelles et des besoins internes de l'entreprise². Les salariés sont motivés par la perspective de pouvoir passer des formations en interne et ainsi obtenir un grade plus élevé à terme³.

Il convient de se montrer réaliste avec la jeune recrue dès le premier entretien jusqu'à son arrivée au sein de l'entreprise afin de ne pas générer des attentes susceptibles de provoquer une insatisfaction à moyen terme (concernant par exemple son évolution de carrière)⁴.

Conclusion

Nous avons essayé de discuter dans ce chapitre l'interaction existante entre la SO et la mobilité des salariés. Un nombre important d'entreprise court derrière l'opérationnalité rapide des NE, et omettent d'autres facteurs tout aussi important. Le corpus théorique consacré à cette thématique, met en exergue l'importance de la prise en considération d'un certain nombre de facteurs, à savoir : les enjeux de la SO et la nécessité de mettre en place une politique de fidélisation des NE à long terme. Ceci va impacter leur motivation et les faire projeter dans une carrière plus longue au sein de l'entreprise.

Les spécialistes en RH, tentent à travers leurs réflexions d'éclairer sur les facettes cachées de cette démarche. L'abondance de la littérature et la multiplicité des approches témoignent de la prise de conscience de l'importance d'un processus de SO. Enrichie et

¹ARNAUD, N., Op.Cit, p 118.

²GUERFEL.HENDA, S. et GUILBERT, L., Op.Cit, p 15.

³Idem, p 13.

⁴Idem p 16.

Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité

affinée par tous ces aspects, notre recherche vise par la suite à les vérifier dans le cas d'une entreprise algérienne. C'est précisément à cet objectif que tentera de répondre le troisième et dernier chapitre.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Introduction

Dans l'objectif d'appréhender empiriquement les effets du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein de l'entreprise algérienne, le choix est porté sur l'entreprise Aures Emballages (AE) comme cas d'étude.

Ce chapitre qui se veut empirique est composé de deux sections. La première est consacrée à la présentation générale de l'entreprise objet de l'étude empirique et de la méthodologie d'enquête. La seconde section propose, quant à elle, une présentation et une analyse des données recueillies lors de l'enquête ainsi qu'une interprétation des résultats obtenus

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche empirique

Afin d'appréhender empiriquement notre sujet de recherche, nous consacrons cette première section à la présentation globale de l'entreprise objet d'étude empirique et de la méthodologie d'enquête.

1. Présentation de l'organisme d'accueil : vue générale sur AE

Notre présentation d'AE s'articule autour de quatre éléments fondamentaux : l'historique de l'entreprise, ses activités, quelques chiffres clés relatant son actualité et son organisation.

1.1. Historique et évolution chronologique d'AE

AE est une entreprise spécialisée dans le domaine de l'imprimerie, l'édition et le packaging. Le complexe est sis à la zone industrielle dénommée Mouldiouene, Draa-Ben-Kheda (DBK) à Tizi Ouzou. Initialement dénommée imprimerie Aurassi, AE est fondée en 1968 avec comme première activité : la typographie¹. L'entreprise procède en 1972 à l'acquisition de nouveaux équipements. Au plan de l'infrastructure, ce développement important permet l'évolution et l'introduction de l'offset avec sélection de couleur.

Certains défis comme l'exigence en performance en qualité et en délais de réalisation émergent en 1996. La demande sur le marché explose en quantité massive spécialement pour

¹AE, Documentation interne de l'entreprise, 2021.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

l'étiquette et les divers emballages. Ainsi, pour accompagner l'évolution de l'investissement et de la manufacture, l'entreprise AE a procédé à l'acquisition de nouveaux équipements par l'installation de la Rotative de labour accompagnée d'équipements auxiliaires. Ces investissements ont rendu nécessaire l'engagement d'actions de formation dans la perspective de mettre à niveau les employés¹.

Pour rester performante et afin de s'imprégner des avancées technologiques liées à son domaine d'activité, AE a bien tracé la ligne stratégique qui pourrait lui garantir son évolution et son adaptation aux fluctuations du marché. Les principaux éléments de cette ligne résident dans l'adoption de nouveaux modes et supports d'impression avec la diversification de sa gamme de produits. Sur le terrain, ceci s'est concrétisé par la création d'un département Flexographie² à encre à eau et encre à solvant en 2004, puis par la création d'un département Flexographie à encre (UV) Ultra-violet en 2008.

Pour l'acquisition du savoir-faire, la modernisation de l'imprimerie en performant le design des différents produits dans la cadre d'un alignement aux normes internationales et pour prendre en charge les attentes du client qui ne cessent de s'accroître, AE s'est vue procéder au lancement du SLEEVE³ avec la création d'un laboratoire par CDI/CTP en 2009 et l'acquisition de technologies de pointe dont les machines de dernières générations en 2010⁴.

1.2. Les différentes activités d'AE

AE s'impose comme acteur important dans son secteur d'activité sur le marché national en raison de ses différentes activités et produits :

1.2.1. La conception

AE continue de consentir beaucoup d'investissements dans l'entretien et le renouvellement constant de ses machines. L'entreprise tente de contribuer au développement socio-économique de notre pays à travers ses rapports professionnels de qualité, notamment, ceux entretenus avec les institutions publiques.

¹AE, Documentation interne de l'entreprise, 2021.

²Flexographie : désigne un procédé d'impression faisant partie des procédés dits directs, inspiré de la typographie, la flexographie est une technique d'impression qui utilise une plaque flexible réalisée avec de la matière en caoutchouc vulcanisé ou en matière plastique souple

³Sleeve : désigne un manchon thermo rétractable utilisé pour décorer tout type de contenant en offrant une surface d'affichage optimale à 360°

⁴www.aures-emballage.com, consulté le : 19/06/2021 à 15H15min.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

AE s'est également lancée dans un processus de modernisation de sa gestion en introduisant un ERP¹. En outre, l'entreprise optimise depuis de nombreuses années sa chaîne de production pour imprimer de façon éco-responsable en mettant en place un Système de Management Industriel (SMI) en obtenant :

- La certification ISO 9001 spécifiant les exigences relatives au système de management de la qualité ainsi que la certification ISO 14001 concernant le système de management environnemental en 2015 ;
- La certification ISO 45001 relative au système de management de la santé et de la sécurité au travail ainsi que la certification ISO 22000 inhérente au système de management de la sécurité des produits et du bien-être des consommateurs en 2018².

Ayant pour vocation de répondre aux différents besoins des organisations et filières agroalimentaires, de par son engagement et la qualité de ses produits, AE est membre des Chambres de Commerce et de l'Industrie Algérienne et Française et d'organisation patronales de divers secteurs d'activité.

1.2.2. La production

La première activité d'AE consiste à développer et à fabriquer de manière industrielle des emballages alimentaires en bois, en carton ou en plastique pour l'industrie agroalimentaire et hors alimentaire. AE est dotée d'un laboratoire associé à un bureau d'étude pour la conception, la réalisation de maquette de plaque en CTP HD (Computer To Film High-Définition) et la création de polymère en CDI HD (Curel Data Imager High-Définition) pour l'impression d'un panel de supports. Ceux-ci sont disponibles dans les quatre départements ci-après :

- **Pré-press et pao** : premier maillon de la chaîne de production graphique, garant de la qualité car l'infographiste est le premier interlocuteur de production. De ce point de vue, une prise en compte des besoins des clients se fait en s'appuyant sur une charte graphique définie en amont³.

¹Entreprise Ressource Planning ou GPI : Prologiciel de Gestion Intégrée

²www.ares-emballage.com, consulté le : 19/06/2021 à 15H15min.

³www.ares-emballage.com, consulté le : 19/06/2021 à 10H15min.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

- **Rotative et Flexo** : AE offre des solutions haut de gamme pour chaque position de rouleaux garnis nécessaires dans l'impression par flexographie¹. Cette dernière, fait partie des processus d'impression les plus utilisés à l'heure actuelle et intervient dans les secteurs des étiquettes et de l'emballage pour garantir l'impression d'étiquette adhésive pour l'industrie, les entreprises de grande distribution, la bureautique ainsi que sur support papier, film thermo-rétractable, PVC, PP, PET et cardonnette. L'entreprise assure, par ailleurs, l'impression et le façonnage de manchons « Steeve » et d'étiquettes « livres » ou Multi-Layer.
- **Offset et packaging** : un packaging ou emballage peut être une réelle valeur ajoutée à la marque ou au produit. AE conçoit le packaging en tenant compte de plusieurs points : son aspect pratique, environnemental et design. AE dispose d'un matériel adapté pour l'impression des packagings, en l'occurrence, la machine Offset H-UV pouvant imprimer sur des supports très inhabituels. De plus, son service PAO peut accompagner les entreprises dans la création de leurs visuels. Les produits de ce département sont ² : (Packaging, carton, flyers, plaquettes, brochures, catalogue, livres, notices techniques, emballages alimentaires, cartes de visite, papier à lettre, enveloppes). La fabrication des boîtes pliantes en carton compact répond aux besoins du secteur pharmaceutique et celui de l'agro-alimentaire.
- **Editions et livres** : AE propose des impressions de qualité sur différents supports : brochures et catalogues, dépliants, affiches, chemises, calendriers, blocs notes et flyers ou encore supports personnalisés sur demande. L'entreprise assure l'édition de livres scolaires et parascolaires, comme elle produit des blisters en aluminium de type monocouche ou des complexes dérivés. Elle dispose d'une salle blanche ISO8 pour le traitement et la manipulation de l'aluminium où il est imprimé, découpé et conditionné.

1.2.3. La commercialisation

L'entreprise dispose aujourd'hui d'un outil de production à la pointe de la technologie couvrant les différents domaines de l'imprimerie et du packaging et capable de proposer des

¹www.ares-emballage.com, consulté le : 19/06/2021 à 10H15min.

²www.ares-emballage.com, consulté le : 19/06/2021 à 12H45min.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

solutions en matière d'impression par flexographie. Ce savoir-faire acquis grâce à sa longue expérience et son étroite collaboration avec ses clients hissent AE au rang de leader sur le marché national et africain dans ses principaux domaines d'activité pour répondre de manière ciblée aux besoins de sa clientèle avec le souci de lui offrir les produits et des services de qualité aux meilleures conditions de prix et de délai

AE a su se faire une place de renom que ce soit à l'échelle nationale ou internationale. Cette place, AE la doit à la commercialisation de ses produits phares et de qualité qui n'arrêtent pas de séduire les institutions publiques à l'instar du secteur de l'éducation, de l'emploi, de la formation, de la culture et du monde associatif. Elle répond, par ailleurs, aux besoins particuliers dans les domaines de l'impression et de l'édition.

1.3. Certains chiffres clés concernant AE

Pour analyser la situation d'AE à la période actuelle, nous nous référerons à quelques chiffres clés relatifs à l'évolution des effectifs et des capacités de production.

Tableau N° 01 : Evolution des effectifs d'AE entre 2018 et 2021

Année	Effectif
2018	650
2019	605
2020	587
Prévision en 2021	710

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

Le constat dégagé du tableau précédent est celui de la tendance à la baisse des effectifs entre 2018 et 2020. L'entreprise compte corriger cette tendance à en juger par les prévisions de 2021 annonçant une augmentation des effectifs.

Concernant la répartition socioprofessionnelle, les 587 agents d'AE sont répartis sur les différents services comme suit : 10% de cadres, 21,9% agents de maîtrise et 68,1% agents d'exécution. Il est à noter que, selon certains événements, (période de vote ou bien période

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

d'impression des livres scolaires), cet effectif varie et augmente en recrutant des saisonniers durant une période de 3 à 4 mois qui peuvent atteindre 150 employés¹.

Les moyens humains, financiers et matériels d'AE sont mobilisés pour développer et consolider des capacités de production à même de satisfaire les besoins nationaux et aspirer à un positionnement sur le marché mondial. Le tableau ci-après récapitule l'évolution des capacités de production d'AE pour certains produits entre 2018 et 2021.

Tableau N° 02 : Evolution des capacités de production sur certains produits d'AE entre 2018 et 2021

Année	Étuis Pharmaceutiques/ Jour	Étuis Agroalimentaires/ Jour	LIVRES/ Année	NOTICE	Étiquettes en plastique et en papier
2018	1 350 000	80 000	15 000 000	80 000	637 500
2019	1 600 000	80 000	15 000 000	90 000	675 000
2020	2 000 000	100 000	16 000 000	100 000	712 500
2021	2 100 000	110 000	16 000 000	120 000	712 500

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

A la lecture des données du tableau ci-dessus, nous constatons une augmentation considérable de la production d'AE. La conjoncture sanitaire qui a secoué le monde entier depuis 2019 a été favorable à cette augmentation. En effet, la nécessité de contrôler le phénomène de la contamination est devenue un enjeu de nombreux secteurs d'activités, notamment, le secteur pharmaceutique. La conjoncture a, par ailleurs, fortement impacté les activités liées à la fonction RH. En 2020, les données relatives à la formation, au turnover et à l'évaluation des compétences méritent notre intérêt.

Le taux de réalisation du plan de formation demeure faible (17%) par rapport aux exigences des normes ISO 9001 et ISO 45001². Ceci est dû à la crise sanitaire liée à la pandémie du Covid-19 engendrant la paralysie de tous les organismes de formation externes.

¹AE, Documentation interne de l'entreprise, 2021.

²Exigeant un taux de réalisation de l'ordre de 80%.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Le taux du turnover de 8% est également au-dessous du taux exigé par les normes ISO 9001 et ISO 45001 (< 15%). En revanche, le taux de réalisation de l'évaluation des compétences du personnel est satisfaisant (90%) et en parfaite adéquation avec les normes de certification. Ceci montre qu'AE accorde une grande importance aux compétences.

1.4. L'organisation d'AE

Pour un fonctionnement efficace et pour un meilleur accompagnement des salariés, AE a mis en place une organisation hiérarchico fonctionnelle (voir annexe N°1). Cette organisation est constituée d'une direction générale chapotant sept directions centrales qui contrôlent à leur tour des départements et services. Il est à noter que le département hygiène et sécurité bénéficie d'un statut institutionnel important puisqu'il est directement relié à la direction générale¹.

L'entreprise accorde une importance particulière à la RH considérée comme levier de sa réussite. Cette fonction revêt un caractère stratégique et s'impose comme outil de la planification stratégique. Face aux multiples enjeux, pour atteindre les objectifs, notamment, de formation et établir des rapports d'activité, la direction des RH d'AE est constituée de deux services : service du personnel et service de gestion de la paie.

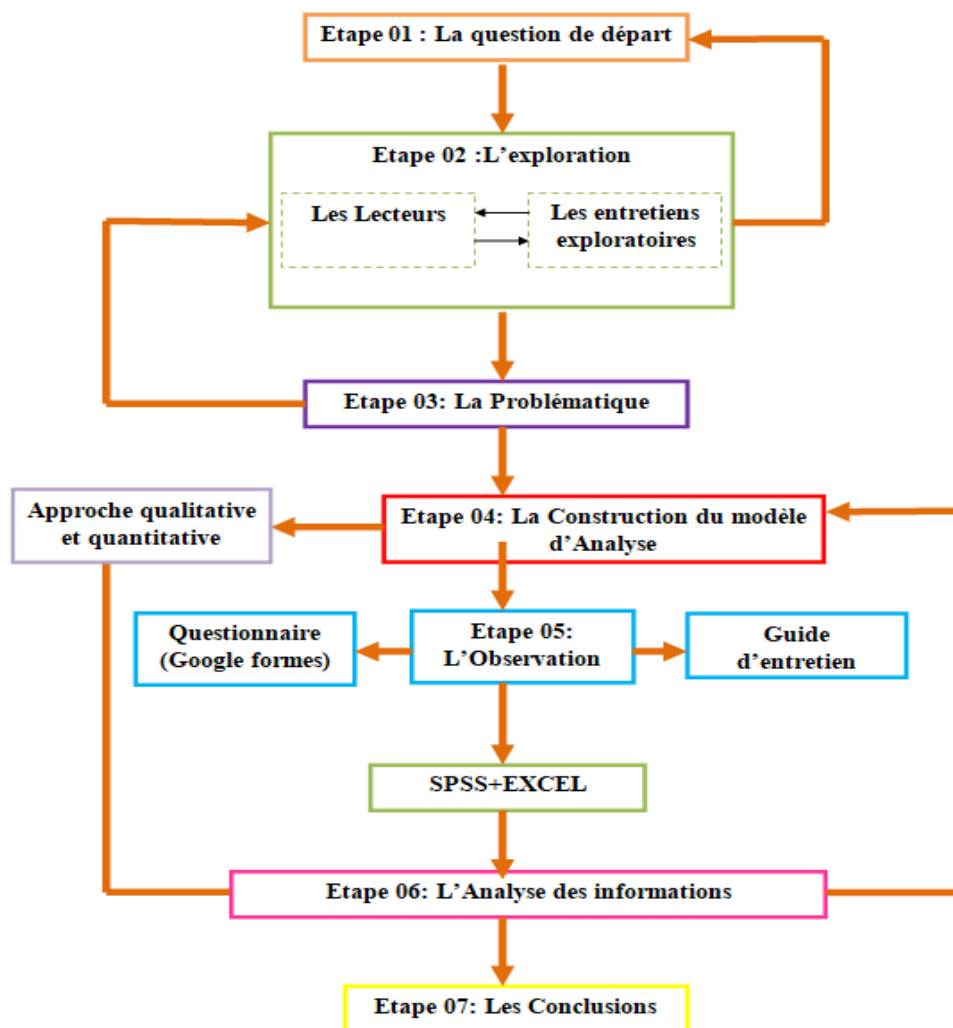
La direction des RH d'AE est chargée de la mise en œuvre des politiques RH conjointement avec la DG et conformément aux choix stratégiques de l'entreprise. En outre, elle veille à la bonne gestion de tout ce qui a trait au personnel de l'entreprise et tente d'assurer un bon climat social. Cette direction a, par ailleurs, pour mission d'évaluer périodiquement les besoins en personnel.

2. présentation de la méthodologie de recherche

Afin d'atteindre l'objectif principal de cette recherche qui est bel et bien celui de l'analyse de l'impact de l'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AE de DBK, nous allons procéder à la présentation de l'échantillon de l'enquête empirique des techniques d'investigation mobilisées.

¹AE, Documentation interne de l'entreprise, 2021.

Figure N° 05 : Les étapes de la démarche méthodologique



Source : Réalisé par nos soins en s'appuyant sur le modèle de VAN CAMPENHOUDT, L, QUIVY, R, MARQUET, J, « Manuel de recherche en sciences sociales », 5^e édition, édition Dunod, Paris, 2017, p 29.

2.1. Le choix de l'échantillonnage

La population à laquelle nous nous intéressons pour mener nos investigations empiriques au sein d'AE est celle des cadres. Elle est constituée de 25 cadres issus d'un total de 59 de différentes catégories. Représentant 42,37 % des effectifs de l'entreprise, la taille de

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

l'échantillon peut être considérée comme optimale puisqu'elle répond au principe de la saturation et à l'apport d'information supplémentaire.

2.2. Les techniques d'investigation

Pour répondre à la problématique et afin de vérifier nos hypothèses de recherche, le choix est porté sur une démarche méthodologique combinant l'approche quantitative et qualitative. Dans ce cadre, nous avons procédé à la distribution d'un questionnaire au sein d'AE comme premier outil de collecte de données. Ce matériau représente l'instrument de mesure de l'objectif de la recherche par excellence.

Pour assurer la jonction entre la théorie et le terrain, notre questionnaire contient des questions classées en quatre rubriques. Afin de maximiser le taux de réponse et nous faciliter son traitement, notre questionnaire comporte des questions fermées à choix binaires ou multiples, comme il se compose de questions ouvertes nécessitant des développements de la part des enquêtés. Etant anonyme, notre questionnaire offre à l'enquêté la possibilité de mieux décrire la réalité et de manifester honnêtement et objectivement ses opinions et ses perceptions.

Tableau N° 03 : Le corps du questionnaire de l'enquête

N° du volet	N° de question	Thème et utilité des données collectées
1	(1-6)	Englobe des questions ayant trait aux caractéristiques de la population étudiée : catégorie socioprofessionnelle, niveau d'instruction...
2	(7-31)	Les questions de cet axe ont pour objectif de recueillir les appréciations des cadres enquêtés concernant le processus d'intégration et ses outils.
3	(32-38)	Les questions de cet axe portent sur la mobilité des cadres, ses types et ses causes
4	(39-52)	Les questions de cet axe visent à évaluer l'impact du processus d'intégration des cadres sur leur mobilité.

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Pour pallier aux éventuels manquements liés au questionnaire, nous avons fait appel à un autre outil de collecte d'informations et de données, en l'occurrence, le guide d'entretien. Etant mieux placé pour parler de l'organisation, son passé, son fonctionnement et sa stratégie, mais surtout de quelques aspects relevant de son domaine de compétence, le DRH a été choisi comme principal interlocuteur dans cette phase de la recherche. Afin de l'exploiter efficacement, nous avons veillé, après chaque entretien, à la retranscription intégrale de son contenu. Ces entretiens nous apprennent un peu plus sur le fonctionnement général de l'entreprise ainsi que sur les efforts consentis pendant le processus d'intégration des cadres d'AE pour les fidéliser.

Le guide d'entretien comporte des questions qui s'articulent autour de quatre axes principaux :

Axe 1 : Présentation générale et organisationnelle de l'entreprise.

Axe 2 : Processus d'intégration des cadres au sein de l'entreprise.

Axe 3 : La mobilité professionnelle.

Axe 4 : L'impact du processus d'intégration des cadres sur leur mobilité.

Nos investigations empiriques ont touché les NE, et ce, pour comprendre leurs perceptions par rapport au processus d'intégration et les pratiques utilisées pour les retenir et les fidéliser au sein de l'entreprise. La restitution des données a été dictée par deux facteurs importants : un facteur conjoncturel de crise sanitaire et un facteur économique. En effet, pour réduire au maximum le risque de contamination et opter pour le zéro papier, la restitution des données s'est faite par l'envoi du questionnaire et du guide d'entretien via email. L'outil de collecte des données utilisé est Google Forms.

Pour le traitement statistique des données, nous avons opté pour deux outils importants. Nous avons choisi d'utiliser l'Excel et le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) fortement mobilisés dans ce genre d'études. Au-delà de leur parfaite adéquation avec la nature des variables à expliquer, ces outils sont tout indiqués pour l'analyse des résultats et leur présentation sous forme de tableaux et diagrammes.

Section 2 : Présentation et analyse des résultats

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Cette section a pour objet de présenter et d'analyser les résultats des entretiens effectués avec les responsables RH et ceux du questionnaire distribué aux cadres de l'entreprise.

1. Les résultats des entretiens effectués avec les responsables RH

Lors des entretiens effectués avec le directeur RH d'AE, nous nous sommes intéressés à la structure chargée de la fonction RH au sein de l'entreprise et son statut institutionnel. Cette dernière est confiée à une direction à laquelle sont assignées plusieurs missions. L'essentiel de ces missions est de veiller au déroulement professionnel des différentes pratiques RH, en l'occurrence : le recrutement, l'intégration, la GPEC. Ceci en assurant leur continuité dans le temps et tentant de répondre favorablement aux attentes grandissantes des collaborateurs.

Le responsable RH affirme que l'entreprise a mis en place un processus d'intégration des nouveaux cadres. Les objectifs de cette démarche sont, selon lui, multiples : avoir des cadres opérationnels et rentables sur le court terme, les fidéliser et éviter la déperdition des compétences sur le long terme. Cet engouement à retenir les compétences montre la prise de conscience que celles-ci représentent de nos jours un avantage concurrentiel décisif dans la course à la performance des entreprises.

Il ressort des entretiens menés avec le Responsable RH que le processus d'intégration des cadres adopté par l'entreprise est une démarche qui intègre plusieurs étapes : la phase de préparation de l'accueil en amont, de l'accueil le jour J, de l'accompagnement pendant l'intégration et enfin celle du suivi. Nous apportons plus de précisions sur ces étapes dans le tableau ci-dessous :

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Tableau N° 04 : Les méthodes et outils utilisés pendant le processus d'intégration des cadres au sein d'AE

Étapes du processus d'intégration	Méthodes et outils utilisés
Préparation de l'accueil en amont	La présentation de l'entreprise à travers la remise d'un bulletin, suivi du dossier à fournir de l'entretien avec les recruteurs
L'accueil le jour-J	La réservation d'un bon accueil à travers la présentation de l'entreprise, des collègues de travail avec une rencontre avec le Directeur.
L'intégration	-L'accompagnement du nouveau cadre en mettant à sa disposition un tuteur et en le faisant bénéficier d'une formation technique ou managériale. -Rapport d'étonnement : cet outil permet au NE de discuter les différents points concernant son poste de travail avec son manager.
Le suivi d'intégration	L'évaluation des compétences qui se fait par le recours à un processus d'évaluation du manager RH et au suivi collectif.

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

A partir du tableau ci-dessus, il devient clair qu'en matière de processus d'intégration, l'entreprise adopte les quatre étapes du processus en se focalisant sur un panel d'outils limité, et dépassé. En effet, pendant la phase de préparation de l'accueil en amont, AE se base sur un seul outil, à savoir, l'entretien avec les recruteurs RH. Elle ne fait pas appel pour la présentation de l'entreprise aux supports numériques (blogue, remise de clé USB, DVD), ni à l'invitation du futur cadre aux réunions de travail pour se familiariser avec son milieu professionnel. De même, pour la phase d'accueil le jour J, l'entreprise ne recourt pas au livret d'accueil, à la vidéo de bienvenue, au séminaire d'accueil et à l'ouverture de l'accès à intranet.

De plus, lors de l'accompagnement des cadres pendant l'intégration, certains outils comme le mentorat, le coaching, les jeux ludiques (serious games) et les différentes manifestations culturelles et sociales ne sont pas mobilisés par AE. Cependant, le suivi de l'intégration des cadres d'AE est soumis à des méthodes et outils utilisés dans les entreprises modernes, à savoir : l'évaluation des compétences en faisant appel au processus d'évaluation du manager RH, le suivi collectif et le rapport d'étonnement. Ces outils permettent de s'enquérir du niveau de satisfaction, d'épanouissement des cadres, d'un côté et de palier à d'éventuels dysfonctionnements de l'autre.

Aux dires du Responsable RH, AE dispose d'une politique de mobilité de ses cadres. Il affirme que cette politique est efficace dans la mesure où AE privilégie le redéploiement interne (mobilité interne). Cet outil offre aux cadres des perspectives d'évolution de carrière, des possibilités d'amélioration des compétences et d'acquisition de nouveaux savoirs. Il impacte positivement la performance de l'entreprise et améliore sa marque employeur (entreprise attractive).

Le responsable RH confirme être confronté à de rares cas de départ de l'entreprise (mobilité externe) dûs à la saturation du marché de travail et à la conjoncture économique et sanitaire difficile. Cependant, ce responsable ne reconnaît pas la déperdition des compétences car, selon lui, AE dispose d'une bonne GPEC et que les compétences de ses cadres sont disponibles sur le marché du travail. En revanche, pour les exécutants qui ont un contact direct avec la production, leurs compétences sont de plus en plus rares sur le marché du travail.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Par ailleurs, le Responsable RH affirme que le processus d'intégration impacte fortement la motivation des cadres et leur permet une meilleure socialisation organisationnelle dans la mesure où le cadre est préparé à la gestion de la surcharge de travail et à répondre de la meilleure façon qui soit aux exigences du poste occupé. De plus, le processus d'intégration favorise la mobilité interne vers des postes du même niveau hiérarchique et des postes d'un niveau supérieur, ce qui alimente l'envie des cadres de se surpasser et d'embrasser une carrière réussie en franchissant des paliers hiérarchisés tout en encourageant leur employabilité.

En définitive, nous retenons à AE l'absence d'une formalisation du processus d'intégration et de certains outils très importants dans ce processus, notamment, ceux qui ont trait aux nouvelles technologies qui s'adaptent à la nature de la nouvelle génération de cadres. Ces outils ont pour rôle de socialiser les nouveaux cadres, leur garantir un climat social sain et leur faire ressentir leur importance pour l'entreprise (sentiment d'appartenance et besoin d'estime). De plus, l'inexistence d'activités extraprofessionnelles organisées par l'entreprise est révélatrice d'un système de management rigide. Ce genre d'activités tisse et consolide les aspects relationnels entre les collaborateurs et augmente le degré d'attachement, de motivation et d'implication organisationnelle.

2. Présentation des résultats de l'enquête par questionnaire

Nous avons consacré ce point à la présentation et à l'analyse des données collectées sur le terrain à partir des questionnaires distribués auprès des cadres d'AE.

Axe N° 01 : Identification de la population.

Question N° 01 : La nature de la population étudiée

Tableau N° 05 : Répartition par sexe

Genre	Valeur absolue	Pourcentage %
Homme	13	52
Femme	12	48
Total	25	100

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les données du tableau ci-dessus montrent une quasi parité entre les cadres hommes avec (52%) et les cadres femmes avec (48%). Nous dirons que les postes de responsabilité attirent de plus en plus de femmes. Ce qui nous amène à penser que loin de toute discrimination, la stratégie d'occupation des postes de cadres d'AE repose sur les compétences détenues par les RH.

Question N° 02 : L'âge des cadres répondants

Tableau N° 06 : Répartition par âge

Age	Valeur absolue	Pourcentage %
[18-25] Ans	0	0
[25-40] Ans	20	80
[40-60] Ans	3	12
Plus de 60 Ans	2	8
Total	25	100

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

A partir des données du tableau précédent, nous remarquons l'inexistence de cadres âgés entre 18 et 25 ans. La tranche d'âge la plus importante est comprise entre 25 et 40 ans, soit (80%). Ce qui reflète qu'AE affecte les postes de responsabilité aux salariés mûrs, responsables et expérimentés. Le facteur âge influence la SO des jeunes cadres car ces

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

derniers sont en quête de statut social pour s'affirmer au sein de l'entreprise et apporter leur touche personnelle.

Question N° 03 : Le niveau d'instruction

Tableau N° 07 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

Niveau d'études	Valeur absolue	Pourcentage %
Primaire	0	0
Moyen	0	0
Secondaire	3	12
Universitaire	21	84
Autres	1	4
Total	25	100

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les données du tableau que N° 07 révèlent que la majorité des cadres, soit (84%) est issue des universités. Ce niveau d'instruction va les aider à assumer leur responsabilité et à progresser au sein de l'entreprise. Cette volonté affichée par d'AE et partagée par d'autres entreprises à être gérées par des cadres formés montre bien que le diplôme universitaire est un élément qui facilite l'intégration au travail.

Question N° 04 : La répartition socioprofessionnelle

Tableau N° 08 : Répartition de l'échantillon par niveau d'appartenance

Niveau d'appartenance	Valeur absolue	Pourcentage %
Cadre Opérationnel	14	56
Cadre Dirigeant	4	16
Cadre Intermédiaire	7	28
Total	25	100

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

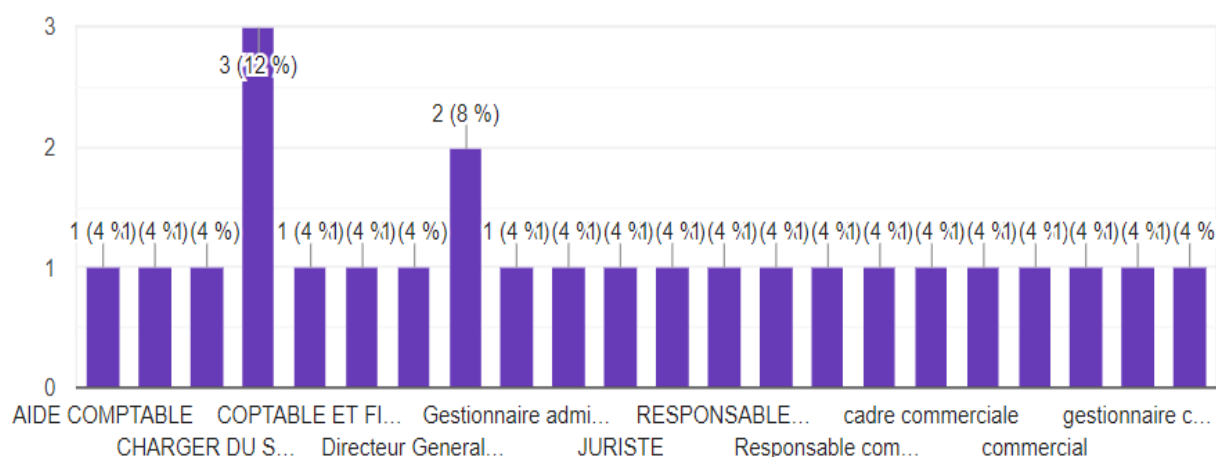
Nous constatons que le taux des répondants le plus élevé appartient aux cadres opérationnels (56%) comparativement à celui des cadres intermédiaires (28 %) et celui des

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

cadres dirigeants (16 %). Ce qui nous amène à penser que le domaine d'activité d'AE a plus besoins de cadres opérationnels pour effectuer les tâches routinières et quotidiennes.

Question N° 05 : Le poste occupé

Diagramme N° 01 : Répartition de l'échantillon par poste occupé



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

A la lecture du diagramme ci-dessus, nous constatons que la majorité des enquêtés occupent des postes répartis sur tous les services de l'entreprise. Ceci dit, AE adopte une répartition bien étudiée pour couvrir tous ses services avec les compétences appropriées.

Question N° 06 : L'ancienneté des enquêtés

Tableau N° 09 : Répartition de l'échantillon par ancienneté

Ancienneté	Valeur absolue	Pourcentage %
Moins de 01 An	5	20
[01-05] Ans	13	52
[05-10] Ans	5	20
[10-15] Ans	1	4
Plus de 15 Ans	1	4
Total	25	100

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

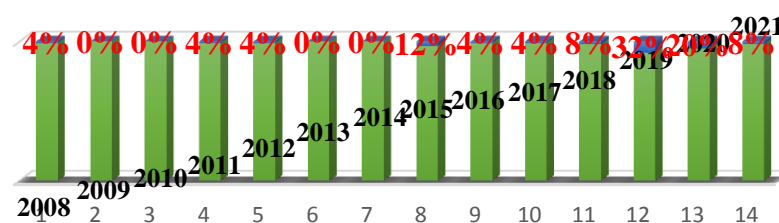
Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

L'analyse des données du tableau N°09, montre que (20%) des cadres enquêtés ont moins d'un an au sein d'AE. Ce qui nous fait penser qu'AE connaît un important mouvement des cadres. D'ailleurs, la majorité des cadres a entre 1 et 5 ans d'expérience (52%). Le contexte économique difficile et le manque d'opportunité de travail peuvent être à notre sens les éléments explicatifs de cette situation.

Axe N° 02 : Processus d'intégration des cadres au sein de l'entreprise.

Question N° 01 : La date de recrutement des répondants

Diagramme N° 02 : Les débuts au sein de l'entreprise



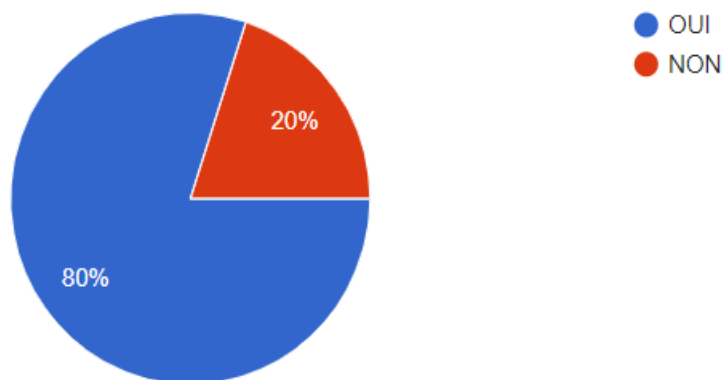
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les données du diagramme ci-dessus montrent que la majorité des cadres répondants (60%) ont commencé à travailler au sein d'AE entre 2019 et 2021. Ceci est dû à notre sens au besoin de pallier au départ de certains cadres résidant hors Wilaya. Ce sont les effets de la crise sanitaire et des mesures de confinement qui ont bloqué toute forme de mobilité.

Question N° 02 : Une fois recruté, êtes-vous passé par des étapes dans le cadre du processus d'intégration ?

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Figure N° 06 : L'existence du processus d'intégration



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les données représentées dans la figure ci-dessus renseignent que la majorité des cadres, soit (80%) confirme avoir connu des étapes d'intégration après leur recrutement. Les (20%) restants, ne sont pas de cet avis et nient l'existence d'un tel processus. A notre sens, AE n'a pas formalisé la démarche liée à ce processus et communique peu sur cette dernière.

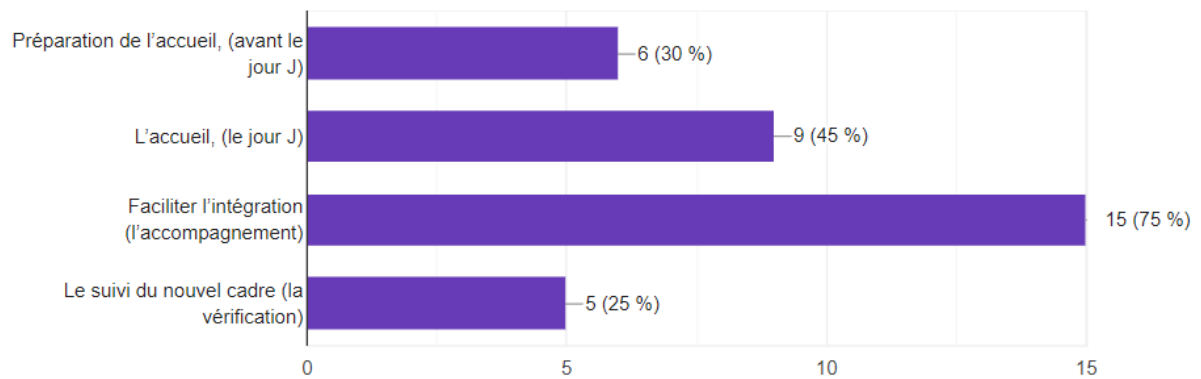
Question N° 03 : Si non, selon vous pourquoi ?

Les (20%) répondants niant l'existence d'un processus d'intégration des cadres expliquent les causes justifiant leur avis par l'inadéquation du diplôme avec le poste occupé ainsi que l'âge avancé des cadres recrutés.

Question N° 04 : Si oui, quelles sont-elles ?

Diagramme N° 03 : Les étapes affirmant l'existence d'un processus d'intégration

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

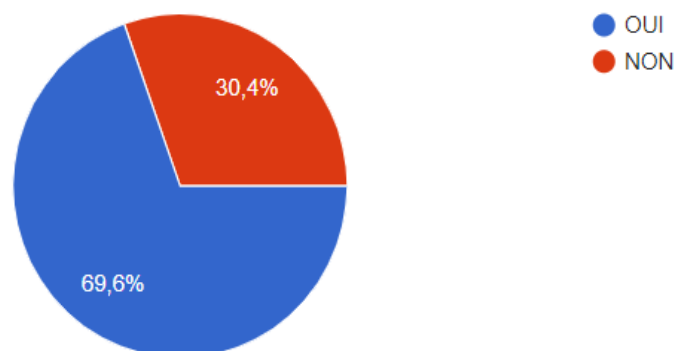


Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

À la lecture des données du diagramme ci-dessus, il en ressort qu'AE s'intéresse moins à la phase du suivi de l'intégration (25%) des répondants, à la préparation de l'accueil (30%) des répondants et à l'accueil le jour J (45%) répondants. En revanche, AE donne beaucoup plus d'importance à la phase d'accompagnement selon (75%) des répondants. Ces résultats viennent conforter l'idée de non formalisation de la démarche liée au processus d'intégration des cadres et la domination de la logique de rentabilité de ces derniers sur leur intégration.

Question N° 05 : concernant votre préparation à l'accueil en amont : avez-vous bénéficié d'une préparation en amont ?

Figure N° 07 : L'existence de la préparation des cadres à l'accueil en amont



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

L'analyse des données de la figure ci-dessus montre que la majorité (69,6%) des enquêtés affirme avoir bénéficié d'une préparation avant leur accueil le jour J. Par contre, les

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

(30,4%) restants, ne reconnaissent pas la mise en place d'une phase de préparation à l'accueil en amont. Nous pouvons interpréter ces résultats par le fait qu'AE a mis en place une phase de préparation à l'accueil sur laquelle elle n'a pas suffisamment communiqué.

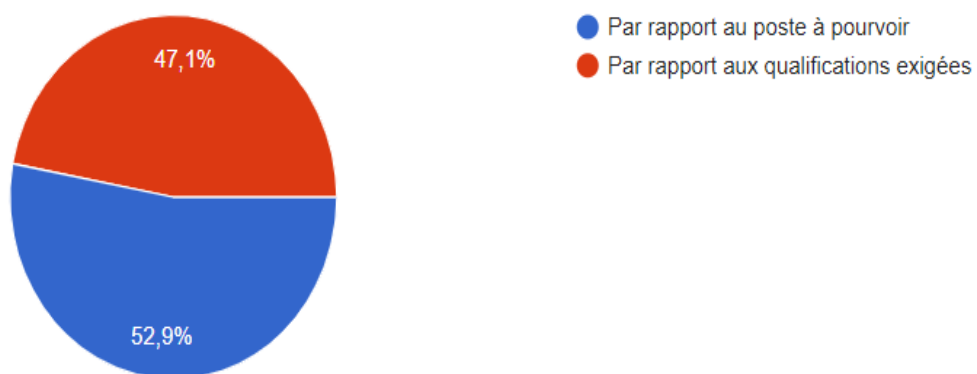
Question N° 06 : Si non, selon vous pourquoi ?

Selon les répondants, les causes justifiant les avis niant l'existence de la phase de préparation des cadres à l'accueil en amont sont multiples :

- Ceux qui ne voient pas la nécessité de cette étape et qui pensent que ce n'est pas l'objectif du recrutement. Parmi eux, certains sont déjà passés par le même poste d'emploi dans d'autres entreprises (les mêmes tâches à exercer). D'autres expliquent cet avis par leur âge avancé ;
Ceux qui estiment que l'entreprise n'a rien préparé et proposé par rapport à cette étape.

Question N° 07 : Si oui, en quoi consiste cette préparation en amont ?

Figure N°08 : Le contenu affirmant l'existence de la phase de préparation des cadres à l'accueil en amont



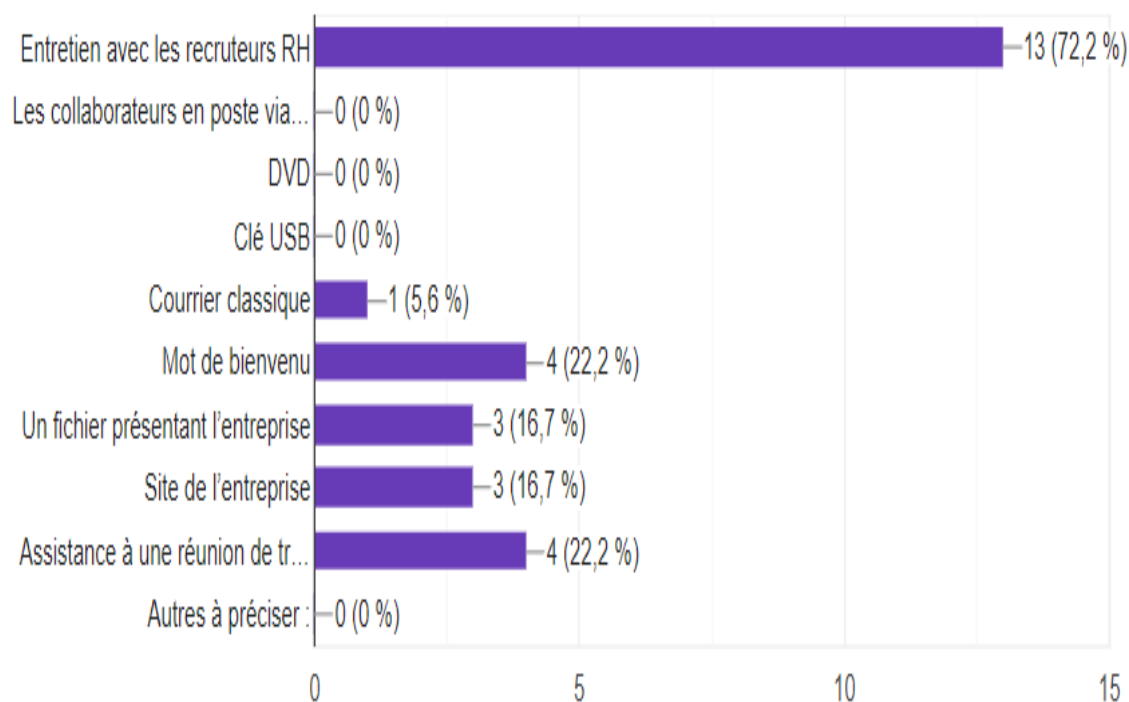
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

A partir du diagramme, nous remarquons une quasi égalité des taux des répondants favorables à l'existence de cette phase de préparation d'accueil en amont. Pour (52%) d'entre eux, le contenu de cette préparation est centré sur les qualifications exigées et les(47,1%) restants affirment que ce contenu porte sur le poste à pourvoir.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Question N° 08 : Par quels outils êtes-vous préparé en amont ?

Diagramme N° 04 : les outils de développement de la phase de préparation des cadres à l'accueil en amont



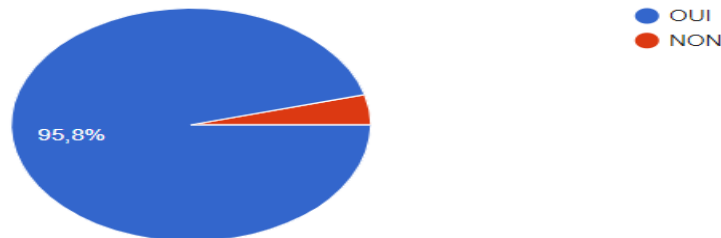
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

L'analyse des données du diagramme ci-dessus renseigne sur le fait que l'entretien avec le recruteur est bel est bien l'outil le plus utilisé et privilégié à AE dans cette phase avec (72%) des répondants. Les autres outils sont beaucoup moins utilisés avec (22,2%)des répondants pour l'assistance à une réunion de travail et le mot de bienvenue suivis du site de l'entreprise avec (16,7%) des répondants et des supports numériques DVD, clés USB avec (00,00%) des répondants. Ces résultats révèlent bien qu'AE priorise les outils traditionnels comparativement aux nouveaux outils technologiques.

Question N° 09 : Avez-vous bénéficié d'un accueil le jour-J ?

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Figure N° 09 : L'existence de la phase d'accueil le jour-J



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

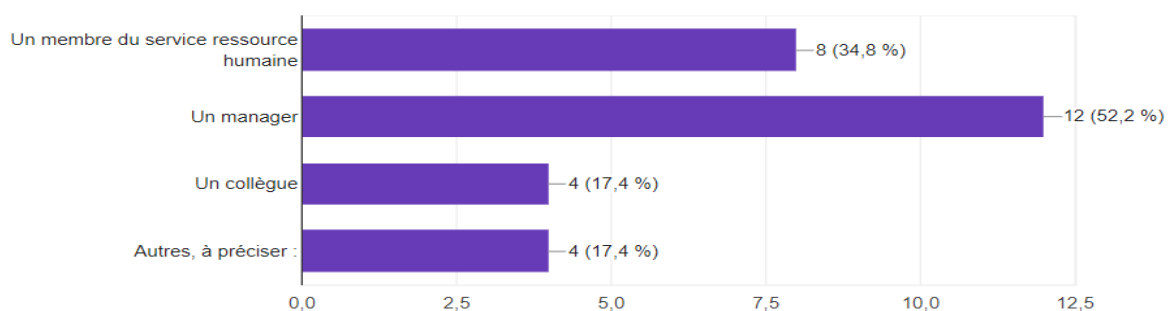
A la lecture des données de la figure ci-dessus, il apparaît que la majorité des enquêtés, soit (95,8%) avance avoir reçu un accueil le jour J contre une minorité (4,2%) qui affirme le contraire. Sur la base de ces résultats, il devient clair que l'entreprise a bien consacré une phase d'accueil dédiée aux cadres dans son processus d'intégration.

Question N° 10 : Si non, à votre avis pourquoi ?

Les (4,2%) des répondants qui affirment ne pas avoir bénéficié d'un accueil le jour J n'en voient pas l'utilité et estiment que ce n'est pas nécessaire d'avoir un accueil le premier jour au travail.

Question N° 11 : Si oui, par qui avez-vous été accueilli ?

Diagramme N° 05 : Les collaborateurs accueillant les nouveaux cadres pendant leur premier jour



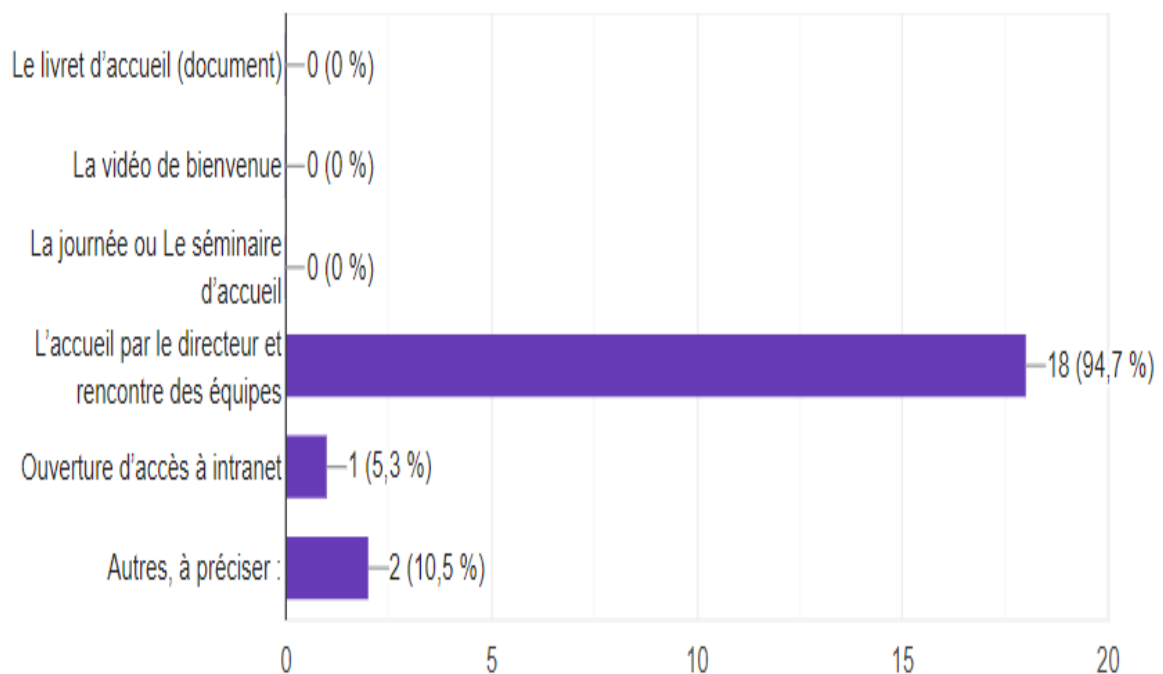
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

A partir du diagramme ci-dessus, il en ressort que la majorité (52,2%) des cadres répondants affirme avoir été accueilli par un manager comparés à ceux reçus par un membre du service RH (34,8%) ou par un collègue (17,4%). Le reste était accueilli par différents collaborateurs. Ces résultats montrent la volonté affichée par l'entreprise de construire une relation basée sur la confiance avec les nouveaux cadres. A travers sa réception par le responsable hiérarchique direct, l'entreprise exprime bien son désir de tisser des liens forts avec le nouveau cadre, et ce, dès le premier jour de travail.

Question N° 12 : Les outils d'accueil utilisés

Diagramme N° 06 : Les outils développés pendant la phase d'accueil



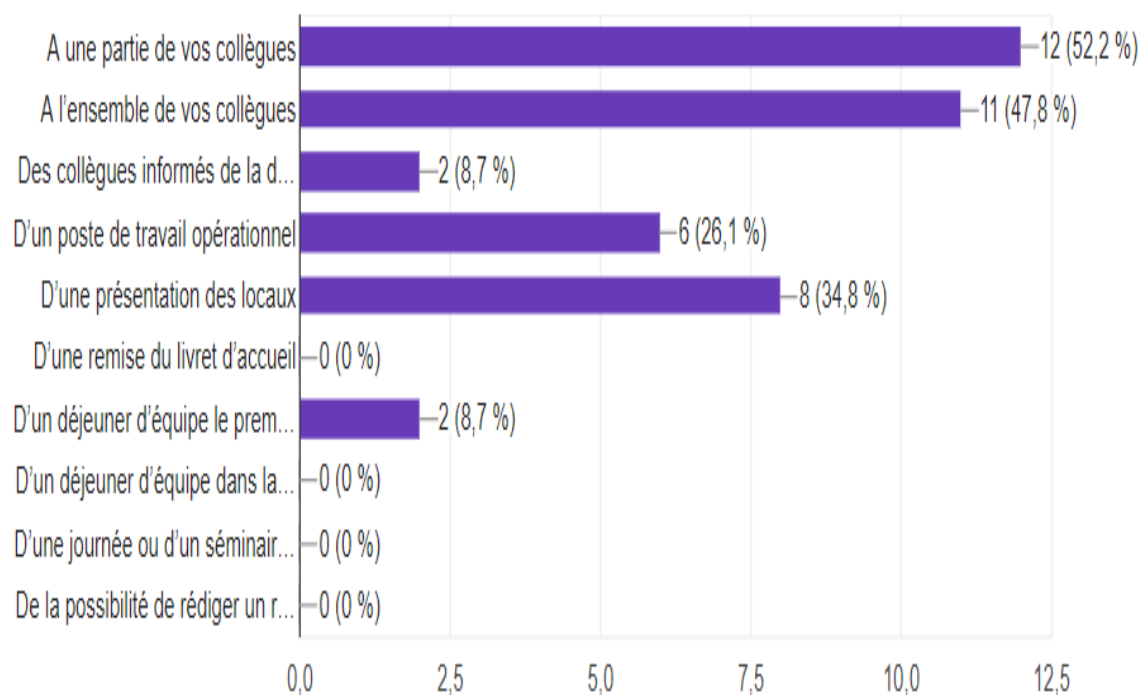
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

A partir du diagramme ci-dessus, il apparaît que pour la majorité des enquêtés, soit (94,7%), l'outil le plus utilisé pendant le premier jour du cadre au travail est l'accueil par le directeur et la rencontre des équipes. Seulement (5,3%) des répondants affirment avoir eu accès à leur propre compte intranet. Ces résultats montrent qu'AE se focalise sur un seul outil, ce qui est révélateur d'un système de management autoritaire.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Question N° 13 : A votre arrivée dans l'entreprise, vous avez bénéficié d'une présentation

Diagramme N° 07 : Les méthodes de présentations des nouveaux cadres



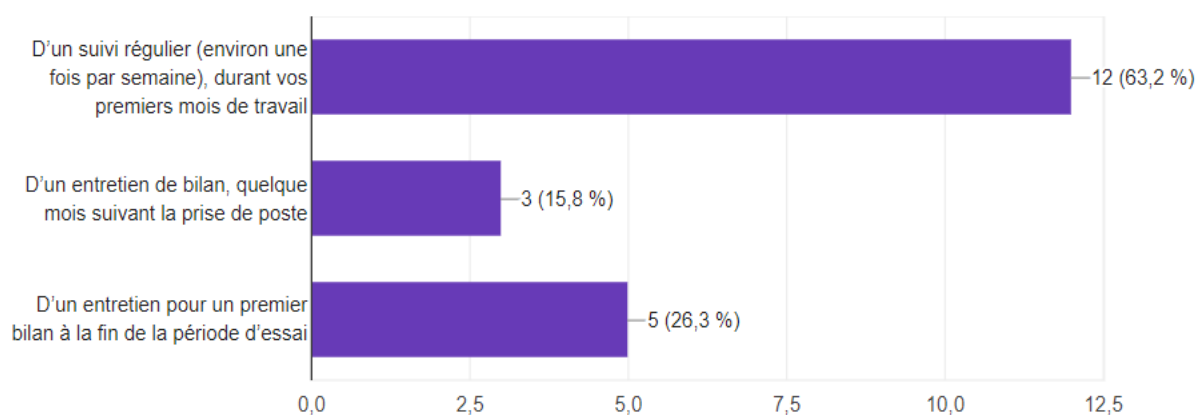
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

A partir de l'analyse des données du diagramme ci-dessus, il en ressort qu'en matière de présentation pendant le premier jour, AE recourt à plusieurs méthodes. Aux dires de la majorité des répondants, la présentation à une partie des collègues et la présentation à l'ensemble des collègues sont les plus mobilisées avec respectivement (52,2%) et (47,8%) des répondants, suivies de la présentation des locaux (34,8%) et d'un poste de travail opérationnel (26,1%). Les moyens qui semblent être moins utilisés (8,7%) par l'entreprise sont : un déjeuner d'équipe et l'information des collègues de la date de la prise de fonction du nouveau cadre. Ces résultats sont révélateurs d'une culture de l'entreprise basée sur l'entraide.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Question N° 14 : Pendant la période d'essai, avez-vous bénéficié de certains outils d'évaluations ?

Diagramme N° 08 : Les outils d'évaluation de la période d'essai

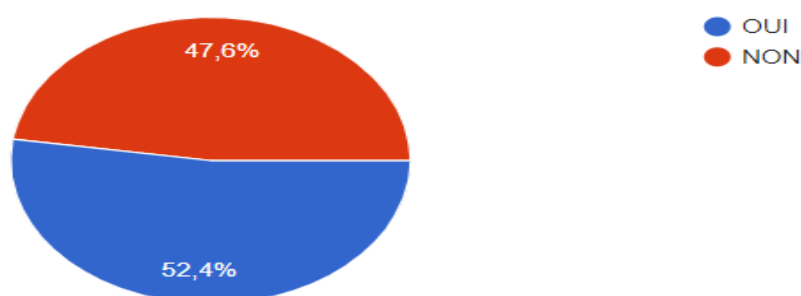


Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les données du diagramme ci-dessus montrent que la majorité des enquêtés (63,2%) affirme avoir bénéficié d'un suivi pendant leur premier mois au sein d'AE, contre seulement (15,8%) ayant bénéficié d'un entretien de bilan quelques mois suivant la prise de poste et (26,3%) ayant fait un entretien à la fin de la période d'essai. Ces résultats montrent bien qu'AE accorde moins d'importance aux entretiens et au suivi des cadres pendant la période d'essai car le NE peut rompre son contrat à tout moment.

Question N° 15 : Concernant votre insertion professionnelle : Avez-vous suivi une formation à la suite de votre prise de poste ? (Dans les premiers mois)

Figure N° 10 : L'existence de la formation suite à la prise de poste



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

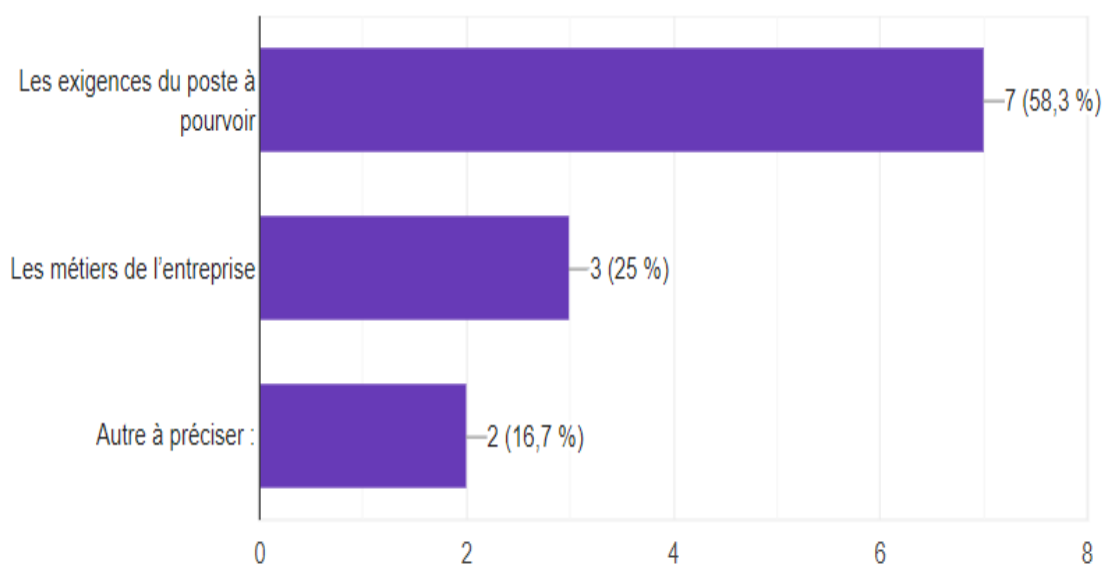
La majorité des cadres répondants (52,4%) souligne avoir suivi une formation à la suite de leur prise de fonction, contre (47,6%) qui affirment le contraire. Se basant sur ces résultats, nous déduisons qu'AE accorde une grande importance à la formation de ses cadres.

Question N° 16 : Si non, à votre avis pourquoi ?

Les causes justifiant les avis affirmant l'inexistence de la formation suite à la prise de poste sont assez variées. Certains services comme celui du directeur adjoint n'ont pas de plan de formation. En outre, un certain nombre de cadres avancent qu'ils n'ont pas besoin d'une formation vu le caractère opérationnel de leur fonction, de même que, leur maîtrise de l'outil de travail. D'autres expliquent qu'ils ont bénéficié à la place d'un suivi régulier des différents acteurs de l'entreprise.

Question N° 17 : Si oui, sur quoi a-t-elle porté ?

Diagramme N° 09 : Les indices affirmant la formation suite à la prise de poste



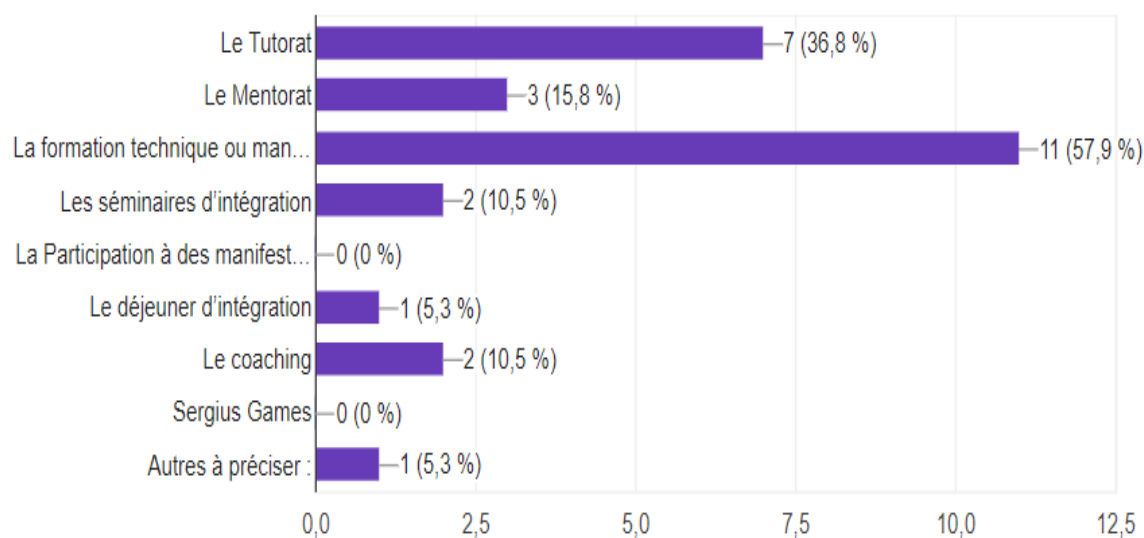
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

D'après les résultats représentés dans le diagramme ci-dessus, la majorité des répondants (58,3%) affirme que le contenu de la formation porte essentiellement sur les exigences du poste à pourvoir et beaucoup moins (25%) sur les métiers de l'entreprise. Nous interprétons ces résultats par le fait que AE se concentre dans ses formations sur les exigences du poste à pourvoir afin que le cadre soit rapidement opérationnel et qu'il excelle dans son poste de travail.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Question N° 18 : Quels ont été les outils utilisés ?

Diagramme N° 10 : Les outils facilitant l'insertion professionnelle



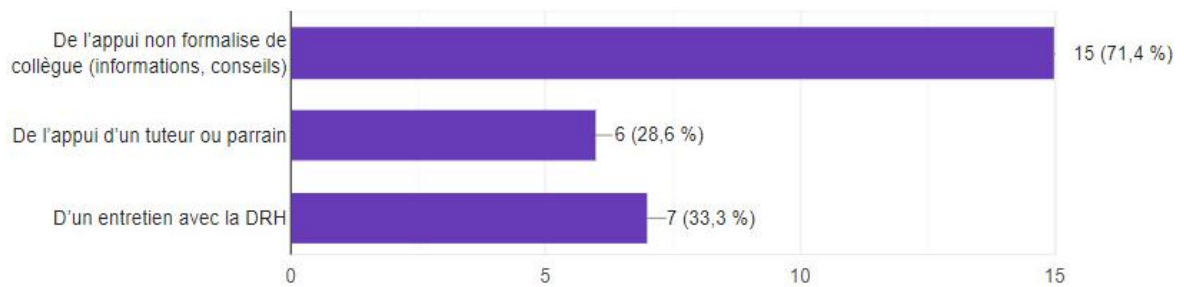
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

A la lecture du diagramme ci-dessus, il apparaît que l'outil le plus utilisé par AE pendant la phase d'insertion professionnelle est la formation technique ou managériale avec (57,9%) des répondants, suivi du tutorat avec (36,8%) et du mentorat avec (15,8%). Les séminaires d'intégration et le coaching sont moins utilisés avec 10,5% chacun, mais pas autant que le déjeuner d'intégration selon (5,3%) seulement des répondants. Ces résultats montrent qu'AE se base pour l'insertion de ses cadres sur la formation car cette dernière est perçue comme un moyen d'acquisition de nouvelles connaissances, de garantie d'une bonne gestion de carrière avec des possibilités de promotion (mobilité interne). C'est, par ailleurs, un levier de motivation et un moment de partage de nouvelles expériences et connaissances et, par conséquent, un moyen permettant une meilleure SO.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Question N° 19 : A votre arrivée dans l'entreprise, avez-vous bénéficié ?

Diagramme N° 11 : Les collaborateurs aidant les cadres pendant l'insertion professionnelle

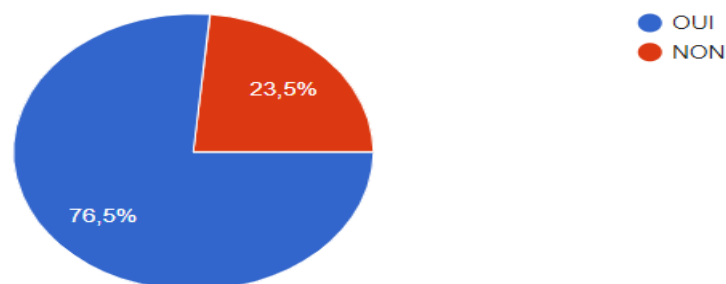


Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Le diagramme ci-dessus montre que la majorité des répondants (71,4%) a bénéficié d'un appui non formalisé des collègues, suivie avec un pourcentage moindre et égal (33,3%) de ceux qui ont bénéficié de l'appui d'un tuteur ou d'un parrain et d'un entretien avec le DRH. Ces résultats peuvent traduire de la spécificité culturelle locale marquée par un fort esprit de solidarité offrant une facilité à l'autre de s'intégrer dans le groupe.

Question N° 20 : Concernant votre suivi pendant l'intégration : Avez-vous bénéficié d'un suivi ?

Figure N° 11 : L'existence de phase de suivi d'intégration



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

A partir de l'analyse des résultats de la figure ci-dessus, il en ressort que la majorité des enquêtés (76,5%) affirme avoir bénéficié d'un suivi pendant la phase d'intégration contre (23,5%) qui avancent le contraire.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Question N° 21 : Si non, à votre avis pourquoi ?

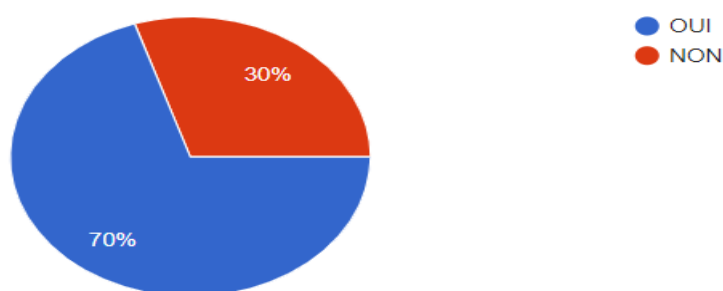
Les causes justifiant les avis des cadres affirmant ne pas avoir bénéficié d'un suivi pendant la phase d'intégration sont multiples. Essentiellement, elles concernent la charge du travail qui est jugée importante.

Question N° 22 : Si oui, en quoi ça a consisté ?

Selon la majorité des répondants par oui, soit (76,5%), la phase de suivi d'intégration consiste en différents entretiens et une mise au point régulière avec les responsables. Le reste renvoie cette phase au suivi lors de la période d'essai avec évaluation des compétences. Notons que les managers transmettent des mises à jour concernant les nouvelles méthodes de travail à l'instar du plan comptable adapté par l'entreprise.

Question N° 23 : Vos compétences ont-elles été évaluées régulièrement ?

Figure N° 12 : L'existence de l'évaluation des compétences



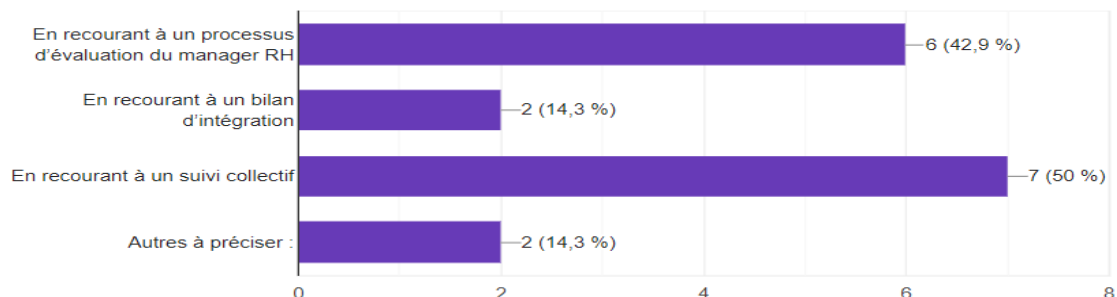
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

L'analyse des données représentées dans la figure ci-dessus révèle que la majorité des cadres questionnés (70%) avait affirmé que leurs compétences étaient évaluées régulièrement, contre (30%) qui affirment le contraire. Ceci montre qu'AE cherche à attirer des candidats ayant les meilleures qualifications et à garder les salariés les plus compétents en leur offrant de nouvelles perspectives.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Question N° 24 : Par quels moyens ?

Diagramme N° 12 : Les outils d'évaluation des compétences

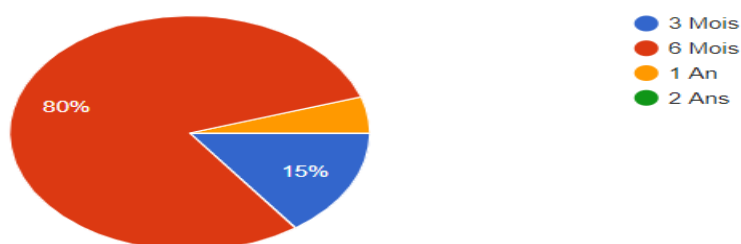


Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Se basant sur les données représentées dans le diagramme ci-dessus, il apparaît qu'AE utilise plusieurs outils managériaux pour évaluer les compétences de ses cadres. La moitié des cadres répondants (50%), affirme avoir bénéficié d'un suivi collectif, suivie de (42,9%) qui ont connu un processus d'évaluation du manager RH. Le reste des enquêtés (14,3%) ont été évalués par le biais d'un bilan d'intégration. Si ces résultats montrent qu'AE a bien mis en place une démarche d'intégration. Celle-ci n'est, néanmoins, pas formalisée.

Question N° 25 : Combien de temps l'entreprise a-t-elle consacré à votre suivi d'intégration ?

Figure N° 13 : La durée de la phase de suivi d'intégration



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les données représentées dans la figure ci-dessus montrent que les avis recueillis auprès des enquêtés quant au temps que consacre AE au suivi d'intégration sont inégalement répartis. En effet, ce temps est, selon la majorité des répondants (80%), estimé à 6 mois, contre

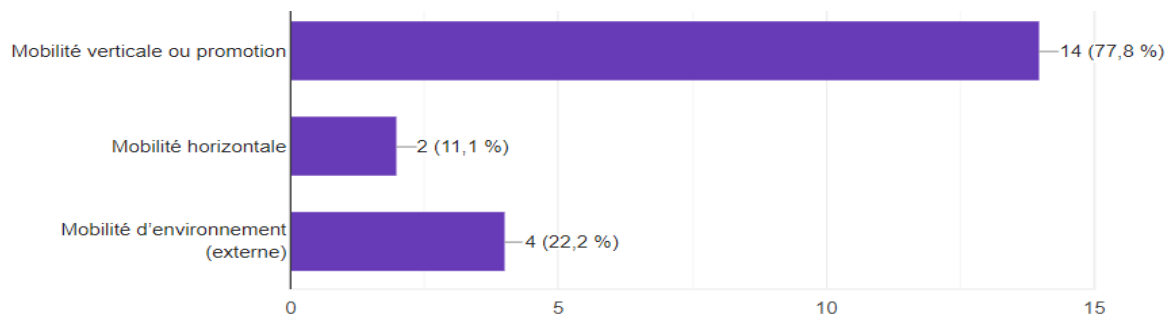
Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

3 mois pour (15%) des répondants et 1 année pour le reste (5%). A notre sens, ces résultats peuvent être interprétés par la nature socioprofessionnelle des cadres.

Axe N° 03 : La mobilité professionnelle

Question N° 01 : Quel type de mobilité existe-il dans votre entreprise ?

Diagramme N° 13 : L'existence de mobilité des cadres

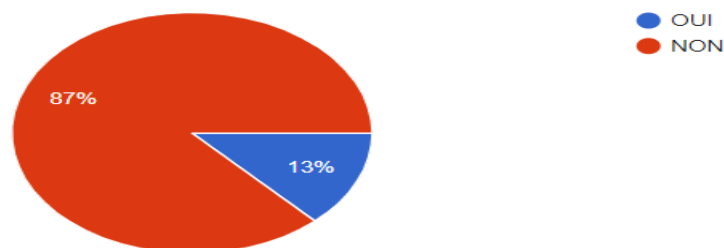


Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

La majorité des répondants, soit (77,8%), affirme que le type de mobilité le plus répandu à AE est celui de la mobilité verticale par rapport à la mobilité externe (22,2%) et horizontale (11,1%). Ces résultats mettent en évidence l'intérêt porté par AE à la gestion des carrières de ses salariés et à leur développement professionnel. En effet, l'entreprise fait appel au redéploiement interne pour conserver les compétences internes, capitaliser leurs expériences et pour faire bénéficier les salariés d'une employabilité.

Question N° 02 : Avez-vous déjà changé de poste de travail ?

Figure N° 14 : La mobilité des cadres



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les résultats de notre enquête représentés dans la figure ci-dessus montrent que (87%) des cadres répondants n'ont pas changé de poste de travail au sein d'AE, contre (13%) l'ayant

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

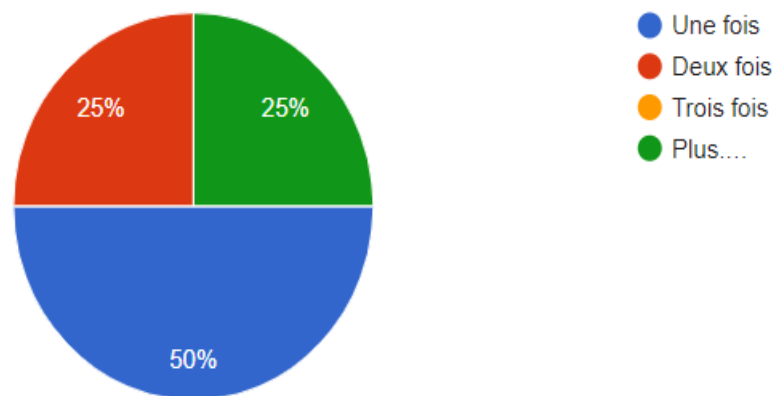
déjà fait (mobilité interne). Ces résultats ne sont pas surprenants dans la mesure où une grande partie des répondants a entre 1 et 5 ans d'expérience uniquement.

Question N° 03 : Si oui, pour quelles raisons ?

Les 13% des répondants par oui, justifient le recours à la mobilité en faisant référence à certains éléments explicatifs comme le fait de bénéficier d'une promotion, se rapprocher de son domicile et l'ambition de se surpasser ou même de maîtriser de nouvelles compétences (l'employabilité).

Question N° 04 : combien de fois ?

Figure N° 15 : Le nombre de fois où les cadres ont changé de poste



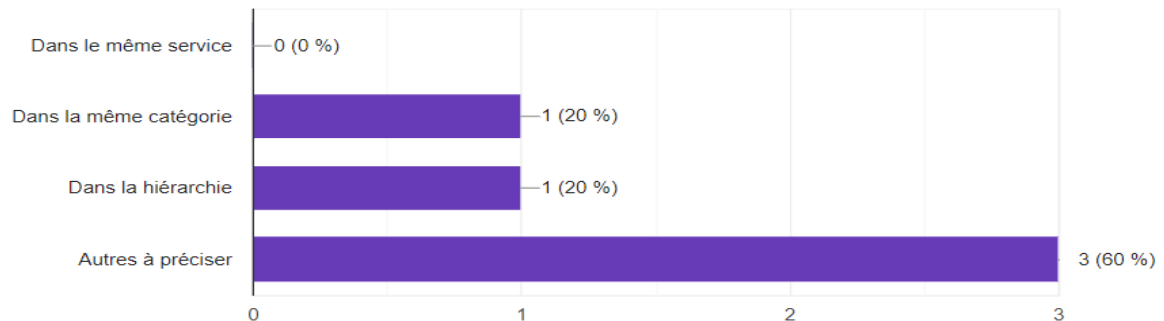
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

A partir de l'analyse des données représentées dans la figure ci-dessus, il apparaît que (50%) des répondants ont changé de poste une fois, suivis avec un pourcentage égal (25%) de ceux qui ont changé de poste deux et trois fois.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Question N° 05 : Le changement était-il :

Diagramme N° 14 : La nature de mobilité

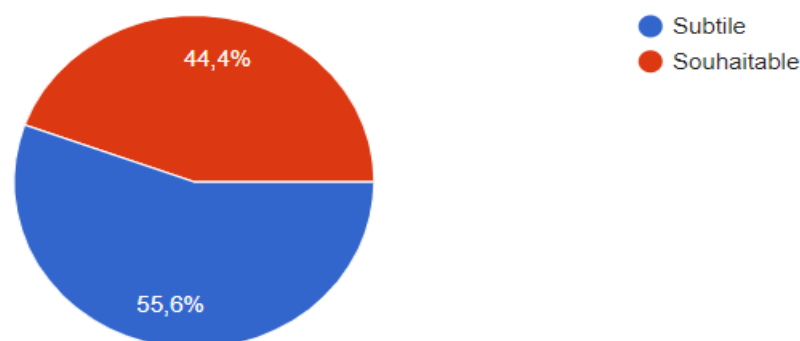


Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Se basant sur les données représentées dans le diagramme ci-dessus, il en ressort que (20%) des enquêtés qui ont déjà changé de poste au sein d'AE, l'ont fait dans la même catégorie ou dans la hiérarchie. Ces résultats mettent en exergue le fait qu'AE recourt à une mobilité de type vertical et horizontal.

Question N° 06 : Votre mobilité était-elle :

Figure N° 16 : L'origine de la mobilité



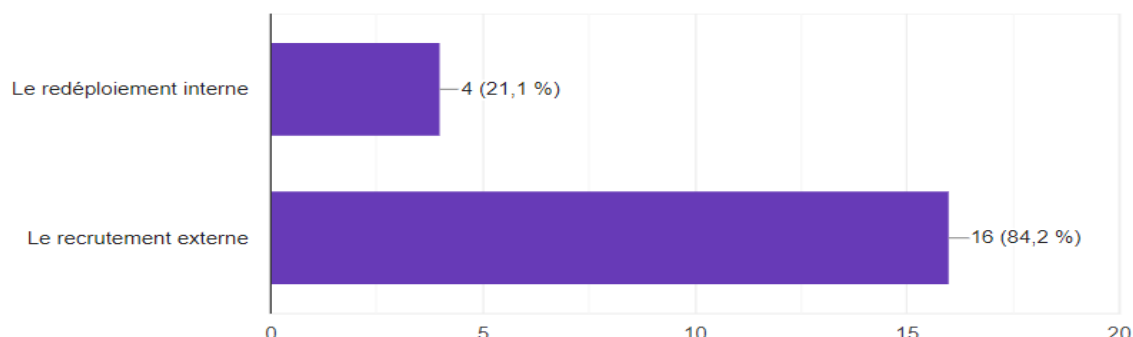
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

A la lecture des données représentées dans la figure ci-dessus, il apparaît que la majorité des enquêtés (55,6%) ayant déjà changé de poste au sein d'AE, l'a subi contre (44,4%) de cadres répondants qui l'ont fait de leur propre gré. Ces résultats mettent clairement en exergue la limite de la démarche GPEC d'AE.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Question N° 07 : Pour tout nouveau poste, l'entreprise favorise-t-elle ?

Diagramme N° 15 : la nature du recrutement



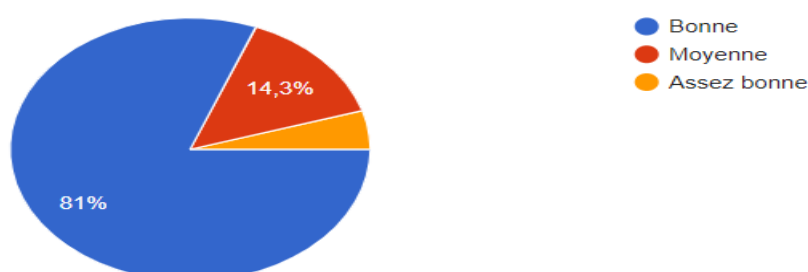
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Pour la majorité des cadres enquêtés (84,2%), AE privilégie le recrutement externe, contre (21,1%) qui déclarent qu'AE adopte le redéploiement interne. Ces résultats peuvent être expliqués par le fait qu'il y ait un grand manque de compétences dans ce secteur d'activité au point de faire appel à des compétences techniques étrangères (tunisiennes par exemple).

Axe N° 04 : L'impact du processus d'intégration des cadres sur leur mobilité.

Question N° 01 : Concernant votre préparation à l'accueil en amont : Comment la jugez-vous ?

Figure N° 17 : Stimulation de l'intégration par la préparation à l'accueil en amont



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

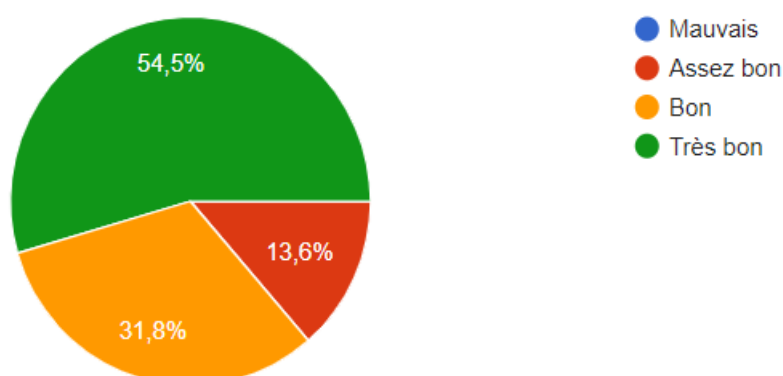
D'après les résultats obtenus, la majorité des répondants (81%), estime que la préparation de l'accueil en amont est bonne. En revanche, (14,3%) la jugent moyenne et (4,8%) trouvent qu'elle est assez bonne. Ces résultats révèlent l'efficacité et l'adaptabilité des outils consacrés à la préparation de l'accueil des cadres et à leurs attentes.

Question N° 02 : Vous a-t-elle suffisamment préparé avant le jour J ?

La majorité écrasante des répondants affirme l'apport et l'impact positif de la préparation de l'accueil en amont par AE.

Question N° 03 : Concernant votre accueil, (le jour J) : Comment jugez-vous l'accueil qui vous a été réservé ?

Figure N° 18 : Stimulation de l'intégration par la phase d'accueil

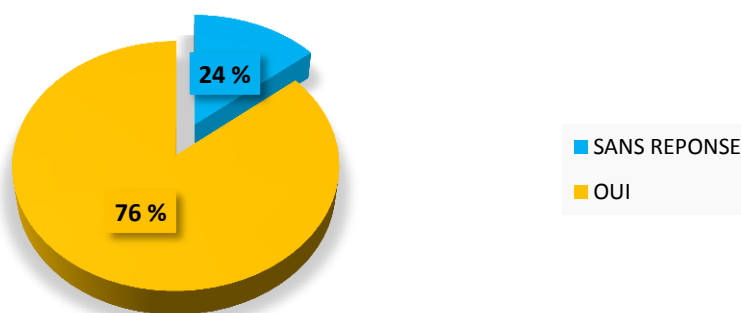


Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

A la lecture des données représentées dans la figure ci-dessus, il en ressort que plus de la moitié des cadres enquêtés (54,5%) affirment avoir reçu un très bon accueil lors de leur premier jour au sein d'AE, contre (31,8%) qui le jugent bon et (13,6%) qui le trouvent assez bon. Il est à noter qu'aucun cadre n'a déploré la qualité du premier accueil. Ceci dénote de l'efficacité des outils utilisés pendant cette phase et de la culture locale marquée par un fort esprit d'hospitalité et de solidarité.

Question N° 04 : Cet accueil vous a-t-il facilité votre insertion professionnelle ?

Figure N° 19 : L'impact de la phase d'accueil

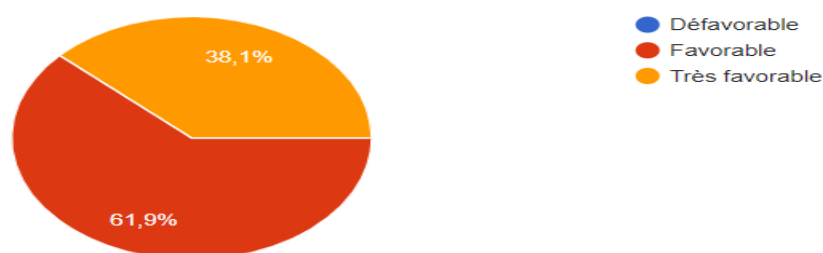


Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les enquêtés sont quasiment unanimes (76%) concernant l'accueil qui leur a été réservé le premier jour au sein d'AE. Ils estiment que ce dernier a eu un impact positif sur leur insertion professionnelle durant leur processus d'intégration. Le reste des répondants n'a fourni aucune réponse à ce sujet. Ce qui nous laisse penser que le premier jour de travail est très marquant dans l'esprit des cadres, de même qu'il, conditionne le reste du processus d'intégration.

Question N° 05 : Concernant votre insertion professionnelle (intégration) : Comment la jugez-vous ?

Figure N° 20 : Stimulation de l'intégration par la phase d'insertion professionnelle



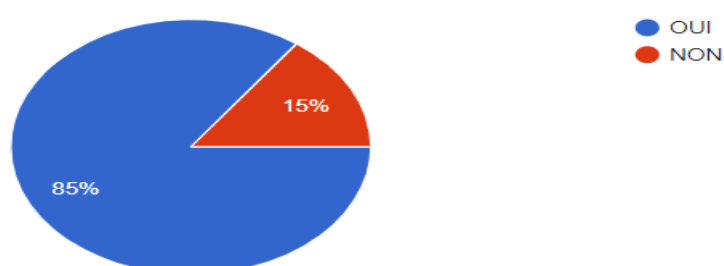
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

A la lecture des données représentées dans la figure ci-dessus, il apparaît que la totalité des répondants a un ressenti positif concernant sa période d'insertion professionnelle : (38,1%) des répondants sont très satisfaits et (61,9%) sont satisfaits de leur phase d'insertion professionnelle.

Question N° 06 : La formation vous a-t-elle permis de répondre au mieux aux exigences du poste ?

Figure N° 21 : L'impact de la formation sur les exigences du poste

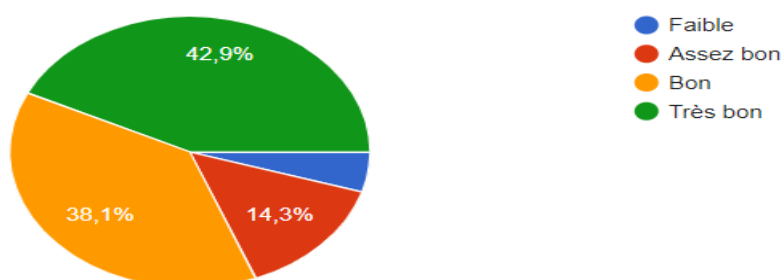


Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

A la lecture des données de la figure ci-dessus, il apparaît que la majorité des répondants, soit (85%), affirme que la formation qui a été dispensée par AE pour ses nouveaux cadres correspond au mieux aux exigences du poste et (15%) avancent le contraire. Ces résultats nous amènent à penser qu'AE a bien ciblé les formations dispensées, comme ils confirment l'efficacité de son plan de formation.

Question N° 07 : Concernant votre suivi pendant l'intégration : Comment jugez-vous le suivi pendant l'intégration qui vous a été réservé ?

Figure N° 22 : L'impact de la phase de suivi de l'intégration



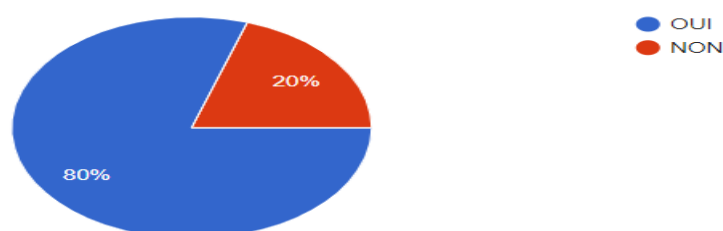
Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

A la lecture des données de la figure ci-dessus, il apparaît que le suivi consacré au enquêtés est jugé satisfaisant. En effet, la majorité (42,9%) le qualifie de très bon, contre (38,1%) des cadres répondants qui l'estiment bon, (14,3%) qui le trouvent assez bon et seulement (1%) des cadres le jugeant faible. Ces résultats sont révélateurs de la mise en place par AE d'un dispositif pour le suivi de l'intégration des cadres.

Question N° 08 : Le suivi post formation, vous a-t-il permis une bonne insertion ?

Figure N° 23 : Les effets de la mise en place d'un suivi post formation



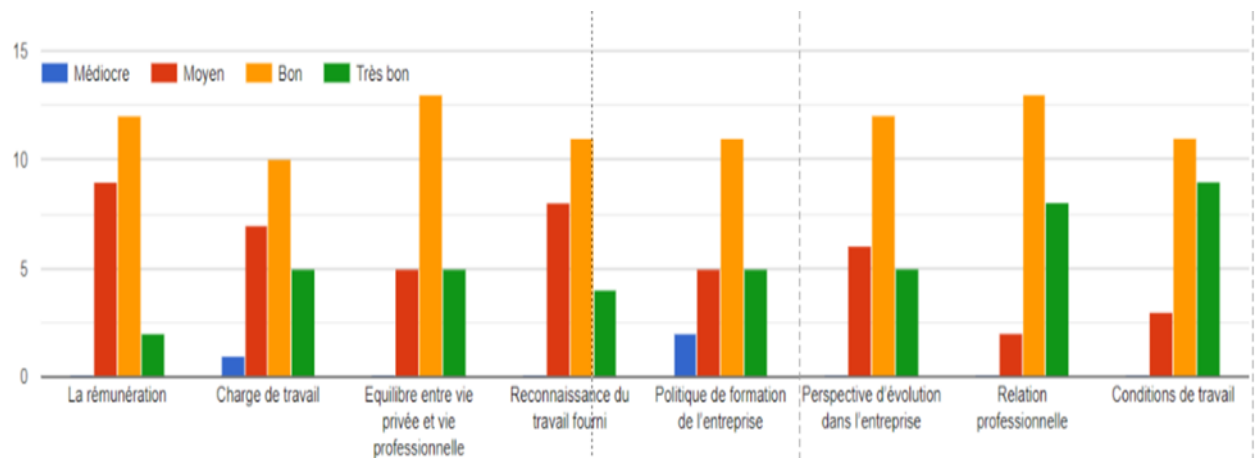
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

L'analyse des données de la figure ci-dessus révèle que la majorité des cadres répondants, soit (80%) estime que le suivi post formation leur a permis une bonne insertion, contre seulement (20%) qui ne reconnaissent pas l'effet positif de ce suivi. Ces résultats montrent bien l'intérêt porté par l'entreprise au suivi post formation pour concrétiser des acquis sur le tas et, par conséquent, s'assurer d'un retour sur investissement.

Question N° 09 : Comment évaluez-vous certains aspects relatifs aux conditions de travail

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Diagramme N° 16 : L'évaluation des conditions de travail

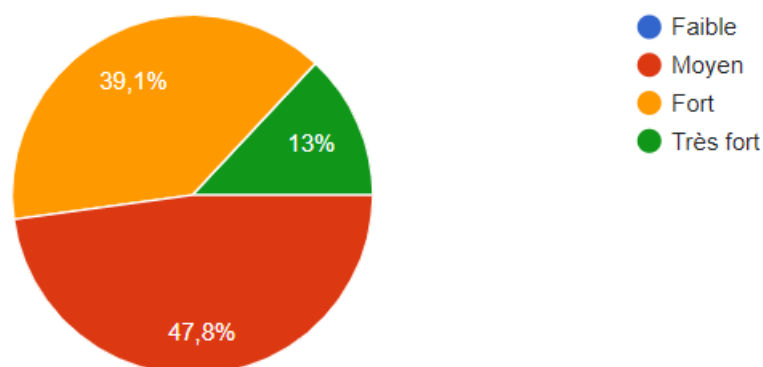


Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Un regard sur les données du diagramme ci-dessus montre que la majorité des enquêtés estime que les conditions de travail (la rémunération, la politique de formation, la reconnaissance du travail fourni...) sont bonnes. Au vu des résultats de notre enquête, il semblerait qu'AE accorde de l'importance au climat de travail en mettant à la disposition des salariés toutes les commodités pour bien se sentir au sein de l'entreprise.

Question N° 10 : Comment jugez-vous l'impact du processus d'intégration sur votre motivation au travail ?

Figure N° 24 : Stimulation de la motivation par le processus d'intégration



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

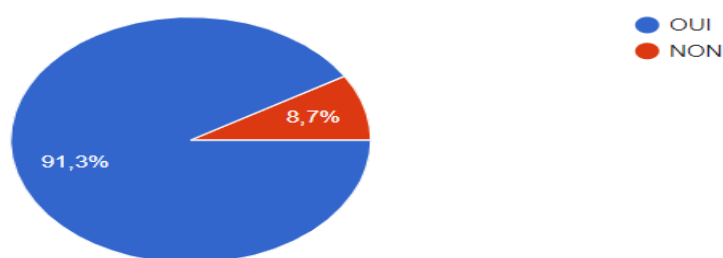
Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Au regard des données représentées dans la figure ci-dessus, (39,1%) des enquêtés affirment que le processus d'intégration tel qu'il est mis en place par AE, a un impact très fort sur la motivation des cadres, contre (13%) qui qualifient cet impact de fort. Contrairement à ces répondants qui pensent que la relation entre le processus d'intégration et la motivation est bien établie, le reste (47,8%) n'est pas de cet avis et estime cet impact moyen.

Ces résultats s'expliquent par le fait que pendant le processus d'intégration, le cadre se fait une idée sur ce qui est proposé par l'entreprise en terme d'évolution de carrière, de formation et de projection dans sa carrière. Ces projets sont arrêtés par un commun accord entre le cadre et AE. Ceci est d'autant plus motivant pour le nouveau cadre.

Question N° 11 : pensez-vous que ce processus d'intégration vous a permis une bonne insertion professionnelle ?

Figure N° 25 : Les répercussions du processus d'intégration



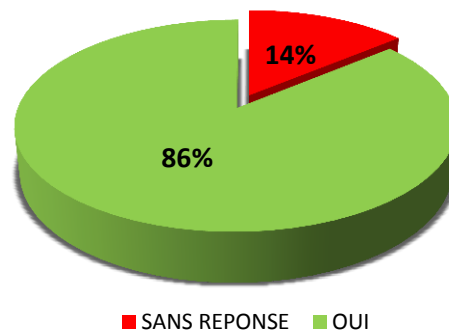
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les données de l'enquête représentées dans la figure ci-dessus, révèlent une quasi-unanimité des répondants (91,3%) affirmant que le processus d'intégration lui a permis une bonne insertion professionnelle, contre (8,7%) de répondants qui ne voient pas cet impact positif. A notre sens, ces résultats témoignent d'un bon climat social au sein de l'entreprise.

Question N° 12 : Si oui, vous a-t-il permis de répondre au mieux aux exigences de votre poste ?

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Figure N° 26 : Les indices affirmant l'impact positif du processus d'intégration



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

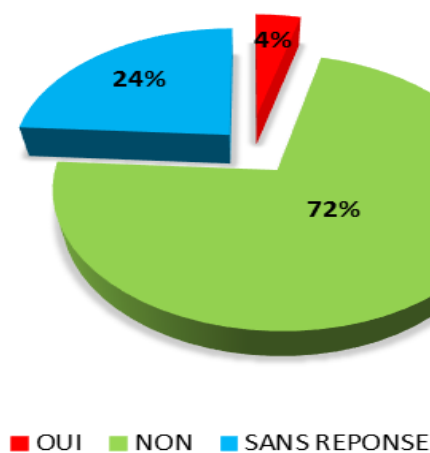
A la lecture des données de la figure ci-dessus, il apparaît que la majorité des répondants (86%) confirme que le processus d'intégration a répondu aux exigences du poste de travail, contre (14%) de non répondants. A notre sens, ces résultats traduisent la focalisation d'AE sur l'aspect opérationnel des tâches.

Question N° 13 : Si non, avez-vous été orientés vers un autre poste ?

Deux répondants affirment ne pas avoir été orientés vers un autre poste.

Question N° 14 : A t- il à un moment donné, nourrit en vous l'envie de quitter l'entreprise ?

Figure N° 27 : L'envie de quitter l'entreprise



Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

A partir des données de la figure ci-dessus, il en ressort que la majorité des enquêtés (72%) ne manifeste pas l'envie de quitter l'entreprise, contre (04%) uniquement qui en ont envie et enfin (24%) sans réponse. Nous pensons que la conjoncture économique et sanitaire du pays ne leur permet pas une mobilité externe et que le climat social au sein d'AE les retient.

Conclusion

Dans le cadre de ce dernier chapitre, nous avons tenté d'appréhender empiriquement la question du processus d'intégration et son impact sur la mobilité des cadres au sein d'AE. L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire distribué auprès d'un échantillon de cadres et de l'entretien effectué avec le responsable RH, nous a permis d'apporter des éléments de réponse à nos hypothèses et à nos questionnements.

Nous nous sommes intéressées à l'intérêt réel porté par l'entreprise enquêtée à la démarche d'intégration des cadres à travers un certain nombre d'étapes et d'outils. Ceux-ci sont présentés dans le corpus théorique mobilisé comme étant d'une très grande importance pour la rétention des cadres et leur fédération, de même qu'ils permettent d'éviter la déperdition des compétences.

Par ailleurs, telle qu'elle est conçue, cette démarche suscite deux lectures. La première, consiste en le fait qu'elle semble convaincre l'ensemble des cadres d'AE. D'ailleurs, la majorité des enquêtés ne manifeste pas l'envie de quitter l'entreprise. La seconde lecture est relative à l'impact qu'à la conjoncture économique (saturation du marché de travail) et sanitaire (covid-19) de ces dernières années sur l'avenir et la mobilité des cadres qui doivent réfléchir doublement avant de prendre une telle décision. Donc, les insuffisances sur le plan du processus d'intégration ne se révèlent pas dans un tel contexte.

Au terme de ce chapitre, nous estimons avoir une vision plus claire sur l'impact du processus d'intégration sur la mobilité des cadres. Au final, il s'impose à toute entreprise voulant préserver son capital humain, fidéliser ses collaborateurs et capitaliser leur compétence, de placer cette problématique au cœur des priorités managériales en veillant à la mise en cohérence permanente des objectifs individuels et collectifs.

Conclusion générale

Conclusion générale

Plus que jamais, les nouveaux cadres qui intègrent les entreprises posent de nouvelles questions de management. L'essence de ce travail de recherche a été d'apporter un éclairage sur l'impact du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein de l'entreprise algérienne. L'intégration en entreprise est présentée comme étant un processus d'ajustement entre les besoins des NE et les attentes de leur employeur. La finalité de cette démarche est bel et bien la fidélisation des cadres, la préservation des compétences et la performance au travail. Au-delà de ces objectifs, l'entreprise cherche le maintien de l'avantage compétitif, la garantie d'une meilleure GRH par la minimisation des coûts de recrutement et une réduction des dysfonctionnements sociaux.

Dans ce qui suit, nous procéderons à une synthèse générale des résultats auxquels nous sommes parvenus dans ce travail de recherche pour en tirer des enseignements, dégager les limites du travail et éventuellement proposer des solutions et des pistes de recherche.

1. Synthèse générale des résultats de la recherche

Pour mener cette recherche, nous avons commencé par la construction d'un cadre conceptuel et théorique sur les notions de base relatives à notre sujet, à savoir : le processus d'intégration et la mobilité professionnelle. Ceci nous a permis de comprendre que ce processus ne cesse de prendre de l'importance parmi les spécialistes RH au sein des entreprises, et ce, en raison du taux élevé de turnover qui engendre une déperdition des compétences et des coûts élevés liés au recrutement. La nature des nouvelles générations de cadres qui arrivent au marché de travail (génération nomade) est aussi un élément important à prendre en considération. Réussir l'intégration, consiste à convaincre les NE à rester le plus longtemps possible au sein de l'entreprise tout se montrant performants.

La réussite du processus d'intégration est tributaire de la qualité de ses étapes : la préparation de l'accueil en amont, l'accueil, l'intégration et en fin le suivi. De plus, la maîtrise d'un certain nombre de méthodes et d'outils, joue un rôle tout aussi décisif dans sa réussite. Même si nous avons constaté qu'AE utilise certaines méthodes en rapport avec le processus d'intégration, il n'en demeure pas moins, que cette démarche est non formalisée au sein de cette entreprise. Il reste que son élaboration a besoin d'être confiée à des managers formés en GRH.

Dans le deuxième chapitre, nous avons mis l'accent sur la notion de la SO qui offre un cadre théorique plus large pour la compréhension, l'identification des actions managériales

Conclusion générale

facilitant l'intégration des NE comme phase incluse dans le processus de SO. En termes d'enjeux, la littérature a bien montré que les pratiques de la SO impactent fortement l'entreprise à travers sa marque employeur, sa rentabilité économique et sa performance au travail. En effet, il y a une prise de conscience des risques majeurs liés à l'absence ou à la mauvaise pratique de la SO qui peuvent inexorablement ternir l'image de l'entreprise et lui faire supporter des coûts de recrutement de salariés constamment tentés de la quitter.

Sur cette base, nous avons essayé de mettre en évidence la relation existante entre la SO et la mobilité des salariés. De ce point de vue, la littérature insiste sur le rôle essentiel de la SO des salariés comme facteur clé de leur rétention, c'est-à-dire de leur fidélisation. Elle souligne, néanmoins, l'importance de réunir un certain nombre de conditions comme un bon climat social, une culture organisationnelle forte, une bonne communication et l'implication des salariés.

Au sein d'AE, nos investigations empiriques semblent révéler un processus d'intégration non formalisé avec des outils peu variés et inadaptés, mais sans impact important sur la mobilité des cadres qu'elle soit interne ou externe. Les raisons sont liées au climat social et au secteur d'activité, mais surtout à la demande grandissante de l'emploi et à la rareté des postes de travail. Ainsi, le taux de turnover est faible au sein de l'entreprise enquêtée.

Dans le dernier chapitre de ce travail, nous avons tenté d'appréhender empiriquement la question de l'impact du processus d'intégration des cadres sur leur mobilité au sein d'AE. L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire et de l'entretien effectué avec le responsable RH, nous a permis d'obtenir des éléments de réponse à nos questionnements.

Notre étude menée auprès d'AE semble révéler une prise de conscience de l'importance de la mise en œuvre d'une politique d'intégration et de fidélisation des nouveaux cadres. Elle apporte, par ailleurs, une grille de lecture aux managers désireux de développer des moyens novateurs qui répondent aux besoins et attentes de leurs salariés, de les aider à mieux se positionner dans l'entreprise et d'avoir une belle perspective de carrière, notamment, dans un environnement de concurrence.

L'analyse des résultats de notre enquête, nous a permis de constater la non formalisation du processus d'intégration et l'insuffisance des méthodes et des moyens mis en œuvre à travers les étapes du processus. Par conséquent, nous pouvons dire que ce processus

Conclusion générale

reste insuffisant au sein de cette entreprise. Tous ces éléments nous permettent de confirmer notre première hypothèse de recherche.

En revanche, nous avons montré à travers l'étude sur le tas que le processus d'intégration tel qu'il est conçu et mis en place par AE, arrive à convaincre la majorité des cadres enquêtés. D'ailleurs, ces derniers affirment que ce processus impacte positivement leur motivation et ne pensent pas à quitter l'entreprise. La raison tient au fait que la situation actuelle du marché de l'emploi en Algérie semble être invraisemblable. En effet, la courbe de chômage bat son record et la priorité des cadres algériens c'est de trouver des postes de travail qui puissent répondre à leurs attentes (recherche de la stabilité), le reste vient après.

Concernant l'impact du processus d'intégration des cadres sur leur mobilité, les enquêtés favorables à un impact faible (n'ayant pas exprimé le désir de quitter l'entreprise) du processus d'intégration sont plus nombreux par rapport à ceux qui ne le sont pas. Ces éléments nous permettent d'infirmer notre seconde hypothèse de recherche.

2. Limites et perspectives de la recherche

Au terme de ce travail de recherche, des limites sont dégagées et de nouvelles pistes de recherche sont à explorer.

Au plan théorique, la principale limite à laquelle nous nous sommes heurtés est la rareté des travaux portant sur l'intégration, la SO et la mobilité des salariés. Ceci nous a contraints à élargir notre champ d'investigation et puiser dans les écrits en rapport indirect avec notre sujet de recherche.

Au plan empirique, nous reconnaissons que la taille de l'échantillon (25 individus) est faible, ce qui peut poser des problèmes de validation et de généralisation des résultats obtenus. Aussi, nous avons rencontré des difficultés dans la collecte de données via Google Forms, car la plupart des enquêtés trouvent cette méthode nouvelle et préfèrent répondre sur support papier. En outre, le contexte de crise sanitaire liée à la pandémie du Corona Virus (Covid-19), nous a davantage compliqué l'enquête. En effet, nous étions confrontés à des restrictions informationnelles sur certains aspects de nos investigations empiriques. En fin, la méconnaissance de la thématique étudiée par certains membres de la population enquêtée a été pour nous un facteur de blocage à la réalisation de l'enquête et, par conséquent, à la finalisation du travail.

Conclusion générale

Nous envisageons une nouvelle piste de recherche qui sera un prolongement à ce travail. Il serait intéressant de procéder via une approche comparative à l'étude de l'expérience des grandes entreprises publiques et des petites et moyennes entreprises algériennes. Cela permettra dans des travaux ultérieurs d'enrichir la réflexion sur l'intégration des cadres dans l'entreprise Algérienne.

Références bibliographiques

Bibliographie

❖ Ouvrages :

- ✚ ALIS, D., DUMAS, M. et POILPOT.ROCABOY, G., « *Risques et souffrance au travail* », édition Dunod, Paris, 2010.
- ✚ ARDAS, J.C., « *Comprendre et Organiser, Quels apports des sciences humaines et sociales* », édition Harmattan, 2007.
- ✚ ARNAUD, N., « *Nouveaux enjeux de la GRH* », édition Ellipses, Paris, 2013.
- ✚ BARABEL, M. et MEIER, O., « *Manageor* », 2^e édition, édition Dunod, Paris, 2010.
- ✚ BARGUES, E. et PERROT, S., « *Pourquoi n'est-il pas resté ? Comprendre le processus et les résultats de l'intégration des nouvelles recrues dans les PME* », Revue De Boeck Supérieur, N° 20, 2016.
- ✚ BAUDOIN, E. DIARD, C. BENABID, M. et CHERIF, K., « *Transformation digitale de la fonction RH : panorama et analyses des pratiques, repères pour une mise en œuvre opérationnelle* », édition Dunod, Paris, 2019.
- ✚ BESSEYRE DES HORTS, C.H., « *RH au quotidien* », 2^e édition Dunod, 2015.
- ✚ BESSON, L. et DIGOUT, J., « *e-Recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux* », édition Vuibert, Paris, 2012.
- ✚ BILLAUDEAU, V. DIOT, L. et TRENVOUEZ, A., « *Le recrutement : Quelles pratiques actuelles ?* », éditions Julhiet, Paris, 2012.
- ✚ CADIN, L. GUERIN, F. et PIGEYRE, F., « *Gestion Des Ressources Humaines* », 3^e Edition, édition Dunod, Paris, 2007.
- ✚ CARRE, P., FENOUILLET, F., « *Traité de psychologie de la motivation* », édition Dunod, 2009.
- ✚ CONDOMINES, B. et HENNEQUIN, E., « *Le processus de recrutement pour le candidat et le recruteur* », édition Economica, Paris, 2014.
- ✚ DARBET, M. et al, « *Essentiel sur le management* », 5^e édition, 2009.
- ✚ DE FALCO, H., « *Maitriser ses recrutement* », 5^e édition, édition Dunod, Paris, 2016.
- ✚ DEJOUX, C. et THEVENET, M., « *La gestion des talents* », édition Dunod, Paris, 2015.
- ✚ DEVILLARD, O., REY, D., « *Culture d'entreprise : un actif stratégique* », édition Dunod, Paris, 2008.

Bibliographie

- ✚ DOLAN, S.L. SABA, T. JACKSON, S.E. et SCHULER, R.S., « *La gestion des ressources humaines* », 3^e édition, édition Pearson Education, Canada, 2002.
- ✚ DUHAUTOIS, R. PETIT, H. et REMILLION, D., « *La mobilité professionnelle* », édition La Découverte, Paris, 2012.
- ✚ EGALENS, J. et ROGER, A., « *Master Ressources Humaines* », 2^e édition, Eska, Paris, 2013.
- ✚ ELOUAER, I., « *La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impacts sur la performance Organisationnelle* », AGRH, Dakar, 2008.
- ✚ GUERFEL-HENDA, S. et GUILBERT, L., « *La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire* », AGRH, Dakar, 2008.
- ✚ GUERRERO, S., « *Les outils des RH* », 4^e édition, édition Dunod, Paris, 2019.
- ✚ GUYOT, J., « *Le recrutement méthodique du personnel* », éditions ESF, Paris, 1983.
- ✚ LACAZE, D. et PERROT, S., « *L'intégration des nouveaux collaborateurs* », édition Dunod, Paris, 2010.
- ✚ LACAZE, D., « *La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle* », Revue Management et Avenir, N° 14, 2007.
- ✚ LELARGE, G., « *La gestion des ressources humaines* », édition Séfi, Canada, 2003.
- ✚ LETHIELLEUX, L., « *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines* », 6^e édition, éditions Gualino, Paris, 2012.
- ✚ LIBAERT, T. et WESTPHALEN, M.H., « *Communicator* », 6^e édition édition Dunod, Paris, 2012.
- ✚ LIGER, P., « *Marketing RH* », 3^e édition, édition Dunod, Paris, 2013.
- ✚ LUCAS, A., « *Le développement des ressources humaines* », 2^e édition, Presses de L'EHESP, Rennes, 2014.
- ✚ MAKHLOUF, F. et collectif EPBI., « *L'initiation à la GRH* », édition Pages Bleues Internationales, Bouira, 2012.
- ✚ MARTORY, B. et CROZET, D., « *Gestion des ressources humaines* », 9^e édition, édition Dunod, Paris, 2016.

Bibliographie

- ✚ MEAD, G.H.1933., « *L'esprit, le soi et la société, Paris* », Puf, 2006 in BRUGEILLES, F. et BROCHOT, C., « *Faire l'expérience de la contribution. Une recherche action sur l'intégration des nouveaux dans l'entreprise* », Nouvelle Revue de psychologie ERES, N° 27, 2019.
- ✚ PERETTI, J-M., « *Gestion des ressources humaines* », 21^e édition, édition Vuibert, Paris, 2016.
- ✚ PERETTI, J.M., « *Dictionnaire des ressources humaines* », édition Vuibert, Paris, 2001.
- ✚ PERETTI, J.M., « *Tous DRH* », 2^eédition, édition d'Organisation, 2001.
- ✚ ROGER, A. et VENTOLINI, S., « *La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques* », AGRH, Montréal, 2004.
- ✚ ROUZEE, M., DUBOS, L. et LABERON, S., « *Le développement des pratiques de SO pour limiter le turnover des consultants informatique d'une Entreprise de Services du Numérique* » in « *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement* », 36^e Congrès National de Médecine et Santé au Travail, N° 5, Bordeaux, 2020.
- ✚ TACHE. P., « *Relancer la mobilité interne* », éditions d'Organisation : Eyrolles, Paris, 2007.
- ✚ TRESANINI, M., « *Evaluer les compétences* », 2^e édition, éditions EMS, Paris, 2013.
- ✚ WEISS, D., « *Ressources Humaines* », 2^e édition, édition d'Organisations, Paris, 2003.
- ❖ **Revue et articles :**
- ✚ ABRAHAM, J. « *Les déterminants de la mobilité interne et les conditions de cohérence du marché interne du travail* », Revue Gestion 2000.Managemet et perspective, V 20, N°04, 2003.
- ✚ BOUBAKARY, B. et MOSKOLAI, D.D., « *La performance des PME au Cameroun : une explication par le diptyque compétence et capacité organisationnelle* », Revue de Question(s) de management, N° 32, 2021.
- ✚ BOUBAKARY, B., « *Socialisation organisationnelle et fidélisation des salaries : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME Camerounaises* », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, édition Eska, N° 62, 2019.
- ✚ CHARBONNIER-VOIRIN, A. et LISSILLOUR, M., « *La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle* », Revue de Recherches en Sciences de Gestion, N° 125, 2018.

Bibliographie

- ✚ CHARBONNIER-VOIRIN, A., MARRET, L. et PAULO, C., « *Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature* », Revue de Management et Avenir, N° 94, 2017.
- ✚ CHARBONNIER-VOIRIN, A. et VIGNOLLES, A., « *Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts* », Revue de Recherches en Sciences de Gestion, 2016.
- ✚ COMBES.JORET, M. et LETHIELLEUX, L., in BEJI.BECHEUR, A. et al, GESS, « *L'organisation du travail : l'impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire* », Revue de Versus, éditions EMS, 2018.
- ✚ DUFOUR, L. et LACAZE, D., « *L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel* », Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 75, 2010.
- ✚ GIRAUD, L., ROGER, A. et THOMINES, S., « *La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique* », Revue de gestion des ressources humaines, édition ESKA, N° 84, 2012.
- ✚ GUERFEL-HENDA, S. EL ABBOUBI, M. et EL KANDOUSSI, F., « *La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues* », RIMHE Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise, N° 4, Vol 1,2012.
- ✚ HANNACHI, Y., « *Effets des dimensions de l'entreprise apprenante sur la performance des innovations des produits : le cas des entreprises de biotechnologie en France* », édition Management Prospective, Revue de Management et Avenir, N° 75, 2015.
- ✚ LACAZE, D. « *La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle* », Revue Management et Avenir, N° 14, 2007.
- ✚ LÉBOULANGER, C. et PERDRIEU-MAUDIERE, F., « *La valorisation de l'inventeur au service de la marque employeur* », Revue de Communication et Organisation, N° 55, 2019.
- ✚ LECONTE, M., « *L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récit de l'expérience de travail* », Revue de Management et Avenir, N° 94, 2017.
- ✚ MARTIN, P., « *La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne* », Revue de gestion des ressources humaines, N° 93, 2014.

Bibliographie

- ✚ MAUGERI, S., « *Motivation et travail* », Revue de Traité de psychologie de la motivation, 2019.
- ✚ NASZALYI, P., « *L'actualité de la gestion* », Revue des Sciences de Gestion, N° 295, 2019.
- ✚ PELISSIER, D., « *Paradoxe de la communication numérique de recrutement, le cas des banques entre marque employeur et isomorphisme numérique* », Presses universitaires de Bordeaux, Revue de Communication et Organisation, N° 53, 2018.
- ✚ ZOGNING, F., MENDOMO, M.B. et MGBA, J.S., « *Mobilité des salariés et performance des entreprises du secteur public en Afrique francophone : une analyse du cas : de la CAMWATER au CAMEROUN* », Revue de Management et Innovation, Éditions EMI, N° 3, 2021.

❖ **Thèses et mémoires :**

- ✚ LAHLOUH, H. et KRAZEM, S., « *L'impact des conditions de travail sur la Mobilité des travailleurs* », Mémoire de master en sciences de gestion, option : Gestion des Ressources Humaines, UMMTO, 25/12/2019.
- ✚ LEHAD, M. et SEMOUM, A., « *L'impact du Management des Compétences sur la Motivation des Salariés au sein de l'entreprise publique Algérienne* », Mémoire de master en sciences de gestion, option : Gestion des Ressources Humaines, UMMTO, 2021.

❖ **Sites internet :**

- ✚ www.ares-emballage.com

❖ **Autres documents :**

- ✚ AE, Documentation interne de l'entreprise, 2021.

Bibliographie

Les annexes

Liste des annexes

N°	Titre	Page
Annexe 1	Guide d'entretien	122
Annexe 2	Questionnaire	132
Annexe 3	L'organigramme	146

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences

Commerciales

Spécialité : Sciences de Gestion / Option : GRH

Guide d'entretien

Objet :

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de master sur le thème de :

« L'influence du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité, illustration par le cas « Aurès Emballage » de Draa Ben Khedda, Tizi Ouzou »

Notre recherche s'intéresse à l'analyse des répercussions du processus d'intégration des cadres sur leur mobilité. Ce guide d'entretien comporte une série de questions permettant d'entretenir les responsables de l'entreprise, en particulier les responsables RH. Les réponses obtenus auront une finalité purement scientifique, nous espérons qu'elles reflètent le plus la réalité.

Nous vous remercions pour votre collaboration

1.Présentation générale et organisationnelle de l'entreprise

1.En quelle année est créée votre entreprise?

2.Quels sont les activités et les produits de votre entreprise ?

3.Comment est organisé votre l'entreprise?

4.A combien s'élève le chiffres d'affaires, la production et le résultat financier de votre entreprise ?

5.Quel est le nombre d'effectif de votre entreprise ?

Une seule réponse possible.

- De 1 à 9
- De 10 à 49
- De 50 à 249
- Plus de 250

6. En quelle catégorie socioprofessionnelle sont-ils repartis ?

2. Processus d'intégration des cadres au sein de l'entreprise

1. La politique RH de votre entreprise envisage-t-elle un processus d'intégration des nouveaux cadres ?

Une seule réponse possible.

OUI

NON

1.1. Si non, à votre avis pourquoi ?

1.2. Dans ce cas, quel est selon vous son impact ?

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

1.3. Si oui, quelles sont ses étapes ?

Plusieurs réponses possibles.

- La préparation de l'accueil en amont, (avant le jour J)
- L'accueil, (le jour J)
- La facilitation de l'intégration (l'accompagnement)
- Le suivi du nouveau cadre (la vérification)

2. Concernant la phase de préparation de l'accueil en amont, (avant le jour J), en tant que responsable RH, en quoi consiste-t-elle ?

2.1. À quel outil fait-elle appel ?

Plusieurs réponses possibles.

- Entretien avec les recruteurs RH
- Remise de Courrier classique Remise
- de DVD
- Remise de Clé USB
- Réunion de travail, ou des évènements organisés Le
- blog
- Autres...

3. Concernant la phase d'accueil, (le jour J) : En tant que responsable RH, en quoi consiste-t-elle ?

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

3.1. En tant que responsable RH, en quoi consiste votre rencontre avec les nouveaux cadres lors de cette phase d'accueil ?

3.2. À quel outil fait-elle appel ?

Plusieurs réponses possibles.

- Le livret d'accueil
- La vidéo de bienvenue
- La journée ou Le séminaire d'accueil Une
- rencontre avec le directeur Rencontre des
- équipes
- Ouverture d'accès à intranet
- Autres...

4. Concernant la phase d'intégration des nouveaux cadres : En tant que responsable RH, en quoi consiste-t-elle ?

4.1. À quel outil fait-elle appel ?

Plusieurs réponses possibles.

- Le Tutorat
- Le Mentorat
- La formation technique ou managériale
- L'organisation de séminaires d'intégration
- L'organisation de manifestations culturelles
- L'organisation d'un déjeuner d'intégration Le
- coaching

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

Sergius Games

Autres...

4.2. Offrez-vous au cadre la possibilité d'exprimer ses premières impressions (un rapport d'étonnement) ?

5. Concernant la phase du suivi pendant l'intégration : En quoi consiste-t-elle ?

5.1. À quel outil fait-elle appel ?

Plusieurs réponses possibles.

Le recours à un processus d'évaluation du manager RH Le

recours à un suivi collectif

Autres...

3. La mobilité professionnelle

1. La politique RH de votre entreprise envisage-t-elle une politique de mobilité des nouveaux cadres ?

Une seule réponse possible.

OUI

NON

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

1.1. Si non, à votre avis pourquoi ?

1.2. Si oui, Pensez-vous que votre politique de mobilité est efficace ?

2. Selon vous quel type de mobilité est le plus fréquent au sein de votre entreprise ?

Une seule réponse possible.

Mobilité interne

Mobilité externe

3. En tant que responsable RH, quelles sont les motivations qui poussent à un type de mobilité par rapport à un autre ?

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

4. Pensez-vous que votre entreprise a fait assez pour maintenir ses cadres (sachant qu'on est à l'ère de la génération Y, qui change de postes de travail fréquemment) ?

5. Un fort taux de mobilité des cadres affecte-il la performance de l'entreprise et sa marque employeur ?

4. L'impact du processus d'intégration des cadres sur leur mobilité

1. Comment jugez-vous l'impact du processus d'intégration sur la motivation des cadres ?

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

2. Pensez-vous que le processus d'intégration permet une bonne insertion professionnelle des nouveaux cadres ?

2.1. Si oui, leur a-t-il permis de répondre au mieux aux exigences du poste qu'ils occupent ?

2.2. Si non, favorise-t-il leur mobilité ?

3. Quel type de mobilité favorise-t-il ?

Une seule réponse possible.

- La mobilité interne

- La mobilité externe

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

3.1. Si c'est une mobilité interne vers quel poste sont-ils orientés ?

Plusieurs réponses possibles.

- Poste du même niveau hiérarchique
- Poste d'un niveau inférieur
- Poste d'un niveau supérieur

3.2. Si ce n'est pas le cas, avez-vous été confronté à des cas de départ de l'entreprise (mobilité externe) ?

3.3. Dans ce cas, ne pensez-vous pas que cela expose l'entreprise à un risque de déperdition des compétences ?

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales
Spécialité : Sciences de Gestion / Option : GRH

Questionnaire

Objet :

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de master portant sur le thème de :
« L'influence du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité, illustration par le cas Aurès Emballage, de Draa Ben Khedda, Tizi Ouzou »

Ce questionnaire a été élaboré pour déterminer l'impact du processus d'intégration des cadres sur leur mobilité. Il est destiné aux cadres de l'entreprise pour nous permettre d'effectuer notre étude empirique. Les réponses obtenues auront une finalité purement scientifique, nous espérons qu'elles reflètent le plus la réalité.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

1. Identification de la population

1.1. De quel sexe êtes-vous ?

Une seule réponse possible.

Masculin

Féminin

1.2. Quelle est votre tranche d'âge ?

Une seule réponse possible.

18-25 ans

25-40 ans

40-60 ans

Plus de 60 ans

1.3. Veuillez indiquer votre niveau d'instruction :

Une seule réponse possible.

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

Autres, veuillez préciser :

1.4. Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Une seule réponse possible.

Cadre opérationnel

Cadre dirigeant Cadre

intermédiaire

1.5. Quel poste occupez-vous ?

Annexe n° 2 : Questionnaire

1.6. Depuis quand vous êtes au sein de l'entreprise ?

Une seule réponse possible.

- Moins d'un an Entre
- 1 et 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 10 et 15 ans
- Plus de 15 ans

2. Processus d'intégration des cadres au sein de l'entreprise

2.1. A quand remonte votre recrutement au sein de l'entreprise ?

2.2. Une fois recruter, êtes-vous passé par des étapes dans le cadre du processus d'intégration ?

Une seule réponse possible.

- OUI
- NON

2.2.1. Si non, selon vous pourquoi ?

Annexe n° 2 : Questionnaire

2.2.2. . Si oui, quelles sont-elles ?

Plusieurs réponses possibles.

- Préparation de l'accueil, (avant le jour J)
- L'accueil, (le jour J)
- Faciliter l'intégration (l'accompagnement) Le
- suivi du nouvel cadre (la vérification)

2.3. Concernant votre préparation à l'accueil en amont, (avant le jour J) : avez- vous bénéficié d'une préparation en amont ?

Une seule réponse possible.

- OUI
- NON

2.3.1. Si non, selon vous pourquoi ?

2.3.2. Si oui, en quoi consiste cette préparation en amont ?

Une seule réponse possible.

- Par rapport au poste à pourvoir
- Par rapport aux qualifications exigées

2.4. Par quels outils êtes-vous préparer en amont ?

Plusieurs réponses possibles.

- Entretien avec les recruteurs RH
- Les collaborateurs en poste via des blogs (RH) DVD
- Clé USB

Annexe n° 2 : Questionnaire

- Courrier classique
- Mot de bienvenu
- Un fichier présentant l'entreprise
- Site de l'entreprise
- Assistance à une réunion de travail, ou à une conférence
- Autres à préciser :

2.5. Concernant votre accueil, (le jour J) : Avez-vous bénéficié d'un accueil ?

Une seule réponse possible.

- OUI
- NON

2.5.1. Si non, à votre avis pourquoi ?

2.5.2. Si oui, par qui avez-vous été accueilli ?

Plusieurs réponses possibles.

- Un membre du service ressource humaine Un
- manager
- Un collègue Autres,
- à préciser :

Annexe n° 2 : Questionnaire

2.5.3. Par quels outils êtes-vous accueillis ?

Plusieurs réponses possibles.

- Le livret d'accueil (document) La
- vidéo de bienvenue
- La journée ou Le séminaire d'accueil
- L'accueil par le directeur et rencontre des équipes
- Ouverture d'accès à intranet
- Autres, à préciser :

2.5.4. A votre arrivée dans l'entreprise, vous avez bénéficié d'une présentation

Plusieurs réponses possibles.

- A une partie de vos collègues A
- l'ensemble de vos collègues
- Des collègues informés de la date de votre prise de poste et de vos fonctions D'un poste
- de travail opérationnel
- D'une présentation des locaux D'une
- remise du livret d'accueil
- D'un déjeuner d'équipe le premier jour de votre arrivée
- D'un déjeuner d'équipe dans la semaine ou les 15 jours suivant la prise de fonction D'une
- journée ou d'un séminaire destiné aux nouveaux cadres
- De la possibilité de rédiger un rapport d'étonnement les premiers mois suivant votre arrivée (rédaction des points qui vous ont surpris lors de votre prise de fonction)

2.5.5. Pendant la période d'essai, avez-vous bénéficié :

Plusieurs réponses possibles.

- D'un suivi régulier (environ une fois par semaine), durant vos premiers mois de travail D'un
- entretien de bilan, quelque mois suivant la prise de poste
- D'un entretien pour un premier bilan à la fin de la période d'essai

Annexe n° 2 : Questionnaire

2.6. Concernant votre insertion professionnelle : Avez-vous suivi une formation à la suite de votre prise de poste ? (dans les premiers mois)

Une seule réponse possible.

OUI

NON

2.6.1. Si non, à votre avis pourquoi ?

2.6.2. Si oui, sur quoi à telle porter ?

Plusieurs réponses possibles.

Les exigences du poste à pourvoir Les

métiers de l'entreprise

Autre à préciser :

2.6.3. Quels ont été les outils utilisés ?

Plusieurs réponses possibles.

Le Tutorat

Le Mentorat

La formation technique ou managériale Les

séminaires d'intégration

La Participation à des manifestations culturelles Le

déjeuner d'intégration

Le coaching

Sergius Games

Autres à préciser :

Annexe n° 2 : Questionnaire

2.6.4. A votre arrivée dans l'entreprise, avez-vous bénéficié ?

Plusieurs réponses possibles.

- De l'appui non formalisé de collègue (informations, conseils) De
- l'appui d'un tuteur ou parrain
- D'un entretien avec la DRH
- Concernant votre suivi

2.7. Concernant votre suivi pendant l'intégration : Avez-vous bénéficié d'un suivi d'intégration ?

Une seule réponse possible.

- OUI
- NON

2.7.1. Si non, à votre avis pourquoi ?

2.7.2. Si oui, en quoi ça a consistait ?

2.7.3. Vos compétences ont-elles été évaluées régulièrement ?

Une seule réponse possible.

- OUI
- NON

Annexe n° 2 : Questionnaire

2.7.4. Par quels moyens:

Plusieurs réponses possibles.

- En recourant à un processus d'évaluation du manager RH En
- recourant à un bilan d'intégration
- En recourant à un suivi collectif Autres
- à préciser :

2.7.5. Combien de temps l'entreprise a-t-elle consacré à votre suivi d'intégration

?

Une seule réponse possible.

- 3 Mois
- 6 Mois
- 1 An
- 2 Ans

3. La mobilité professionnelle.

3.1. Quel type de mobilité existe-il dans votre entreprise ?

Plusieurs réponses possibles.

- Mobilité verticale ou promotion
- Mobilité horizontale
- Mobilité d'environnement (externe)

3.2. Avez-vous déjà change de poste de travail ?

Une seule réponse possible.

- OUI
- NON

Annexe n° 2 : Questionnaire

3.2.1 .Si oui, pour quelles raisons?

3.2.2. Si oui, combien de fois ?

Une seule réponse possible.

- Une fois
- Deux fois
- Trois fois
- Plus....

3.3. Le changement était-il:

Plusieurs réponses possibles.

- Dans le même service
- Dans la même catégorie
- Dans la hiérarchie Autres à préciser
- préciser

3.4. Votre mobilité était-elle :

Une seule réponse possible.

- Subtile
- Souhaitable

3.5. Pour tout nouveau poste, l'entreprise favorise t'elle :

Plusieurs réponses possibles.

- Le redéploiement interne Le
- recrutement externe

Annexe n° 2 : Questionnaire

4. L'impact du processus d'intégration des cadres sur leur mobilité.

4.1. Concernant votre préparation à l'accueil en amont, (avant le jour J) : Comment la jugez-vous ?

Une seule réponse possible.

- Bonne
- Moyenne
- Assez Bonne

4.2. Vous a-t-elle suffisamment préparé avant le jour J ?

4.3. Concernant votre accueil, (le jour J) : Comment jugez-vous l'accueil qui vous avez été réservé ?

Une seule réponse possible.

- Mauvais
- Assez bon
- Bon
- Très bon

4.4. Cet accueil vous a-t-il facilité votre insertion professionnelle ?

Annexe n° 2 : Questionnaire

4.5. Concernant votre insertion professionnelle (intégration) : Comment la jugez-vous ?

Une seule réponse possible.

- Défavorable
- Favorable
- Très favorable
- Autre : _____

4.6. La formation vous a-t-elle permis de répondre au mieux aux exigences du poste ?

Une seule réponse possible.

- OUI
- NON

4.7. Concernant votre suivi pendant l'intégration : Comment jugez-vous le suivi pendant l'intégration qui vous a-t-il réservé ?

Une seule réponse possible.

- Faible
- Assez bon
- Bon
- Très bon

4.8. Le suivi poste formation, vous a-t-il permis une bonne insertion ?

Une seule réponse possible.

- OUI
- NON

Annexe n° 2 : Questionnaire

4.9. Comment évaluez-vous certain aspect relatif aux conditions de travail ?

Une seule réponse possible par ligne.

	Médiocre	Moyen	Bon	Très bon
La rémunération	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Charge de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilibre entre vie privée et vie professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconnaissance du travail fourni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politique de formation de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perspectivité d'évolution dans l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relation professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.10. Comment jugez-vous l'impact du processus d'intégration sur votre motivation au travail ?

Une seule réponse possible.

- Faible
- Moyen
- Fort Très
- fort

4.11. Pensez-vous que ce processus d'intégration vous a t t'il permit une bonne insertion professionnelle ?

Une seule réponse possible.

- OUI
- NON

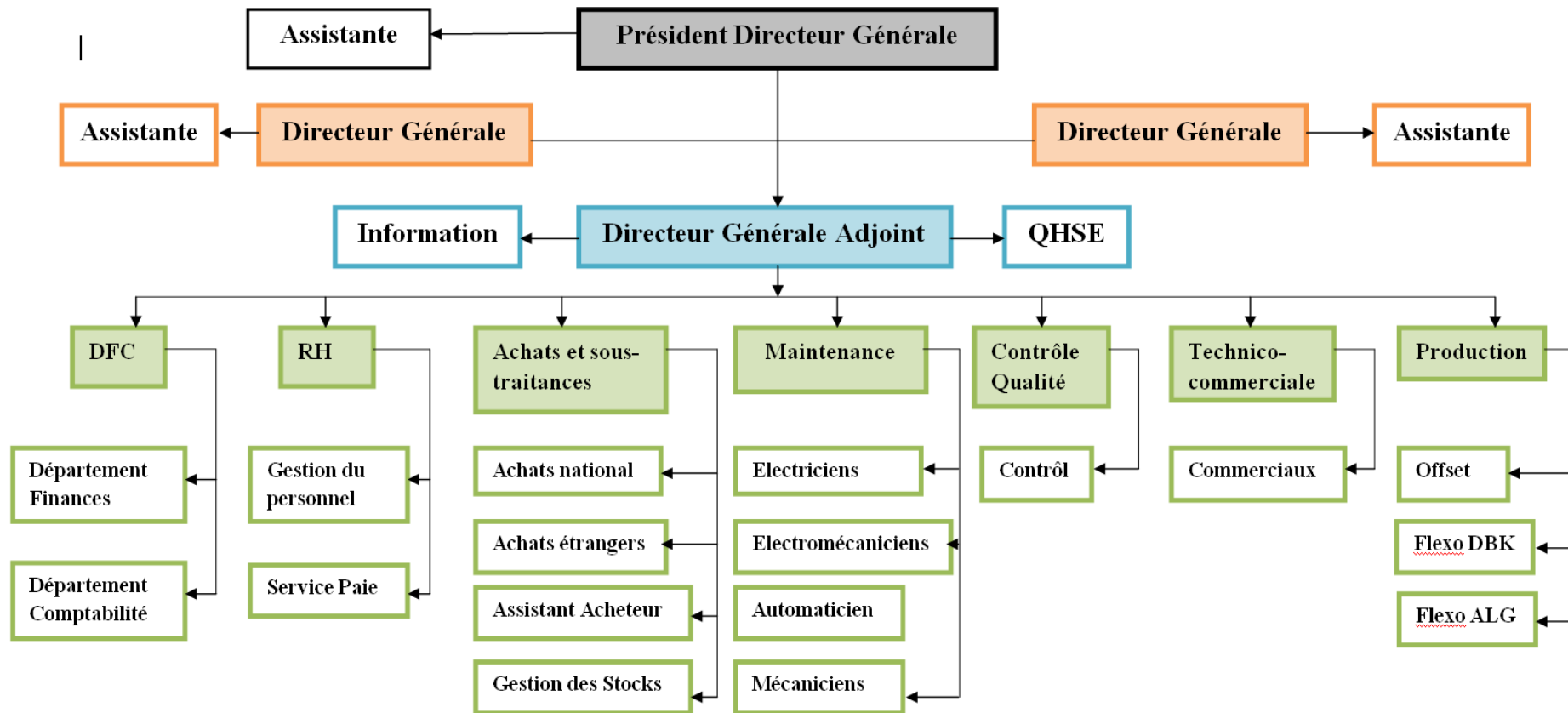
Annexe n° 2 : Questionnaire

4.11.1. Si oui, vous a-t-il permis de répondre au mieux aux exigences de votre poste ?

4.11.2. Si non, avez-vous été orienté vers un autre poste ?

4.12. A t'il a un moment donné nourrit en vous l'envie de quitter l'entreprise ?

Annexe n° : Organigramme Aures Emballage



Source : AE, Documentation interne de l'entreprise, 2021.

Table des matières

Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Sommaire	III
Liste des abréviations	IV
Liste des illustrations	V
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Processus d'intégration et mobilité professionnelle de la RH : approche conceptuelle et théorique	6
Introduction	6
Section 1 : Le processus d'intégration : l'ultime étape du processus de recrutement des cadres	7
1. Le recrutement : cadre conceptuel	7
1.1. Notion de recrutement : éléments de définition	7
1.2. Le processus de recrutement	8
1.2.1. La définition du besoin : cette étape appelle quatre sous étapes.....	8
1.2.2. La recherche des candidats : La recherche des candidats se fait selon les moyens et la vision managériale de l'entreprise	9
1.2.3. La sélection des candidats	9
1.2.4. La concrétisation : une fois le candidat retenu, son engagement est concrétisé et suivi de son accueil et de son intégration professionnelle	10
2. Du recrutement à l'intégration	10
2.1. Les déterminants de la politique d'intégration	10
2.1.1. La conformité dans le rôle.....	11
2.1.2. L'innovation dans le rôle.....	11
2.1.3. Court terme ou long terme	12
2.2. Les formes d'intégration.....	12
2.2.1. La sélection naturelle	13
2.2.2. Le formatage culturel.....	13
2.2.3. L'interchangeabilité de la main d'œuvre.....	13

Table des matières

2.2.4. Le formatage technique	13
3. Le processus d'intégration	13
3.1. Présentation du concept de l'intégration des NE	14
3.1.1. L'intégration professionnelle (Socialisation Professionnelle)	14
3.1.2. L'intégration du point de vue managérial	14
3.1.3. L'intégration du point de vue théorique.....	14
3.1.4. L'intégration selon les domaines de socialisation et la nature des processus	15
3.2. Les objectifs du processus d'intégration	15
3.2.1. L'information du nouveau collaborateur	15
3.2.2. L'instauration d'un climat de confiance et de coopération entre le manager et le nouveau collaborateur	15
3.2.3. La facilitation de la prise de poste et l'apprentissage du salarié.....	16
3.2.4. L'adaptation à la culture de l'entreprise	16
3.3. Les pratiques d'intégration (outils) des nouveaux entrants	16
3.3.1 Le Tutorat	16
3.3.2. Le Mentorat (le parrainage)	17
3.3.3. La formation technique ou managériale	17
3.3.4. Le suivi collectif	18
3.3.5. Le livret d'accueil	18
3.3.6. Les séminaires d'intégration	18
3.3.7. Le coaching.....	19
3.3.8. Les pratiques récentes	19
3.4. Les étapes du processus d'intégration	20
3.4.1. La préparation de l'accueil du nouveau collaborateur en amont	20
3.4.2. L'accueil, la présence le jour J	21
3.4.3. Faciliter l'intégration du nouveau collaborateur	22
3.4.4. Le suivi du nouvel entrant	24
4. La socialisation organisationnelle (SO) : approche théorique	25
4.1. Présentation du concept de socialisation organisationnelle	25
4.2. Les différentes approches de la SO	26
4.2.1. L'approche séquentielle	26
4.2.2. L'approche basée sur les stratégies de socialisation	28
4.2.3. L'approche par les domaines de socialisation	30

Table des matières

4.2.4. L'approche interactionniste.....	30
Section 2 : La mobilité professionnelle : approche théorique	30
1. La notion de mobilité : éléments de définition.....	31
2. Approches de la mobilité	32
2.1. La théorie de décision de (March et Simon, 1958)	33
2.2. La théorie de la chaîne d'offre d'emploi de White (1971) et Sorensen (1977)	33
2.3. La théorie des coûts de transaction de Williamson de 1979	33
2.4. La théorie du capital humain de Becker (1962)	33
3. Mobilité : types, déterminants et dimensions	34
3.1. Les types de mobilité	34
3.1.1. La mobilité interne.....	34
3.1.2. La mobilité externe	34
3.1.3. Mobilité géographique.....	35
3.2. Les déterminants de la mobilité	36
3.2.1. Les déterminants sectoriels	36
3.2.2. Les déterminants organisationnels.....	36
3.2.3. Les déterminants individuels	37
3.3. Les dimensions de la mobilité	37
3.3.1. La dimension organisationnelle	37
3.3.2. La dimension sociologique	37
3.3.3. La dimension économique.....	38
4. Formes de la mobilité	38
4.1. La mobilité verticale, ou promotion	38
4.1.1. La mobilité verticale vers le haut	38
4.1.2. La mobilité verticale vers le bas	38
4.2. La mobilité horizontale (professionnelle, fonctionnelle)	38
4.3. La mobilité d'environnement	39
4.4. Autres formes de mobilité.....	40
4.4.1. Par les salariés	40
4.4.2. Subie par les salariés	41
Conclusion.....	42
Chapitre II : L'impact du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants sur leur mobilité	44

Table des matières

Introduction	44
Section 1 : Les enjeux des pratiques de la SO dans les entreprises	44
1.L'enjeu de l'image de marque de l'entreprise.....	44
1.1. L'image de marque de l'entreprise.....	44
1.2. L'impact de la SO sur l'image de marque de l'entreprise.....	46
2. L'enjeu économique	47
2.1. L'apport de l'e-recrutement en termes de coûts de recrutement	47
2.2. L'apport en termes de post-formation	48
3.L'enjeu de la performance	49
3.1. La performance : un concept à la fois riche et complexe	50
3.2. L'impact de la SO sur la performance au travail	51
Section 2 : Lien entre la SO et la mobilité des salariés	51
1. La fidélisation : de quoi s'agit -il ?	52
1.1. La fidélisation et la fidélité : Eléments de définitions	52
1.2. Les fondements de la fidélisation des salariés	54
1.2.1. L'importance du climat social dans la fidélisation des salariés.....	56
1.2.2. L'importance de la culture organisationnelle dans la fidélisation des salariés..	57
1.2.3. L'importance de la communication dans la fidélisation des salariés.....	58
1.2.4. L'importance de l'implication organisationnelle dans la fidélisation des salariés	
.....	59
2. Les effets des pratiques de la SO sur la fidélisation des salariés.....	61
2.1. La SO comme pilier de la compétitivité des entreprises	62
2.2. La SO comme levier de motivation des salariés.....	64
2.3. La SO comme facteur de développement des compétences	65
3. Les facteurs affectant la mobilité des salariés pendant le processus d'intégration.....	66
3.1. L'accueil et l'intégration.....	66
3.2. Les conditions de travail	67
3.3. Les perspectives professionnelles des salariés	68
Conclusion	69
Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus d'intégration des nouveaux cadres	
sur leur mobilité au sein d'AURES EMBALLAGE	70

Table des matières

Introduction	70
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche	70
1.Présentation de l'organisme d'accueil : vue générale sur AE.....	70
1.1. Historique et évolution chronologique d'AE.....	70
1.2. Les différentes activités d'AE.....	71
1.2.1. La conception	71
1.2.2. La production.....	72
1.2.3. La commercialisation	73
1.3. Certains chiffres clés concernant AE.....	74
1.4. L'organisation d'AE.....	76
2. présentation de la méthodologie de recherche.....	76
2.1. Le choix de l'échantillonnage.....	77
2.2. Les techniques d'investigation	78
Section 2 : Présentation et analyse des résultats.....	79
1. Les résultats des entretiens effectués avec les responsables RH	79
2. Présentation des résultats de l'enquête par questionnaire	83
Conclusion	110
Conclusion générale	112
Références bibliographiques	116
Les annexes	121
Tables des matières	147

Résumé :

L'objet de ce travail a été d'apporter un éclairage sur l'impact du processus d'intégration des nouveaux cadres sur leur mobilité au sein de l'entreprise algérienne.

Pour ce faire, nous avons mobilisé un corpus théorique relatif à l'intégration, la socialisation organisationnelle et la mobilité professionnelle, comme nous avons mené une étude empirique au sein d'AURES EMBALLAGE.

Nos résultats empiriques semblent révéler l'insuffisance du processus d'intégration des cadres et un impact faible de ce dernier sur leur mobilité.

Mots clés :

Intégration, Nouveaux Entrants, Socialisation Organisationnelle, Mobilité Professionnelle.

Abstract :

The purpose of this work was to shed light on the impact of the onboarding process of new executives on their mobility within the Algerian company.

To do this, we mobilized a theoretical corpus relating to onboarding, organizational socialization and professional mobility, as we conducted an empirical study within AURES EMBALLAGE.

Our empirical results reveal the inadequacy of the onboarding process for managers and there low impact of this on their mobility.

Keywords :

Onboarding, New Entrants, Organizational Socialization, Professional Mobility.