

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI TIZI OUZOU

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE
GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET COMPTABILITÉ



Mémoire de fin de cycle

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

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

Analyse de l'intégration des nouveaux recrues

Cas : Entreprise « SOCOTHYD »

Réalisé par :

MEDJBER Lydia

NAILI Katia

Dirigé par :

M MALEK Nadir

Les membres de jury :

Président : MR. KEHRI Samir, MAA

Examineur : MR. HADDADI Lounes, MAA

Rapporteur : MR .MALEK Nadir, MAA

Promotion2020/ 2021

Remerciements

Au bout de réalisation de notre mémoire de fin d'étude, Nous tenons à remercier tout d'abord le bon dieu le tout puissant de nous avoir donné la volonté et la santé pour réaliser ce modeste travail.

Nous adressons nos plus sincères remerciements à nos parents, qui nous ont toujours soutenue et encourager au cours de la réalisation de ce mémoire.

Nous remercions notre promoteur Mr .MALEK, d'avoir accepté de nous diriger dans ce travail.

Nous remercions les membres du jury pour leur lecture attentive de notre thèse ainsi que pour les remarques afin d'améliorer notre travail

Nous exprimons également nos remerciements au personnel de l'entreprise SOCOTHYD et particulièrement Madame AICI KARIMA pour sa générosité et grande patience dont elle a su faire preuve malgré ses charges professionnelles.

Dédicace

*Je dédie ce modeste travail en premier lieu aux prunelles de mes yeux
mes parents «mon cher papa Rachid et ma chère maman Fatima » que dieu
les protèges à qui je témoigne ma profonde gratitude, pour leur soutien et
encouragement tout au long de mes études ;*

A mes chers frères (Amar, Farid, Mohamed et Walid) ;

A ma chère sœur Mona

*A mon amie et binôme Lydia avec qui j'ai passé les meilleurs moments,
aussi dont ce travail fructueux qu'on a accompli.*

KATIA

Dédicace

A mes très chers parents « mon père AMAR et ma mère OUARDIA »

Votre confiance et vos encouragements ont été pour moi

*Première source de persévérance. Que vous trouvez dans ces modestes mots le témoignage
de ma de ma gratitude et ma sincère appréciation.*

A mes très chers frères SAID et SYPHAX

Vous tenez une place immense dans mon cœur.

A Mon binôme KATIA

Recevez ici le témoignage de ma gratitude et mon profond attachement

A mes chers amis(e) MASSIVA MELISSA YASMINE

*Merci pour l'amitié, gentillesse et altruisme, les moments que nous avons passé ensemble
resteront un agréable souvenir.*

LYDIA

Sommaire

Remerciement.....	
Dédicace.....	
Liste des figures.....	
Liste des tableaux.....	
Introduction générale	4
Chapitre I : Le processus de recrutement	
Introduction	5
Section 01 : Le recrutement au sein de la GRH	5
Section 02 : Les sources et les méthodes du recrutement	10
Section 03 : Le processus de recrutement.....	17
Conclusion.....	27
Chapitre II : l'impacte de la phase d'intégration sur le processus de recrutement	
Introduction	28
Section 01 : Le processus d'accueil.....	28
Section 02 : Le processus d'intégration	33
Section 03 : l'impacte de la phase d'intégration sur le processus de recrutement.....	41
Conclusion.....	42
Chapitre III : Analyse de l'intégration des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise SOCOTHYD	
Introduction	43
Section 01 : ORGANISME DACCUEIL	43
Section 02 : l'intégration au sein de l'entreprise SOCOTHYD	54
Section 03 : analyse et interprétation des résultats des enquêtes.....	58
Conclusion.....	79
Conclusion générale	80
Bibliographie	
Annexes	

Liste des Abréviations

La liste des abréviations :

Les abréviations	La signification
ACS	Alegria CHEMICAL Spécialités
ANEM	Agence national d'emploi
CDD	Contrat a durée déterminée
CDI	Contrat a durée indéterminée
CNAS	Caisse national des assurances des salariés
CV	Curriculum vitae
EPE	Entreprise publique économique
ERP	Progiciel de gestion intégré
GPEC	Gestion prévisionnel des emploi et des compétences
GRH	Gestion de ressources humaines
ISO	Organisation internationale de normalisation
PDG	Président direction général
PESTEL	Politique, économique, sociologique, technologique, légal
PV	Procès verbal
RH	Ressources humain
SI	Système d'information
SOCOTHYD	Société de coton hydrophile et d'article d'hygiène
SPA	Société par action
TRA	Tranche par âge

Liste des Illustrations

Liste des tableaux

Tableau n°01 : comparatifs de la prospection interne versus externe	15
Tableau n°02 : l'effectif de l'entreprise SOKOTHYD.....	46
Tableau n°03 : l'évaluation des effectifs	46
Tableau n°04 : l'échantillon de l'étude.....	59
Tableau n°05 : la répartition de l'étude selon sex.....	60
Tableau n°06 : la répartition des membres selon l'Age	61
Tableau n°07 : la répartition des enquêtes selon le situation familiale	62
Tableau n°08 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	63
Tableau n°09 : répartition des enquêtes selon l'expérience antérieur	64
Tableau n°10 : répartition des enquêtes selon la facilité de l'intégration	65
Tableau n°11 : répartition des enquêtes selon la nature de relation entre nouveaux recrutés et l'équipe de travail	66
Tableau n°12: répartition des enquêtes selon la réaction des collègues	67
Tableau n°13 : répartition des enquêtes selon le rôle des membres de travail au moment de l'intégration	68
Tableau n°14 : répartition des enquêtes selon les raisons qui en pèche à l'intégration dans l'entreprise	69
Tableau n°15 : répartition des enquêtes selon les stratégies mise en disposition par l'entreprise pour facilité l'intégration	70
Tableau n°16 : répartition des enquêtes selon les types des outils	71
Tableau n°17 : répartition des enquêtes selon la période d'essai	72
Tableau n°18 : répartition des enquêtes selon les obstacles dans le premier mois d'intégration	73
Tableau n°19 : répartition des enquêtes selon les formations bénéficié	74
Tableau n°20 : répartition des enquêtes selon l'amélioration après la formation	75
Tableau n°21 : répartition des enquêtes selon les difficultés dans l'exercice des taches de travail	76
Tableau n°22 : répartition des enquêtes selon la satisfaction de poste	77
Tableau n°23 : quitté l'entreprise à des raisons d'adaptation.....	78

Liste des figures

Figure n°01 : l'organigramme de SOCOTHYD	45
Figure n°02 : pyramide des âges selon le sexe	47
Figure n°03 : diagnostic systémique de l'entreprise	48
Figure n°04 : l'analyse systémique de l'entreprise SOCOTHYD	51
Figure n°05 : diagnostic externe de l'entreprise	52
Figure n°06 : les éléments décisifs de l'analyse PESTEL	54
Figure n°07 : la répartition de l'étude selon le sexe	59
Figure n°08 : la répartition des membres selon l'Age.....	61
Figure n°09 : la répartition des enquêtes selon la situation familiale.....	62
Figure n°10 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	63
Figure n°11 ; répartition des enquêtes selon l'expérience antérieur	64
Figure n°12 : répartition des enquêtes selon la facilité de l'intégration.....	65
Figure n°13 : répartition des enquêtes selon la nature de relation entre nouveaux recrutés et l'équipe de travail	66
Figure n°14 : répartition des enquêtes selon la réaction des collègues.....	67
Figure n°15 : répartition des enquêtes selon le rôle des membres de travail au moment de l'intégration	68
Figure n°16 : répartition des enquêtes selon les raisons qui en pèche à l'intégration dans l'entreprise	69
Figure n°17 : répartition des enquêtes selon les stratégies mise en disposition par l'entreprise pour facilité l'intégration	70
Figure n°18 : répartition des enquêtes selon les types des outils	71
Figure n°19 : répartition des enquêtes selon la période d'essai.....	72
Figure n°20 : répartition des enquêtes selon les obstacles dans le premier mois d'intégration.....	73
Figure n°21: répartition des enquêtes selon les formations bénéficiées.....	74
Figure n°22 répartition des enquêtes selon l'amélioration après la formation.....	75
Figure n°23 : répartition des enquêtes selon les difficultés dans l'exercice des taches de travail.....	76

Figure n°24 : répartition des enquêtes selon la satisfaction de poste	77
Figure n°25 : quitté l'entreprise à des raisons d'adaptation.....	78

Introduction Générale

Introduction générale

L'entreprise est une microsociété en même temps qu'un instrument collectif. On peut tenter de la décrire comme un système à la fois artificiel, car construit par des hommes, et naturel car résulte de la composition d'actions parfois imprévisibles d'un grand nombre d'individus. Ainsi une entreprise, à l'image de toute organisation cellulaire, est un système « organisé » et « complexe ». Elle présente dans le même temps des éléments de stabilité et d'imprévisibilité qui en font une structure à la fois propice et résistante aux changements et aux obstacles. Aujourd'hui, les entreprises accordent une grande importance au management de RH car elle est reconnue comme une fonction stratégique très essentielle pour l'organisation.

Dans tous les domaines de la gestion, la gestion des ressources humaines est certainement la plus connue ou au moins la plus visible du grand public.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation collective.

Au sein des entreprises le processus de recrutement est l'élément qui préoccupe le service de la gestion des ressources humaines, puisque il est basé sur la performance et la capacité, ainsi que sur une nouvelle énergie à travers les nouveaux recrutés, et qui à travers le recrutement, l'entreprise cherche à acquérir et à trouver des candidats qui correspondent aux profils recherchés, tandis qu'un processus de recrutement est efficace que si les nouveaux recrutés arrivent à s'adapter et à s'intégrer.

Le facteur humain l'un des préoccupations de la GRH dans les différentes organisations, puisque c'est lui qui gère, qui décide et encore c'est lui qui consomme. C'est pour cela l'entreprise dans laquelle il travaille s'occupe de lui dès son recrutement.¹

Aujourd'hui plusieurs activités dessinent les contours de la GRH et parmi ces activités nous trouvons le recrutement.

¹ ACHAT.F, ASRADJ.A « Le recrutement et le l'application des tests » Cas de DRGB SONATRACH
Mémoire de master en science de gestion : Université ABDERAHMANE Mira de Bejaia, FSGC 2013, P.7.

Introduction générale

Le recrutement est une mission de la gestion des ressources humaines qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour le poste de travail vacant.²

Au sein des entreprises le processus de recrutement est l'élément qui préoccupe le service de la GRH puisque il est basé sur la performance et la capacité, ainsi que sur une nouvelle énergie à travers les nouveaux recrues, et qui à travers le recrutement, l'entreprise cherche à acquérir et à travers des candidats qui correspondent aux profils recherchés, tandis qu'un processus de recrutement est efficace qui si les nouveaux arrivants à s'adapter est à s'intégrer,

L'intégration des nouvelles recrues est également une étape importante, le dernier a besoin de l'appui de divers départements de service, afin de pouvoir diffuser les connaissances nécessaires à l'acquisition de savoir-faire et d'effectuer des tâches liées au poste occupé, afin de les mobiliser et de leur donner un sentiment d'appartenance à l'entreprise,

Pour notre travail de recherche plusieurs facteurs ont motivé notre choix de thème « l'analyse de processus de l'intégration des nouveaux recrutés au sein d'une entreprise cas SOCOTYD » dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle de master, parmi les quelles on cite, d'un côté

- Approfondir notre étude sur l'intégration en tant que futur travailleurs en ressources humaines
- Avoir plus d'information sur la politique de l'intégration dans les entreprises privées en Algérie
- Le management des RH se concentre beaucoup sur le sujet d'intégration
- Laisser une copie de notre recherche au niveau de la bibliothèque pour servir les futurs étudiants

Problématique

Nous avons choisi cette entreprise « SOCOTYD » comme lieu de stage car elle répond valablement à notre problématique de recherche,

Pour faire notre étude nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

² EDIGUOFFER.JR et autres « Economie d'entreprise : savoir et technique » Edition NATHAN P 18.

Introduction générale

Quelle est la démarche et les outils déployés par l'entreprise « SOCOTYD » pour faciliter l'intégration des nouveaux recrues ?

Ceci nous amène à la recherche de la réponse de la question complémentaire suivant :

-Les personnes nouvellement recruté par « SOCOTYD » trouvent-elle des difficultés d'intégration dans leurs milieux de travail ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous sommes basés sur les hypothèses suivantes

- **H1** : La réussite de l'intégration des nouveaux recrutés dépend de la finalité du processus d'intégration
- **H2** :L'intégration des nouveaux recrutés dépend de l'implication des salariés au travail

Les objectifs de recherche :

- Avoir des connaissances sur le monde du travail alors qu'on se prépare a la vie professionnelle
- Connaitre et découvrir comment les nouveaux recrutés sont recrutés par l'entreprise, et les difficultés rencontrés durant la période d'intégration
- Acquérir des connaissances et de savoir dans le domaine de GRH
- Savoir comment l'entreprise algérienne arrive à faire intégrer les nouveaux recrutés au sein de leur entreprise,

Méthodologie de travail

Dans le but de mener a bien notre recherche et en fonction des données disponibles, nous Avon structuré notre mémoire autour de trois chapitres complémentaires.

Dans les deux premiers chapitres, nous essayons de cadre notre problématique qu'en utilise un cadre théorique.

- **Chapitre 1** : qui est intitulé « le processus de recrutement » ou nous allons essayer d'analyser le terme recrutement.

Introduction générale

Nous commencerons par présenter une généralité sur la GRH dans la première section. Puis nous présenterons le recrutement avec ses méthodes et ses sources dans les 2 sections et en fin nous citerons le processus de recrutement.

- **Chapitre 2** : porte sur l'intégration des nouveaux recrutés. D'abord nous procéderons dans un premier temps, le processus d'accueil ainsi que le processus d'intégration ainsi que le processus d'intégration puis nous allons présenter l'impacte de la phase d'intégration sur le processus de recrutement.
- **Chapitre 3** : nous présenterons d'abord notre terrain de recherche qui est l'entreprise « SOCOTHYD » ensuite l'intégration des nouveaux recrutés utilisé par cette entreprise.

Et nous avons finie par la collecte de données et l'analyse des résultats de l'étude.

Enfin nous allons terminer notre recherche par une conclusion une liste bibliographie et les annex

Chapitre I

Le processus de recrutement

Chapitre I : Le processus de recrutement.

Introduction :

La gestion des ressources humaines a bien évolué à travers le temps, depuis qu'elle a été dénommée « administration du personnel » aujourd'hui ; il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. La gestion des ressources humaines constitue l'une des pratiques fondamentales de la gestion de l'entreprise, qu'elle devienne une discipline. Elle prend de plus en plus de poids dans la réflexion stratégique des managers.

La GRH est appelée à acquérir un personnel compétent ; motivé, et cohérent avec le projet de l'entreprise.

Ainsi, l'une de ses activités principales est le recrutement lequel est rattachée le thème spécifique de notre travail de recherche.

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter de différents domaines de la GRH et ses objectifs lors, de première section, et historique et les sources de recrutement lors d'une deuxième section, et les étapes de processus de recrutement et ses objectifs d'une troisième section.

Section1 : Le recrutement aux sein de la GRH

1. concepts de base :

Grace à l'analyse conceptuelle, le chercheur concrétise les phénomènes étudiés, pour cela nous devons donner quelques définitions pour chacun des concepts dégagés, qui ont été définis par des différents auteurs des sciences humaines et sciences économiques, et pour cela on doit définir les indicateurs clés dans cette recherche :³

- **L'entreprise** : est une unité économique destinée à l'échange ou à la circulation des biens, des services. L'étude sociologique insiste sur la définition de l'entreprise comme système social où les diverses catégories de personnels sont en situation d'interdépendance⁴
- **Les salariés** : ce sont des personnes exerçant par délégation du chef d'entreprise, une fonction d'initiative ou de responsabilité laquelle requiert, compétences et

⁴ SUAVET. « Dictionnaire économique et social », 11ème édition, p207.

Chapitre I : Le processus de recrutement.

technicité afin d'assurer l'organisation, le contrôle même l'exécution d'un travail donné⁵.

- **La gestion des ressources humaines** : « la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise.⁶
- **Processus de recrutement** : est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.⁷
Le recrutement est un ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat compétant pour occuper un poste de travail.
- **Nouveau recruté** : le nouveau recruté peut être défini comme un nouveau venu dans une organisation, une personne appelée à intégrer dans un nouvel environnement de travail.
- **L'intégration** : du mot latin *intégra*, qui veut dire renouveler, rendre entière d'une manière générale, faire rentrer dans un ensemble plus vaste.

L'intégration est un mot clé de la sociologie DURKHIENNE ; intériorisation des normes et des valeurs dominante, sentiment d'identification au groupe.

L'intégration désigne la situation d'un individu ou d'un groupe qui est en interaction avec les autres groupes ou individus, qui partagent les valeurs et les normes de la société à laquelle ils appartiennent.⁸

L'intégration est un processus qui permet à la société d'inclure un individu dans un groupe, cela se traduit par des croyances et des valeurs partagées, par des relations sociales plus un moins internes et par des projets en commun, elle permet à chacun de jouer correctement le rôle qui correspond à son statut social et donc de participer aux activités économiques.⁹

⁵ CAUCHE.P, DUPREZ J-M et autre « dictionnaire de gestion » 3^{ème} édition Armand, paris, p80.

⁶ CADIN.L, GUERIN.F, PIGEYRE.F « Gestion des ressources humaines ». Edition Duodi, 2007, p.5.

⁷ CITEAU. J.P, « gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », 4^{ème} édition ARMOND COLIN, paris, 2002, p83.

⁸ DALLO.Ch et autres, lexique de sociologie, 3^{ème} édition Dalloz, Paris, 2010, p177.

⁹ MONOTOUSSE.M et RENOUEAU.G, 100 fiches pour comprendre la sociologie, 3^{ème} édition Bréal, 2009, p82.

Chapitre I : Le processus de recrutement.

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser, cette phase peut être plus ou moins longue selon le degré de complexité des tâches, la durée de cycle des opérations, les capacités d'assimilation du salarié¹⁰

Définition opérationnelle

- L'intégration est un processus par lequel un nouveau recruté s'adapte à son nouveau milieu de travail
 - L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé à base de s'adapter à son nouveau milieu de travail.
- Implication du personnel : c'est l'attachement au travail, comme l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel.¹¹

2. Le déférent domaine de la GRH

La GRH contribue à la gestion de nombreux domaines intervenant à tous les stades de la vie de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, chacun a son importance. Nous étudierons les 7 principaux pans indissociables :

- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- La rémunération dans l'entreprise
- La communication dans l'entreprise
- La formation
- La gestion des carrières
- La gestion des relations professionnelles
- Le recrutement

2.1 La Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une « démarche d'intégration des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticiper les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectif) que qualitatif (compétence) »¹²

¹⁰ CITTEAU.J.P, « Gestion des ressources humaines », 4ème édition Dalloz, Paris, 2002, p93.

¹¹ <https://www.andre.fant.free.fr/l'implication-au-travail>, consulté le 10/09/2021 à 20 :00.

¹² WEISS.D, « Ressources humaines », Edition d'Organisation, 3ème édition, 2005 .

Chapitre I : Le processus de recrutement.

La GPEC permet à l'entreprise de disposer d'un personnel ayant les compétences nécessaires pour répondre à ces besoins à tout moment.

Elle aide aussi l'entreprise à se préparer aux évolutions de ses marchés et à ses métiers futurs. Elle permet une optimisation de l'efficacité tout en minimisant les coûts des adaptations futures.

La GPEC a deux dimensions, individuelles et collectives. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur de sa carrière, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet Professionnel. Sur le plan collectif ; il s'agit d'une intégration des RH comme une variable stratégique à part et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue qualitatif et quantitatif.

2.2 la rémunération

La rémunération globale est l'activité à évaluer la contribution des employés l'organisation afin déterminer leurs rétributions monétaire et non monétaire, directe en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation, la rémunération compose de salaire de base, les primes

2.3 La communication dans l'entreprise

La communication interne de l'entreprise avec ses deux dimensions, individuelle à agir, et favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble.

Les objectifs de la communication dans entreprise sont divers, nous pouvons citer quelques-uns

- Diffuser auprès des personnels concernés les orientations générales, les objectifs, les directives et les résultats à tous les niveaux.
- Développer l'écoute des personnels de manière à recueillir les informations nécessaires à l'appréciation du climat de travail
- Créer une dynamique des échanges entre les différents groupes et structures de l'entreprise
- Construire une identité collective (culture d'entreprise) capable de susciter des motivations d'adhésion et de développement d'appartenance

Chapitre I : Le processus de recrutement.

2.4 La Formation

La formation assure une transmission de l'expérience et des façon de faire propose à ion à l'entreprise, en plus de permettre à l'organisation de conserver l'expertise à l'interne à l'externe, les programmes de formation à l'interne afin d'accélérer le processus d'apprentissage¹³, elle vise l'acquisition de nouveaux savoirs

2.5 La gestion des carrières

la gestion de carrière est une ensemble d'activités de entreprise par une personne pour introduire, orienter et suivre son enchainement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation , de façon à lui permettre de développer pleinement ses attitudes

2.6 La gestion des relations professionnelles

Les relations de travail définissent est un ensemble des rapports individuels et collectifs qui se nouent, à l'échelon d'une organisation ou à celui d'une économie globale a propos du travail. Ces relations traduisent plus en moins fortement des conflits d'intérêt entre les différents acteurs impliqués. Elles sont donc de nature plus au moins conflictuelle, et nécessitent, par inévitables entre les partenaires. La gestion de ces relations consiste en leur formalisation (procédures, structures et normes) et la veille à leur application, et cela, afin de satisfaire le fonctionnement régulier et le développement harmonieux de l'organisation.

2.7 Le recrutement

Le recrutement est la pratique GRH la plus visibles à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles .les deux principales sont la communication liée au recrutement et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De par cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement constitue certainement la plus médiatique parmi les pratiques de GRH .le recrutement aliment en quantité et en qualité l'organisation des besoins de l'organisation en ressource

¹³ Groupe-conseil « guide de gestion des ressources humaines » TECHNO. Compétences, Canada 2003 p85

3. Les objectifs de la GRH

Les fonctions et les activités propres à la GRH sont essentielles à l'entreprise, car elles concourent à la mise en œuvre des objectifs organisationnels, à la captativité et à la rentabilité. Le service RH contribue donc à l'essor des organisations en s'efforçant d'atteindre ses propres objectifs fonctionnels et organisationnels.

3.1 Les objectifs fonctionnels

La GRH vise les objectifs fonctionnels suivants :

- ✓ Attirer les candidats qualifiés.
- ✓ Garder les employés fournissant un rendement satisfaisant
- ✓ Favoriser l'épanouissement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences
- ✓ Accroître la motivation des employés.....etc.

3.2 Les objectifs organisationnels

La GRH vise trois objectifs implicites susceptibles d'influer sur l'organisation :

- ✓ Accroître la productivité du travail
- ✓ Améliorer la qualité de vie au travail
- ✓ Assurer le respect des lois et du cadre juridique

Section 2 : les sources et les méthodes du recrutement.

1. le recrutement

D'une manière générale, le recrutement est le processus de recherche et d'attirer le bon type de personnes à postuler pour un emploi dans une organisation. Ou comme un ensemble d'action utilisée par l'organisation pour attirer des candidatures qui remplissent les exigences du poste de travail et pour l'occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir.

Plusieurs définitions sont accordées à la notion du recrutement. Nous citerons

Les plus importantes :

- ❖ « C'est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Elle entraîne l'établissement d'une procédure permettant à

Chapitre I : Le processus de recrutement.

l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert »¹⁴

- ❖ « Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver et embaucher un candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un emploi donné. »¹⁵

Définition donnée par LAROUSSE : à l'origine, le recrutement désigne 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 ».

Selon Jean Guyot, 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 ». ¹⁶

Le recrutement est une mission de la gestion des ressources humaines qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour le poste de travail vacant ».

2. sources et méthodes de recrutement

Il existe différentes sources de recrutement qui sont à la fois utiles pour les employeurs pour faire connaître leur emploi disponible et aux candidats pour la recherche d'emploi, à savoir la prospection interne et la prospection externe.

Selon la nature du poste et les critères d'embauche déterminés, le GRH doit, en accord avec le responsable opérationnel, déterminer si on utilisera le recrutement interne ou externe

L'essentiel pour eux est de sélectionner les canaux les plus appropriés afin d'obtenir des CV pertinents par rapport au profil souhaité.

On distingue alors deux formes de sources :

¹⁴ GOSSE.B « Management des ressources humaines », HR, 470.

¹⁵ Guide méthodologique du recrutement ACCESS, R P, I.

¹⁶ GOYOT.J « le recrutement méthodologique du personnel », Paris, édition entreprise moderne, 1983, P, 215.

Chapitre I : Le processus de recrutement.

2.1 Le recrutement interne :

Le recrutement interne privilégie la mobilité interne. La prospection interne consiste à chercher des RH au sein de l'entreprise s'il existe des candidats susceptibles de pourvoir le poste vacant, c'est-à-dire que l'entreprise qui veut embaucher peut proposer à son personnel qui possède la qualification requise le poste à pourvoir.

Il s'agit d'offrir une promotion ou de proposer une mutation à un salarié de l'entreprise ou d'intégrer un stagiaire qui a les compétences adéquates de positionner sa candidature sur un poste qui l'intéresse au sein de son entreprise. Cela est un bon moyen pour les collaborateurs de bénéficier d'une promotion tout en restant dans la même entreprise mais peut-être en changeant de services.

Lorsqu'un poste est vacant dans une organisation, cette dernière le propose en priorité aux employés. Elle représente une des meilleures sources de recrutement et la moins coûteuse, car il a un facteur très important, c'est les connaissances des employés de l'organisation qui veut recruter, car ces derniers sont confrontés à des problèmes touchant les profils des employés actuels par rapport aux exigences des postes occupés.

Dès qu'un poste devient vacant, c'est le moment idéal pour effectuer des réaffectations afin de faire correspondre les profils des employés avec les postes à occuper dans l'organisation.

Ces réaffectations internes (promotion, transfert, etc) peuvent constituer de bons placements pour la motivation des employés. Ceci nous amène à définir les sources internes ou le recrutement interne comme une politique voulant que l'on comble des postes vacants en ayant recours d'abord aux ressources humaines déjà en services dans l'organisation.

Une entreprise doit toujours proposer les offres d'emploi à ses salariés avant de les diffuser en externe, c'est souvent une formalité qui est incluse dans la convention collective de l'entreprise ou bien il s'agit d'un accord avec les institutions représentatives du personnel.

Lorsqu'elle est possible cette méthode est souvent préférée par les gestionnaires des ressources humaines en raison des avantages certains qu'elle comporte, tel que le dernier est d'un faible coût d'exécution.

À cet effet les objectifs principaux visés par ce type de recrutement peuvent être cités comme suit :

Chapitre I : Le processus de recrutement.

- Favoriser le développement des collaborateurs
- Conserver des talents clés dans l'entreprise
- Renforcer la rétention et l'implication des collaborateurs
- Mieux répondre aux besoins de l'entreprise
- Réduire les couts de recrutement
- Réduire les délais de prise de poste
- Réduire le temps pour être opérationnel
- Diminuer les couts salariaux.

➤ Méthodes de recrutement interne

Il existe plusieurs façons d'annoncer la vacance d'un poste. C'est à travers ces méthodes que l'entreprise expose ce poste, en donnant une information systématique qui prend souvent la forme d'un résumé, de la définition et du profil du poste. Les employés disposent d'une période déterminée pour déposer leur candidature.

Les façons connues d'annoncer la vacance d'un poste sont :

- Annonces dans un journal d'entreprise destiné aux employés.
- L'affichage sur les lieux internes
- Note de services ou circulaire adressé aux cadres et aux membres de la direction.
- Affichage des postes
- Promotion
- Mutation ou transfert
- Rotation des postes
- Réembauche et rappel
- Répertoire des qualifications

2.2 Le recrutement externe

Lorsque l'entreprise ne trouve pas la personne susceptible d'occuper le poste à pourvoir en son sein, du fait du non adéquation de candidats avec le poste que ce soit en termes de compétences de personnalité ou encore de qualification, il fait recours à la prospection externe.

En effet, les entreprises peuvent avoir besoin d'un regard nouveau sur leur mode de fonctionnement ou même sur un service. Cela permet de stimuler et de motiver le perso

Chapitre I : Le processus de recrutement.

Parfois, un souci va persister au sein d'une structure, il va y avoir toutes sortes d'audits possibles mais le problème ne sera pas résolu.

L'arrivée d'une nouvelle personne avec de nouvelles compétences et un regard neuf va parfois permettre de faire avancer les choses et ainsi améliorer le climat de l'entreprise.

Cette méthode consiste à chercher les candidats sur le marché extérieure à l'entreprise. Cette dernière alors si elle réalise seule l'ensemble de la prospection ou si elle fait appel à des intermédiaires de l'emploi¹⁷.

Pour le recrutement externe, l'entreprise peut solliciter un cabinet de recrutement si elle n'a pas de s'en occuper mais cela va avoir un coût considérable sur le processus de recrutement.

L'appel aux agences de travail temporaire est aussi une solution, pour trouver des candidats qui vont déjà avoir subi un premier tri de la part du chargé de recrutement de nombre de candidatures.

L'adaptation de ce type de recrutement par l'entreprise est souvent relative à des situations dont on peut citer certaines :

- L'entreprise est nouvelle, il doit procéder directement au recrutement externe
- L'entreprise est ancienne et en raison de l'inexistence de candidats internes ou bien qu'elle souhaite encore apporter, elle fait appel à l'extérieur, c'est-à-dire le marché de travail.
- L'entreprise souhaite comparer ses employés aux candidats externes, ce qui va lui permettre de disposer d'informations sur les niveaux des marchés extérieurs et internes de travail.
- L'inexistence du profil recherché à l'interne (soit d'un poste de basse échelle de débutant ou des postes particuliers)

➤ **Méthodes de recrutement externe**

Il existe plusieurs méthodes qui sont à la disposition de l'entreprise pour chercher les candidats désirés :

¹⁷ CONDOMINE.B, HENNEQUIN.E « Le processus de recrutement » Paris, Edition Economies, 2004, P.55.

Chapitre I : Le processus de recrutement.

1-les annonces : c'est le moyen le plus visité et le plus connu, elles permettent d'atteindre un très grand nombre de candidats potentiels.

La publicité faite au sujet de la vacance du poste peut prendre différentes formes :

- Dans les journaux locaux et d'affaires
- Dans la télévision et la radio
- Dans les revues spécialisées

2- les candidatures spontanées : elles consistent des personnes a la recherche d'un emploi et qui en pris l'initiative personnelle de se faire connaitre a l'entreprise (consiste les personnes qui envoient des lettres ou qui se présentent a l'entreprise en vue d'une demande d'emploi)

3- les agences de placement : ce moyen utilise dans les grandes entreprise s'avère assez couteuse, mais efficace. Ces agences ont a leur disposition des fichiers informatisées de sélection. Afin de réunir les meilleurs pour leurs clients(les entreprises intéressées).

Elles travaillent non pas pour l'avancement d'un candidat mais pour les besoins des entreprises qui les paient.

On peut distinguer trois sortes d'agences de placement :

1. Des agences spécialisées dans le recrutement de personnel du bureau
2. Des agences spécialisées pour les cadres ;
3. Des agences spécialisées dans les emplois spécifiques

4- Des agences d'emploi : ces agences s'occupent de :

- L'analyse et l'étude de toutes les recherches d'emploi.
- Le recueil de tous les postes vacants au niveau de différentes entreprises.

Les objectifs traces derrière ces deux étapes est de placer les travailleurs en fonction des postes offerts, et meme tenir des statistiques en matière d'emploi et en chômage exemple : L'ANEM (Agence National pour l'emploi).

Chapitre I : Le processus de recrutement.

5- Les institutions de formation :

Le recrutement auprès des institutions de formation demeure une source privilégiée pour certains postes. C'est pourquoi l'entreprise a intérêt à entretenir des contacts avec ces institutions.

Tableau n°1 : comparatifs de la prospection interne versus externe :

	Avantages	Inconvénients
Prospection interne	<ul style="list-style-type: none">-Evaluation plus simple des compétences des candidats internes.-Connaissance par les candidats de l'organisation, ses valeurs, sa stratégie, ses produits...donc intégration plus rapide.-Motivation et fidélisation des collaborateurs.-Un personnel familiarisé avec la culture de l'entreprise, sa politique de communication et ses perspectives à moyen et long terme.	<ul style="list-style-type: none">-Possibilité de conflits entre le promu et les salariés non sélectionnés.-Difficultés pour le salarié de changer de statut, notamment vis-à-vis de ses anciens collègues.-Choix parfois non pertinents, résultants d'avantage d'une récompense liée aux résultats précédents que la compétence du salarié à exercer le poste pour lequel il a été retenu.-Méthode justifiée uniquement si des salariés en poste peuvent avoir le profil recherché.

Chapitre I : Le processus de recrutement.

Prospection externe	-Apport de nouvelles compétences au sein de l'organisation.	Démarches souvent plus coûteuse, notamment s'il y a recours à certains prestataires extérieurs.
	-Regard neuf sur le fonctionnement de l'entreprise et du service.	-Intégration du nouvel arrivant plus difficile.
	-Signal vers les salariés d'un renouvellement de l'organisation.	
	-Choix élargi, notamment quand il n'y a pas de candidatures adéquates en interne.	
	-Sélection facilitée pour des postes entraînant des compétitions en interne.	

Source : B. CONDOMINES, E. HENNEQUIN, Le processus de recrutement Edition ECONOMICA Paris, p54

Section 3 : le processus de recrutement

1. Présentation de processus de recrutement

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires l'état du potentiel humain d'une unité. C'est à travers le recrutement par exemple, que peut être rajeunie la population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétences peut être ajusté. Il y a donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la matière et les moyens à mettre œuvre pour la conduire.

2. Les étapes de recrutement

Le recrutement comporte quatre étapes fondamentales de définition du besoin, recherche des candidats, sélection des candidats et enfin la concrétisation.

2.1 Définition du besoin

C'est la première étape des quatre étapes de processus de recrutement elle est constituée de quatre opérations à savoir la demande de recrutement, la décision de recruter ainsi que la définition de l'emploi et du profil

2.1.1 la demande de recrutement

Elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné à l'origine de la demande peut- être remplaçante du fait d'un départ, d'une mutation ou un besoin supplémentaire.

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique, le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou pour un poste supplémentaire¹⁸.

2.1.2 Décision de recruter

Avant que les opérations de recrutement soient lancées, l'opportunité de la demande est vérifiée. Le diagnostic d'opportunité est réalisé par le service des ressources humaines ou par le service contrôle de gestion.

L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la Décision, négative ou positive, de pouvoir le poste. Si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition de l'emploi.

2.1.3 Définition de l'emploi

En général, il s'agit ici de définir le besoin de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour laquelle elle recrute¹⁹.

¹⁸ PERETTI.J.M, Op.cit. p69 .

¹⁹ CADIN .L et autres « Gestion des ressources humaines » 3ème édition Dunod, Paris 2007, p324 .

Chapitre I : Le processus de recrutement.

Il ne peut pas y avoir de recrutement sans définition de l'emploi à pour voir. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion de recrutement.

La description du poste présente tous ses aspects importants afin, notamment, de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et objective. La description du poste doit correspondre à réalité. Lorsque le poste à pouvoir existe déjà, on procède à son analyse.

➤ **L'analyse de l'emploi :**

L'analyse de l'emploi est une clé de voute de la GRH .Elle présente une large gamme d'utilisations au-delà du recrutement.

Cette analyse de l'emploi se compose de deux niveaux distincts qui permettent d'élaborer deux outils :

1. La description de fonction inventorie les activités à réalités dans l'emploi décrit : elle permet de définir les activités « observées » sur le lieu de travail ainsi que les missions correspondantes à cet emploi.

2. le profil de la personne recherches pour pouvoir l'emploi permet de mettre en évidence les caractéristiques humaines qui permettent d'identifier les comportements, valeurs, centres d'intérêt et compétences requises pour mener à bien les activités et mission identifiées précédemment.

Cela signifie qu'il faut aborder cette analyse sous deux angles différents mais complémentaires : un angle « emploi » et un angle « humain ».

➤ **La description de la fonction :**

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habilités qu'il suppose. La fiche de descriptions :

- Identification de l'emploi ;
- Mission de l'emploi ;
- Situation dans la structure ;
- Inventaire des situations professionnelles ;

Chapitre I : Le processus de recrutement.

- Description des activités ;
- Marge d'autonomie ;
- Contrôle par le supérieur ;
- Moyen : humains et matériels²⁰.

L'objet de cette déception est d'obtenir une image claire et fidèle e du travail que doit faire le salarié et du niveau de compétences qu'il doit posséder pour être performant²¹.

2.1.5 Définition de profil

La définition de profil peut être considérée comme la première étape de la gestion de carrière d'un salarié. Cet exercice conduit à décrire le candidat « idéal », celui-ci, bien sûr, n'existe pas dans la réalité, c'est pourquoi il est essentiel de classer chaque élément de profil dans l'une des trois catégories suivantes²²:

- Indispensable : un candidat qui ne présenterait pas cette caractéristique ne peut occuper le poste,
- Essentielle : caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction ;
- Souhaitée : caractéristique désirée, mais non nécessaire, pour remplir correctement la fonction ;

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales :

- La mission confiée :

Cette rubrique reprend, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les missions.

- Les compétences nécessaires :

La fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour les emplois, de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste.

- Le profil de candidat :

²⁰ PERETTI J.M « Gestion des ressources humaines » 19^{ème} édition Vuibert. Paris 2013, p66.

²¹ CHAMIND .B, op .CIT p367.

²² MORTORY .B et CROZET D. « Gestion des ressources humaines » 9^{ème} édition Duodi Paris p48.

Chapitre I : Le processus de recrutement.

Il set définit, notamment, en termes de savoir agir (que doit savoir et savoir faire le candidat), de vouloir agir (les éléments de motivation attendus) et du pouvoir agir (type de personnalité attendus)

2. 2 Recherche de candidats

Pour trouver le candidat présentant un profil en adéquation avec les besoins de poste, l'employeur peut choisir, soit de mobiliser vers les RH dont il dispose en interne (recrutement interne), soit de faire appel à l'extérieur de l'entreprise (recrutement externe) s'il souhaite acquérir ou renouveler des compétences.²³

2.2.1 La prospection interne

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise.

La prospection interne repose sur :

- Existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir ;
- L'exploitation directe des informations disponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation et des entretiens professionnels ;
- L'existence de comité de carrière professionnel ;
- L'existence de plans de succession et d'une organisation

Les avantages du recrutement interne :

- Facilité à apprécier l'aptitude de la personne à prendre poste,
- Son adaptation et son intégration sont facilités

On ne s'intègre pas de personne supplémentaire.²⁴

2.2.2 La prospection externe

C'est mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible. La recherche des candidatures externes revoie :

- Au souci d'enrichir le capital humain par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir les pyramides des âges ;

²³ CAMPOY. E et autres, « Gestion des ressources humaines », édition Pearson Education, France, 2008, p63.

²⁴ BACHY. B & HARACHE .Ch, « Toute la fonction Management », édition Dunda. Paris, 2010. p23.

Chapitre I : Le processus de recrutement.

- A impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherchée. il peu s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou dz postes très particuliers impliquant un cursus original. l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

Les avantages du recrutement externe :

- Possibilité de rééquilibrer la pyramide des âges ;
- Acquisition d'une nouvelle technicité
- Possibilité d'aider à mener un changement majeur²⁵

2.2.3 Moyens de prospection

- Les candidats spontanés ;
- L'approche directe pratiquée par les « chasseurs de têtes » ;
- L'annonce de demandeurs d'emploi dans la presse ;

Efficacité de l'annonce repose sur l'adaptation du support au poste, à sa situation géographique et à la qualité du contenu. Cinq points doivent être mentionnés dans l'annonce :

- La société : secteur, taille, lieu, objectifs ;
- Le poste : intitulé, objectifs, évolution possible ;
- Le profil recherché : formation, expérience, compétence ;
- Les avantages : rémunération, formation, autres avantages ;
- Le mode de contact : e-mail ou téléphone.

2.2 La sélection des candidats

La sélection des candidats constitués est une étape centrale au sien du processus recrutement, elle permet de choisir les candidats qui satisferont mieux les postes du travail.

2.3.1 Le tri des candidatures

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidatures. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste conduit à une élimination importante .90% des réponses sont, à ce stade, souvent éliminées. il existe un

²⁵ BACHY. B & HARACHE .Ch ibid. p236.

Chapitre I : Le processus de recrutement.

risque important de ne pas respecter l'interdiction de toute discrimination fondée sur l'âge, le sexe, la nationalité et autres caractéristiques.

Cette première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses qui remplissent les conditions font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre des cas retenus pour la suite du processus.

2.3.2 Le questionnaire

Le questionnaire d'embauche permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique.

L'analyse de questionnaire et du curriculum vitae permet de convoquer les meilleurs candidats pour un entretien.²⁶

2.3.3 L'entretien

L'entretien d'embauche est l'outil de sélection le plus fréquemment utilisé. Son importance est capitale car de nombreux responsables de personnel disent se faire une idée sur le candidat en quelques minutes. Il arrive qu'un candidat doive soumettre à plusieurs entretiens.

L'entretien peut prendre la forme d'un entretien directif comprenant des questions ouvertes ou fermées comme la forme d'un entretien non directif, laissant libre cours au candidat pour se présenter.²⁷

L'entretien est souvent au centre de processus de sélection dans la mesure où, d'une part, il met physiquement en relation le candidat et l'entreprise ou, d'autre part, s'avère souvent déterminant dans la décision finale. On distingue l'entretien individuel et l'entretien collectif²⁸.

➤ L'entretien individuel :

L'entretien individuel a pour objectif d'obtenir le maximum des informations concernant le candidat en lui donnant la possibilité de se présenter et s'exprimer sur son parcours professionnel ainsi que sur des aspirations. L'entretien est également l'occasion pour l'entreprise de préciser l'ensemble de caractéristiques du poste à pourvoir, le profil recherché et de présenter plus globalement son projet, ses activités ou encore sa structure.

²⁶ PERETTI. J.M « Ressources humaines et gestion des personnes », 6ème édition Vuibert, Paris, p79.

²⁷ LETHILLEUX. L, « L'essentiel de gestion des ressources humaines » 9ème édition L'extenso 2015, p76.

²⁸ CAMPOY. E et autres, « Gestion des ressources humaines », édition Person Education France, 2008, p63.

Chapitre I : Le processus de recrutement.

➤ L'entretien collectif :

L'entretien collectif est centré sur l'évaluation des aptitudes sociales du candidat au sein d'une collectivité. Convoqué ensemble, les candidats sont réunis autour d'une situation de travail ou de décision, et doivent s'accorder sur un plan d'action ou une situation collective. L'observateur qui n'intervient que marginalement, voire pas du tout, au cours de l'entretien collectif a pour objectif d'identifier les candidats qui présentent des aptitudes de leadership et au management des équipes. L'attention des observateurs est focalisée sur deux types de comportements :

1. Les comportements centrés sur les tâches (capacité d'analyse, de proposition, de résolution)
2. Les comportements centrés sur le groupe (capacité d'écoute, de régulation, de reformulation)²⁹

2.3.4 Les tests de recrutement

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leurs objectifs sont doubles :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste.
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.³⁰

On distingue généralement quatre types

- **les tests d'aptitudes** : sont utilisés pour mesurer ou vérifier le degré de compétences du candidat sur un registre très précis. Ce genre de tests est plutôt utilisé pour des recrutements d'emploi d'exécution³¹. Il s'agit simplement de vérifier ou d'évaluer l'aptitude, la capacité à exécuter une tâche bien définie.
- **Les tests psychotechniques** : ont pour but de mesurer des aptitudes particulières pour une tâche donnée, ainsi les tests d'intelligences visent à analyser le raisonnement intellectuel mobilisé par le candidat pour résoudre un problème

²⁹ CAMPOY. E et autres. Op.cit. p67.

³⁰ CITEAU. J.P, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et ces pratiques », 4^{ème} édition Dalloz Paris, p88.

³¹ JAVE. J.P, « Gestion des ressources humaines », édition Ellipses, Paris, 2002 p 51.

Chapitre I : Le processus de recrutement.

donné, souvent basé sur des chiffres, des symboles des mots ou des suites à compléter.

- **Les tests de personnalité** : ils visent à cerner la personnalité du candidat, rassembler des candidats autour d'un thème. Ils évaluent traits de personnalité et comportements.
- **Les tests de situation** : ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

2.4 La concrétisation

Une fois la décision de recruter un candidat prise, Assurer dans la meilleure condition son accueil et son intégration. La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil et du suivi de l'intégration³².

2.4.1 La décision

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, les services internes ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus.

Cette phase a pour but de trancher définitivement entre les trois ou quatre candidats retenus à l'issue de la sélection. Dans l'ensemble de processus, c'est certainement la phase la moins instrumentée, la moins technicisée donc la plus subjective³³.

2.4.2 La négociation d'engagement

Une fois la décision est prise, il faut généralement négocier quelques conditions (rémunération, date d'entrée en fonction...)

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise.

³² CAMPOY. E et autres « Gestion des ressources humaines » édition PARASSON Education, France, 2008.

p6.

³³ CADIN. L et autres, « gestion des ressources humaines » 3ème édition DUNOS, Paris 2007, p 328.

Chapitre I : Le processus de recrutement.

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision.

La signature du contrat marque l'accord des deux parties.³⁴

2.4.3 La signature du contrat

Une directive européenne impose aux entreprises l'obligation de délivrer aux salariés, dans les deux mois suivants l'embauche, un document indiquant l'identité des parties, le lieu de travail, le titre de salarié ou la description sommaire du travail, la date de début du contrat, les diverses descriptions sommaires du travail, la date de début du contrat les divers éléments du salaire et la périodicité du versement la durée du travail journalier.

Le contrat est nécessairement écrit dans certains cas :

- Contrat a durée déterminée
- Contrat de travail temporaire
- Contrat a temps partiel
- Contrat d'apprentissage
- Contrat de professionnalisation

3. les objectifs de recrutement

L'objectif de recrutement est d'assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspiration, possibilité d'évaluation d'une personne) et les exigences du poste.

Objectifs essentiels sont visés par les organismes employeurs dans le cadre de leurs processus de recrutement :

- 1- L'élaboration des moyens leur permettant de recruter des candidats compétents en vue de réaliser les tâches nécessaires aux fonctionnements de leurs services.
- 2- L'acquisition des ressources humaines nécessaires au milieu cout possible.
- 3- Le placement de chaque candidat au poste qu'il lui convient le mieux a l'organisme employeur, de façon que chaque candidat utilise au mieux ses aptitudes, sa formation, son expérience, et sa motivation de la meilleure manière possible.

³⁴ PERETTI J.M. « Gestion des ressources humaines » 20ème édition Vuibert, Paris 2015 p79.

Chapitre I : Le processus de recrutement.

Conclusion

Le recrutement est donc une fonction importante au sein de la gestion des ressources humaines, dont le rôle n'est pas à remettre en cause. Pourtant il est limité dans son essence même, c'est-à-dire dans son processus de fonctionnement, et les outils mis à la disposition des organes chargés du recrutement sont imparfaits. La force du recruteur, c'est de bien recruter malgré ce paradoxe. Pour cela il va devoir choisir le processus le plus adapté à son environnement, en utilisant les outils qui lui semblent les plus performants, et se résigne à la subjectivité de cette fonction des ressources humaines. C'est ainsi qu'il sélectionnera les candidats le plus proche de ses attentes.

Mais le recrutement n'est pas seulement un acte de sélection. Il constitue également un moment de socialisation et un rituel de passage.

Les enjeux de la fonction recrutement sont tels que l'absence d'une politique de recrutement constitue une erreur stratégique pour une direction générale ou la direction ressources car l'acquisition des talents dans l'entreprise est l'un des facteurs principaux de sa performance. Une fonction recrutement efficace est donc un réel avantage concurrentiel.

La qualité d'un bon recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recruté et le besoin immédiat et future. Cette adéquation permet de mettre la bon personne la ou il faut pour atteindre les objectifs organisationnels.

Dans le chapitre suivant nous allons traiter l'impact de la phase de l'intégration sur le processus de recrutement.

Chapitre II :

L'impact de la phase d'intégration sur
le processus de recrutement

Introduction

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés sont des préoccupations importantes au sein des organisations. Les défis actuels des entreprises du secteur privé reposent sur la capacité de rétention des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la maison de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, il convient d'établir un mécanisme pour transmettre toutes les informations nécessaires au moment de leur embauche. La mise en place d'une démarche structurée d'accueil et d'intégration a un impact important sur la durée en emploi, l'implication de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la maison.

C'est donc suite au processus de sélection et d'embauche que l'organisation doit prévoir un accueil qui facilite la transmission et le partage de sa mission, ses sens, plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus ce nouvel employé atteindra un niveau de performance satisfaisant.

Section 1 : le processus d'accueil

1- Accueil

1.1 La préparation à l'accueil

La période d'intégration est délicate pour le salarié et l'entreprise car ses quelques semaines vont permettre à l'organisation recruteur de vérifier la maturité et la capacité du nouveau salarié à s'engager sur la voie de l'amélioration continue.

Processus par lequel le nouvel employé s'adapte à son nouveau milieu du travail que l'employé doit respecter soigneusement, la démarche d'accueil préconisé comprend plusieurs étapes, chacune a des fonctions qui répond au besoin et de la taille de l'entreprise.

Processus par lequel le nouvel employé s'adapte à son nouveau milieu du travail que l'employé doit respecter soigneusement, la démarche d'accueil préconisé comprend plusieurs étapes, chacune a des fonctions qui répond au besoin et de la taille de l'entreprise.

Il est important de prendre le temps de bien préparer l'accueil d'un nouvel employé à fin d'éviter d'improviser et d'oublier des éléments importants à la démarche. Le souci accordé

Chapitre II: L'impacte de la phase d'intégration sur le processus de recrutement.

a la préparation de l'arrivée du travailleur lui transmet le message que se place est importante au sein de l'entreprise.

Il est important donc de donner aux nouveaux employés un livre d'accueil qui constitue un excellent support pour aider le nouveau salarié dans sa connaissance de l'entreprise. Complémentaire aux présentations suivantes :

- Présentation de l'entreprise : historique, nature de l'activité, les

Dirigeants, les principaux clients, la culture, les résultats financiers.

- La structure interne, organigramme, trombinoscope, les représentants du personnel.
- Les locaux de l'entreprise : les salles de réunions, la sécurité, les photocopieurs, la cantine, les heures d'ouverture et de fermeture...³⁵
- La gestion des ressources humaines : la politique de formation, de rémunération.

1.2 Définition de l'accueil

L'accueil est l'action qui consiste à recevoir le nouvel employé, à mieux connaître son rôle, et ses responsabilités pour favoriser son intégration immédiate dans l'organisation.

L'accueil consiste à une présentation du site, des personnes et des activités aux services ou du département d'affectation et peut être assuré par le responsable hiérarchique direct. Certaines entreprises formalisent davantage cet accueil en proposant de véritables séminaires d'accueil, en remettant un livre d'accueil, en confiant le nouveau salarié à un tuteur.³⁶

C'est un moment clé qui cristallise une grande partie de la qualité de l'intégration perçue par les nouveaux embauchés.³⁷

Une fois prise la décision de recruter le candidat ; il faut, à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles.³⁸

³⁵ COSMO.C, « Guide de gestion des ressources humaines », Québec, p19.

³⁶ CITEAU.J.P, « gestion des ressources humaines » 4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010, p56.

³⁷ LACAZE. D et PERROT. S, « l'intégration des nouveaux collaborateurs », édition DUNO, Paris, 2010, p56.

³⁸ PERETTI.J.M « Gestion des ressources humaines », 21^{ème} édition Vuibert, Paris 2015, p76.

Chapitre II: L'impacte de la phase d'intégration sur le processus de recrutement.

Certaines choisissent l'institution du tutorat. Le tuteur est chargé de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation. Il vérifie en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus rapidement possible avec son milieu de travail. Il aide l'intéressée à résoudre les problèmes pratiques ou psychologiques. Il présente l'intéressé aux cadres. Il lui fait visiter les différents secteurs de l'établissement. Il lui fournit toute documentation utile. Il le met en contact avec toute personne susceptible de faciliter son adaptation pratique et générale. Il se tient la disposition de l'intéressé pour toute aide ou conseil à apporter aussi longtemps que cela est nécessaires³⁹

1.3 Les étapes de procédure d'accueil

La démarche d'accueil préconisée comprend trois étapes essentielles qui sont les suivantes :

- **Etape 01** : la préparation du premier jour

La phase d'accueil comme avant le premier jour avec par exemple une lettre ou un appel du dirigeant et l'envoi au domicile de nouvelles carte de visite, prouvant au futur salarié qu'il fait maintenant partie d'une nouvelle organisation et que son arrivée est attendue . En interne, il s'agit d'un emploi d'encadrement, sa biographie peut être publiée dans la newsletter interne et un parrain aura été probablement choisi.⁴⁰

- **Etape 02** : Accueil

Toute doit être fin pour le grand jour, le manager aura agréablement décalé ses rendez-vous afin disponible. Les collègues prévenus de l'arrivée du nouveau, le bureau ou la station de travail sera prêt et les documents indispensables à la tenue du poste auront été rassemblés, prêts à être distribués.

Ces documents seront entre autre :

- ✓ Le livre d'accueil.
- ✓ L'organigramme.
- ✓ La description de fonction.
- ✓ La liste des numéros de sécurité.

³⁹ PERETTI.J.M, ibid. p76.

⁴⁰ PERETTI.J.M, ibid, p76.

Chapitre II: L'impacte de la phase d'intégration sur le processus de recrutement.

✓ La réglementation intérieure, etc.....

- **Etape 03 :** visite les locaux

La visite de l'ensemble des différents départements de l'entreprise, avec le manager ou le parrain, est une étape importante du parcours d'accueil. Le salarié est officiellement introduit dans l'entreprise⁴¹

- **Etape 04 :** Entretien d'intégration :

L'entretien d'intégration est l'occasion d'écouter et de mesurer le niveau de satisfaction et d'attachement du nouveau à son nouvel emploi et à sa nouvelle entreprise. C'est le point d'orgue d'un programme d'intégration réussi, à savoir la réduction de la période d'apprentissage et l'attachement durable du salarié à son entreprise au vu de sa décision de venir la rejoindre. Après une ou deux semaines, un autre entretien est organisé, avec ou sans le parrain. D'abord pour récupérer et discuter du questionnaire d'intégration, ensuite pour valider que ses attentes ont été bien comprises

- **Etape 05 :** Questionnaire d'intégration

C'est lors du premier entretien d'intégration que le questionnaire sera présenté au salarié. Il convient de lui préciser qu'il reste libre de répondre à tout ou partie des questions. À lui prendre l'initiative d'y répondre ou non.

Le premier objectif de ce questionnaire est :

- D'obtenir des informations qui permettront d'identifier de nouveaux candidats et d'assurer un benchmark des pratiques de recrutement par rapport à celle des concurrents⁴²

Le second objectif est :

- de montrer au nouveau salarié ce qui est concrètement une gestion des ressources humaines de qualité dans une logique d'amélioration, de reconnaissance et de recherche de l'implication du personnel⁴³.

La troisième est :

- de cerner la motivation du nouveau salarié⁴⁴.

⁴¹ CHAMINADE. B, Ressources humaines dans une démarche qualité, édition Afnor, 2005, p400.

⁴² CHAMINADE. B, Ibid. p400.

⁴³ CHAMINADE. B, op.cit. p401.

⁴⁴ CHAMINADE. B, Ibid. p401.

Chapitre II: L'impacte de la phase d'intégration sur le processus de recrutement.

- **Etape 06 : Mission de lancement**

La mission de lancement est une mission simple de courte durée qui permet au nouveau salarié d'exprimer le fonctionnement de l'entreprise et les méthodes de travail ses collègues. Ce premier projet sans enjeu stratégique lui donne l'occasion de se familiariser sans être encore complètement opérationnel. Néanmoins, cette procédure ne suffit pas le nouveau diplômé à besoin d'une période d'essai.⁴⁵

1-4 la période d'essai :

Dans les entreprises à forte relation, on constate que les départs des nouveaux embauchés très nombreux dans la période d'essai se poursuit plusieurs mois parfois une année c'est-à-dire que le suivi de l'intégration s'étend sur une longue période avant que le nouveau salarié entre dans le système d'appréciation en générale.

Le plus souvent, le contrat de travail à durée déterminée (CDD) prévoit un contrat de travail sans que la rupture soit motivée.

La période d'essai est une période de formation ou de travail dans un contexte professionnel précis de manière à s'assurer que les capacités et les aptitudes d'une personne correspondent aux exigences d'un emploi spécifique⁴⁶

Pendant la période d'essai, les salariés en présence sont soumis à toutes les règles de différences, essentiels il est vrai, entre le contrat à l'essai et le contrat définitif réside dans le régime de la rupture applicable à ce type de contrat. le contrat à l'essai peut à tout moment être rompu avec un délai de prévenance progressif : 24 heures (moins de huit jours), 48 heures (jusqu'à un mois) , quatre semaines au delà de 3 mois⁴⁷

La période et sa durée être fixée dans le contrat. La loi du 25 juin 2008 précise que le contrat CDI peut comporter une période d'essai dont la durée maximale est de deux mois (cadres) si l'accord de branche le prévoit, elle peut être renouvelée une fois si le contrat prévoit⁴⁸

Toute fois la période d'essai être renouvelée, si la première période n'a pas entièrement satisfait l'employeur et l'essai ne saurait être prolongé sans abus au renouvelé ; lorsque

⁴⁵ <https://www.beif.b/enseignement/publication/savoir.htm> ,consulté le 17/10/2021 à 14:30.

⁴⁶ PERETTI.J.M, opcit, p77.

⁴⁷ PERETTI.J.M, Ibid, p77.

⁴⁸ <http://www.service-public.fr/particuliers/vosdroit/f1673> , consulté le 17/10/2021 15 :30.

Chapitre II: L'impacte de la phase d'intégration sur le processus de recrutement.

l'employeur à disposer dans les délais normaux de suffisamment et temps pour connaître les qualités de travail du nouveau diplômé.

Durant cette période le travailleur a les mêmes obligations que le travailleur confirmé, occupant des postes similaires à l'issue de la période d'essai et au cas où les résultats ne sont pas satisfaisants il met fin au contrat du travail sans indemnité, ni préavis. Elle permet de s'assurer que le salarié embauché convient au poste sur lequel il a été recruté, elle n'est pas obligatoire, sa durée varie en fonction de type de contrat (CDD, CDI) et de catégorie socioprofessionnelle du salarié. Elle peut être renouvelée sous conditions, de manière anticipée, dans le respect des règles spécifiques⁴⁹

Section 2 : processus d'intégration

1. L'intégration

La procédure d'intégration en entreprise présente un enjeu fondamental dans le parcours d'insertion. Elle détermine la qualité et la stabilité de la relation de collaboration entre le salarié et l'employeur, ne se réduit pas à la période d'essai mais se prolonge selon la complexité de l'environnement de l'entreprise et du poste de travail à tenir.

L'intégration est une période cruciale, dans la mesure où elle peut confirmer ou remettre en question les premiers éléments d'évaluation en amont. Une personne peut par exemple avoir toutes les compétences techniques pour un poste mais ne pas s'adapter à la culture d'entreprise, être mal intégrée dans son équipe de travail, ne pas s'entendre avec son manager, autant d'éléments qui sont susceptibles de se traduire par une moindre performance, des pertes d'énergie, une moindre implication, voire une décision de rupture⁵⁰

La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année.

⁴⁹ LACAZE. D et PERROT. S, op.cit, p05.

⁵⁰ PERETTI.J.M, op.cit., p77.

Chapitre II: L'impacte de la phase d'intégration sur le processus de recrutement.

Certaines entreprises organisent également un suivi collectif, constituant des l'embauchés un groupe de personnes qui bénéficient ensemble d'une partie de la procédure d'accueil et qui, périodiquement, se trouvent pour faire le point, avec un responsable RH, de leur intégration⁵¹.

2. Le parcours de l'intégration

Le parcours de l'intégration peut se définir comme étant un ensemble des mesures prises pour faciliter l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants. Ce parcours doit être préparé avant l'arrivée des salariés au milieu de travail pour mieux comprendre ses valeurs communes et la situation du marché du travail, ainsi il vise à :

2.1 Les données personnelles

- ✓ Présenter au salarié le programme de cette première étape ;
- ✓ Fournir et expliquer la documentation ;
- ✓ Expliquer la déontologie ou la charte éthique ;
- ✓ Visionner la vidéo d'accueil ou des consignes assurée par l'entreprise ;
- ✓ Expliquer le contenu de la fiche de paye et le suivi des congés ;
- ✓ Présenter les délégués du personnel ;
- ✓ Expliquer le système d'évaluation des performances ;
- ✓ Informer les possibilités de participation financières aux résultats

2.2 Organisations de l'entreprise

- ✓ Indiquer la place stratégique de l'emploi de la personne recruté ;
- ✓ Donner une copie de la description de fonction ;
- ✓ Expliquer l'organigramme en détaillant le fonctionnement des services ;
- ✓ Faire le tour des services de l'entreprise ;
- ✓ Organisation de travail ;
- ✓ Indiquer les heures de travail, les congés obligatoires ;
- ✓ Indiquer les procédures de demande de congé ;
- ✓ Expliquer les fonctionnements de l'intimité ;
- ✓ Informer des choses à savoir (appels téléphoniques) ;
- ✓ Informer les salariés sur les modalités à suivre en cas d'accident ;
- ✓ Définir les attentes du salarié et celle de l'entreprise.

⁵¹ PERETTI.J.M, op.cit, p77.

2.3 présenter de l'équipe

- ✓ Informer l'équipe de l'arrivée d'un nouveau collaborateur ;
- ✓ Organiser un déjeuner ou un pot de bienvenue avec les proches collègues ;
- ✓ Expliquer l'organigramme en détaille le fonctionnement du service⁵².

3. Objectifs du parcours de l'intégration

- ✓ Contribuer à son implication dans sa nouvelle entreprise ;
- ✓ Faire entrer les nouveaux recrutés dans le personnel ;
- ✓ Faire connaître les orientations de entreprise ;
- ✓ Faciliter l'intégration socioprofessionnelle de l'employé et son adaptation ;
- ✓ Familiariser les nouveaux recrutés avec la culture et les valeurs d'organisation et développer le sentiment d'appartenance ;
- ✓ S'assurer que l'employeur comprend bien les attentes relatives taches, voles pratiques et responsabilité.

4. les types d'intégration

Délivre un livre d'accueil ne suffit pas, il faut aussi donner les clés de l'organisation et assurer un accompagnement personnel pour apprendre à s'en servir et à se considérer comme faisant partie d'une communauté partageant les mêmes objectifs. Les fonctions d'intégration varient d'une entreprise à une autre en fonction de leur taille et de leur culture :

4.1 L'intégration individuelle

Le processus d'intégration se fait au car par car et le plus souvent de façon informelle. Le nouveau salarié est directement intégré à son équipe de travail sans planning précis, la qualité de l'intégration dépendent directement des capacités pédagogiques de la personne chargée de le recevoir et de la disponibilité de ces collègues. La plus part de temps, dans le cas d'un remplacement, la personne à remplacer a déjà quitté son emploi plusieurs semaines avant l'arrivée du nouvel embauché.

Davantage valorisé, le salarié qui entre contact frontal avec son cadre de travail pourrait être assimilé plus rapidement, ce qui est d'autant plus important arrive en période de crise et que ses idées et sa créativité sont rapidement sollicités.⁵³

⁵² CHAMINADE.B, op.cit, p405.

4.2 L'intégration en groupe

Assurer un accueil personnalisé ne signifie pas fortement accueil individuel. L'intégration en groupe est plus efficace pour la satisfaction et l'engagement du nouveau collaborateur, mais aussi pour limiter son stress lors de ses premières pats dans un nouvel environnement , le salarié est intégré collectivement et fait donc déjà partie d'un groupe , d'un tribu : celle des nouveaux avec lesquelles il sera un premier lien . Cette étape est plutôt réservée aux grandes entreprises recrutant plusieurs personnes en meme temps. ⁵⁴

Il apparait que les nouveaux collaborateurs n'ayant pas bénéficie d'une intégration institutionnalisée connaissent assez mal leur entreprise et ignorent qui fait quoi. Idéalement, l'intégration s'effectue en série ou « tuilage ». Le parian tout désigne est la personne qu'il va remplacer et qui joue aussi le rôle de formation.

Cette pratique couteuse suer la durée, permet de recourir la phase d'apprentissage en intégrant plus rapidement les valeurs et comportements de la culture d'entreprise.

4.3 L'intégration institutionnelle « qualité »

Le processus d'intégration fait l'objet d'un programme systématique et formalisé que l'intégration soit individuelle ou collective, un planning est dressé détaillant les points de passage obligés pour le nouveau salarié durant cette période. Ce type d'intégration demande que certaines personne en soient directement chargées et quelles s'oient disponibles ou assurer la présentation de l'organisation et l'assimilation dans l'équipe. Entant que première étape du développement des personnes, c'est lors de ce processus que l'entreprise va commencer à fourmis aux personnes les connaissances et les savoir-faire qui avec l'expérience améliorent leurs compétences, « la formation initiale et le professionnelle qui l'accent sur l'importance de satisfaire les exigences, les besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées »⁵⁵

5. Les phases de l'intégration

L'intégration se décompose en deux phases :

⁵³ CHAMINADE Benjamin, Op.cit, p392

⁵⁴ CHAMINADE Benjamin, ibid, p392

⁵⁵ CHAMINADE Benjamin, Ibid, p393

Chapitre II: L'impacte de la phase d'intégration sur le processus de recrutement.

5.1 La présentation ou l'accueil :

C'est l'accueil du candidat, suivi de la présentation physique de l'organisation et de l'emploi au niveau salarié. C'est à-dire les conditions de travail, les moyens, les missions, les activités, etc.

L'enjeu de la présentation est de favoriser l'engagement du salarié en lui présentant la place de son emploi dans l'activité de l'entreprise.⁵⁶

5.2 L'assimilation ou socialisation :

C'est l'insertion morale du salarié dans les relations humaines déjà préexistantes dans l'entreprise avec son arrivée. C'est-à-dire les valeurs, les personnalités, les relations interpersonnelles, que composent le tissu humain de l'entreprise.

L'enjeu de l'assimilation est de favoriser l'arrivés des nouveaux recrutés dans les équipes de travail en facilitant leur appropriation des normes et des modèles de conduite du système culturel de l'entreprise.

La phase de présentation peut être assez rapide si le nouveau salarié a reçu la bonne information et comprend rapidement ce qui est attendu de lui en termes de performance.

En revanche, l'assimilation dans une équipe peut prendre beaucoup plus de temps en fonction, en réaction de l'équipe qu'il rejoint ou de son comportement. Un ou deux jours d'attention vis-à-vis du salarié ne suffisent pas, il convient d'être attentif pendant un ou deux mois ou moins.⁵⁷

6. Les conditions de facilitant l'intégration et l'information des nouveaux collaborateurs

Afin d'offrir les chances possible au nouvel employé, d'acquérir les connaissances nécessaires pour s'intégrer et s'exercer les tâches reliées à son poste, certaines conditions sont nécessaires :

6.1 Une première solution simple est d'améliorer la qualité des sources d'informations non interpersonnelles :

⁵⁶ CHAMINADE Benjamin, Op.cit P.393.

⁵⁷ CHAMINADE Benjamin, Ibid,P.394.

Chapitre II: L'impacte de la phase d'intégration sur le processus de recrutement.

- ✓ Rédiger ou améliorer le livre d'accueil : recenser les besoins en information des nouveaux arrivants par une enquête, faire rédiger un livret d'accueil une personne qui comprend bien les difficultés rencontrés au début, par exemple : un nouvel arrivé au RH ;
- ✓ Former les nouveaux arrivants à l'utilisation des outils informatiques de l'entreprise permettant d'obtenir les informations : internet, réseaux sociaux virtuels, base de données, etc.⁵⁸

6.2 une seconde solution consiste à formaliser les rencontres des nouveaux collaborateurs avec les personnes clés

- ✓ Former le nouvel arrivant à son poste en binôme avec collègue expérimenté (donner un forme de rétribution un collègue) ;
- ✓ Désigner un responsable intégration au service RH ;
- ✓ Désigner un parrain et instaurer des rendez-vous formalisés, éventuellement avec la présence d'un formateur pour animer la relation de parrainage

6.3 Une dernière solution consiste à créer des conditions favorables pour des échanges informels entre les membres expérimentés et les nouveaux arrivants :

- ✓ Informer les membres de l'entreprise ou du service de l'arrivée d'un nouveau salarié ;
- ✓ Inciter les collègues à inviter le nouvel arrivant lors des déjeunés et des poses-café ;
- ✓ Sensibiliser ensemble des salariés à l'importance de la qualité de l'accueil des nouveaux collègues (affichage, mailings, rappels des réunions, etc)⁵⁹

7. les étapes de procédure d'intégration

Quels que soient l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste donné passe successivement par trois phases :

7.1 la phase d'information

Début lors de l'entrée dans la société et correspond à la période que le nouvel arrivant consacre à la prise de connaissance des dossiers de son prédécesseur ou de service, aux

⁵⁸ LACAZE.D et PERROT.S, Op.cit, p142

⁵⁹ LACAZE.D et PERROT.S, Op.cit, p142

Chapitre II: L'impacte de la phase d'intégration sur le processus de recrutement.

présentations aux personnes avec lesquelles il sera amené à travailler, ainsi qu'aux stage d'information sur l'entreprise ou sur la fonction qu'il aura à remplir. Durant cette première phase ; la personne joue un rôle essentiellement passif, son efficacité sera donc considérée comme faible⁶⁰

7.2 la phase correspond à l'apprentissage du mériter sur le terrain

Le nouvel arrivant commence la tâche pour laquelle il été embauché. Elle dure jusqu'au moment où il a acquis une connaissance pratique de son métier. C'est-à-dire le moment où il peut effectuer son lui-même, en évitant les principales erreurs.

7.3 La phase de l'apport personnel

Le nouvel arrivant acquiert l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et l'initiative. C'est un cours de cette troisième phase que le nouveau collaborateur a la possibilité de constater les personnes résultats de sa tâche et donc, de rectifier les erreurs qu'il aurait pu commettre⁶¹

Il doit acquérir une certaine connaissance de la vie de la société, des personnes et plus généralement, de l'environnement de sa propre tâche. Ce n'est qu'après avoir franchi ce seuil de connaissance qu'il pourra avoir un rôle d'initiateur.

8. les stratégies d'intégration de nouvelles collaborations

En fonction de leurs ressources dominantes (compétences techniques ou organisationnelles) et en repense à la durabilité de l'emploi proposé (court ou long terme), les salariés choisissent des stratégies d'intégration. Ces stratégies individuelles inscrivent parfois en réponse aux stratégies d'intégrations des entreprises.

8.1 La survie

La stratégie de survie est une réponse à une situation souvent subie, plutôt que choisie. Dans les emplois peu qualifiés, pour lesquels la main d'œuvre se trouve en abondances, les employeurs attendent des nouveaux salariés qu'ils soient rapidement opérationnels. S'ils ne possèdent pas de compétences stratégique, ni de relations professionnelles influente, les titulaires de ces postes savent que l'organisation investit rarement sur eux pour une relation à long terme. En étant performants, ils espèrent toutefois conserver leur emploi. La forme

⁶⁰ PE6RETTI.J.M, « Ressource humaines et gestion des personnes », 6ème édition Vuibert, Paris, 2007, p86

⁶¹ PERETTI.J.M, Ibid, P.86.

Chapitre II: L'impact de la phase d'intégration sur le processus de recrutement.

d'adaptions dominante consiste à acquérir une rapide maîtrise technique. En complément de cette maîtrise, les salariés cherchent à obtenir du soutien social par l'investissement dans des relations de proximité avec les collègues de travail. Enfin, pour s'adapter à des emplois souvent peu stimulants, ils essaient d'avoir une vision positive des choses.⁶²

8.2 L'expertise :

Le développement de l'expertise est une stratégie visant une intégration à long terme. Les collaborateurs cherchent à obtenir une légitimité principalement fondée sur leurs compétences techniques (savoir et savoir-faire), acquises soit par la formation initiale, soit la formation professionnelle. Cette stratégie est par exemple adoptée par les ouvriers qualifiés, volontaires pour les formations offertes par l'entreprise.

8.3 La stratégie du mercenaire

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

8.4 La carrière organisationnelle

D'autres collaborateurs, sans doute plus sédentaires que les précédents, préféreront une stratégie de développement de la carrière organisationnelle. En plus souhaitent s'intégrer durablement dans l'entreprise et y progresser. En plus d'une parfaite maîtrise de l'emploi, la légitimité de ces collaborateurs repose sur la connaissance de l'organisation et la qualité des réseaux professionnels internes. Pour être en mesure de négocier leur évolution de carrière, ces collaborateurs cherchent à obtenir du pouvoir par des comportements politiques⁶³

Section 3 : l'impact de l'intégration sur le recrutement :

Le recrutement ne s'arrête pas avec la signature de contrat de travail. il faut en effet préparer l'arrivée du nouvel entrant, l'accueillir et l'aider à s'intégrer si le souhait est de le

⁶² LACAZE.D et PERROT.S, op.cit, p134

⁶³ LACAZE.D et PERROT.S, Op.cit, p136

Chapitre II: L'impacte de la phase d'intégration sur le processus de recrutement.

garder. Ainsi, 46% des salariés ne sont plus dans l'entreprise au bout de 18 mois .4% des nouveaux collaborateurs quittent même l'organisation après leur premier jour (étude VDEQUA, 2013) . Nous verrons pourquoi les entreprises investissent dans l'étape d'accueil ainsi que dans les techniques pouvant être mises en place pour faciliter la prise de poste et d'accueil de nouvel arrivant.⁶⁴

1. l'impact de l'intégration sur le processus de recrutement et sur l'entreprise : 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 durée⁶⁵ :

1-1 L'intégration peut avoir un effet positif en termes de :

- ✓ **L'intégration c'est la clé d'un recrutement réussi :** un recrutement ne pourra être considéré comme validé si et seulement si le nouveau collaborateur parvient à travail.
- ✓ **Une bonne intégration exige une bonne organisation :** si le nouvel arrivant est bien intégré et bien formé celle-ci lui permet de bien construire le projet professionnel de l'organisation.
- ✓ **Mieux intégrer pour éviter le turn-over :** votre nouveau collaborateur a une idée des missions qui l'attendent et d'entreprise. cependant tout reste à construire car il d'oint trouver ses repères dans un nouvel environnement et assimiler sa culture et sa politique, des éléments qui vont permettre au nouveau salarié de trouver ses marques de rester motivé et de se projeter dans son travail à moyen ou long terme
- ✓ **Moins de démissions dans les premiers jours de prise de poste :** fidélisation des nouvelles collaborateurs.

1-2 L'intégration peut avoir un effet négatif en termes de :

- ✓ **Une intégration ratée est un échec pour l'entreprise :** une intégration ratée débouchant sur une période d'essai écourtée est un échec pour l'entreprise, l'équipe et le candidat retenu. pour le recruteur, c'est de l'énergie, de temps et de larguant dépensé sur une collaboration qu'il na pas su aboutir. pour le recruté, c'est un échec professionnel qui peut facilement être vécu comme un échec personnel

⁶⁴ Bérangère CONDOMINES. Emile HENNEQUIN Le processus de recrutement France, octobre 2014 p125

⁶⁵ Bérangère CONDOMINES. Ibid. p122

Chapitre II: L'impacte de la phase d'intégration sur le processus de recrutement.

Donc une intégration réussie c'est de nouveaux talents qui permettent à une équipe d'améliorer sa cohésion, son bien être ou encore sa performance

- ✓ **Des coûts de recrutement et d'intégration doublés :** l'aspect financier demeure souvent la principale crainte des ressources humaines. En effet, le coût d'un recrutement raté peut se révéler particulièrement élevé. En plus des coûts « traditionnels », liés à la recherche et à la sélection de candidat, des coûts dits « cachés » viennent s'ajouter à l'addition

Conclusion :

La phase d'intégration ne doit pas être sous-estimée car c'est de son bon déroulement que dépend la fidélisation du salarié sur le long terme ainsi que sa capacité à être efficace rapidement sur le poste. En créant un sentiment d'appartenance, en accueillant dans l'équipe, en formant à son travail, en développant des relations de confiance et de proximité qui donnent envie au nouvel arrivant de construire un projet professionnel au sein de l'entreprise sur un plus long terme. C'est en jeu est d'autant plus intéressant que le poste occupé nécessite des compétences rares, des investissements en formation coûteux ou qu'il sert de tremplin à des détectés par l'entreprise.

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil et le suivi de l'intégration. En effet, elle est d'une importance majeure pour la sauvegarde et la cohérence du système organisationnel. L'intégration permet également aux travailleurs de partager leur idées, et de travailler dans un climat de confiance, ces derniers participent en grande partie au développement de l'organisation. Il est donc impératif à l'entreprise d'assurer et disposer des meilleures conditions, d'outils, de techniques et de méthodes pour faciliter l'accueil et l'intégration des nouveaux recrutés dans leur poste pour qu'ils puissent s'adapter et se familiariser dans l'organisation surtout ceux qui trouvent des difficultés de s'intégrer dans le groupe de travail et dans la totalité de l'entreprise.

Dans le chapitre suivant nous allons présenter les principaux de notre travail empirique portant sur l'intégration au sein de SOCOTHYD.

Chapitre III :

Analyse de l'intégration des nouveaux recrues
au sein de l'entreprise SOCOTHYD

Introduction :

Le présent chapitre apparait le plus expérimental de notre recherche ; car il va au delà de toute la considération théorique pour présenter les données qui nous permettent de vérifier nos hypothèses. Dans ce dernier, nous allons présenter les outils et modules de gestion des ressources humaines de la SOCOTHYD. Nous allons aussi traiter les résultats reçus de notre petite enquête qui a été axé seulement sur l'analyse et l'intégration des nouveaux recrutés.

Les résultats issus de notre questionnaire et l'analyse d'outils et module de gestion des ressources humaines de la SOCOTHYD nous donnerons enfin des réponses à notre problématique pour ainsi confirmer et/ou infirmer les hypothèses émises provisoirement.

SECTION I : organisme D'accueille

SOCOTHYD est une entreprise publique économique (EPE), filiale du groupe industriel Algérie CHEMICAL Spécialités ACS SPA, qui a pour mission la fabrication et la commercialisation des produits para pharmaceutiques et d'hygiène corporelle. Elle constituée en société par actions (SPA), elle a été crée par l'arrêté interministériel du 17 avril 1970 rendant exécutoire la délibération n°01 du 11 mars 1970 de l'assemblée populaire de la wilaya de Tizi-Ouzou. Elle est régie par le code de commerce, ses statuts et la législation en vigueur. Son capital social est de 1170 000 000DA réparti en 11 700 actions de valeur nominale de 100 000DA.

Le siège social de l'entreprise est sis a Issir wilaya de BOUMERDES, situé a l'Est de la capitale sur l'axe Alger_ Tizi-Ouzou a 55 KM d'Alger et 45KM DE Tizi-Ouzou.

SOCOTHYD est organisée en mono unité, selon les actes de propriété, la superficie de l'entreprise est de 85 345 M² comprenant deux Sites :

Le Site Issir : spécialisé dans la production des produits de pansements (Produit de COTON, de GAZE, Bande de Plâtrée, sparadrap et produits de filature élastique) avec une superficie de 72 855 M².⁶⁶

Le Site Bordj MÉNAIÉl : spécialisé dans la production des articles d'hygiène corporelle avec d'une superficie de 12 490 M².

La superficie bâtie de l'entreprise est de 25 996 M² et le non bâti de 59 349 M².

En matière de certificats et labels, la SOCOTHYD a obtenu divers certificats a savoir :

- ISO 9001-2015 : système de management de la qualité.
- ISO 13485- 2016 : système de management de la qualité relative aux dispositifs médicaux.
- ISO 14001- 2015 : système de management de l'environnement.
- Label BASSMA DJAZAIRA pour tous les produits de l'entreprise.

⁶⁶ Document interne de l'entreprise.

I.GAMMES DE Produits

➤ **Produits de Gaze**

- Compresses Non stériles
- Compresses Stériles
- Compresses Oculaires
- Pièce de Gaze Hydrophile
- Bandes de Gaze Hydrophile
- Bandes de Toile et de Tangles

➤ **Produit de Coton :**

- Coton Hydrophile.
- Coton en Boules.
- Coton Cardé.
- Coton à Lustrer.
- Tampons Dentaire.
- Coton Mèche et Coton Nappe.

➤ **Produit de Sparadrap :**

- Sparadrap perforé et non perforé.
- Sparadrap multi extensible.
- Sparadrap micropore 5mx 2c

➤ **Produits de tissage élastique.**

➤ **Produits de Bandes de Crêpe.**

➤ **Bandes Plâtrées.**

➤ **Produits d'Hygiène Corporelle.**

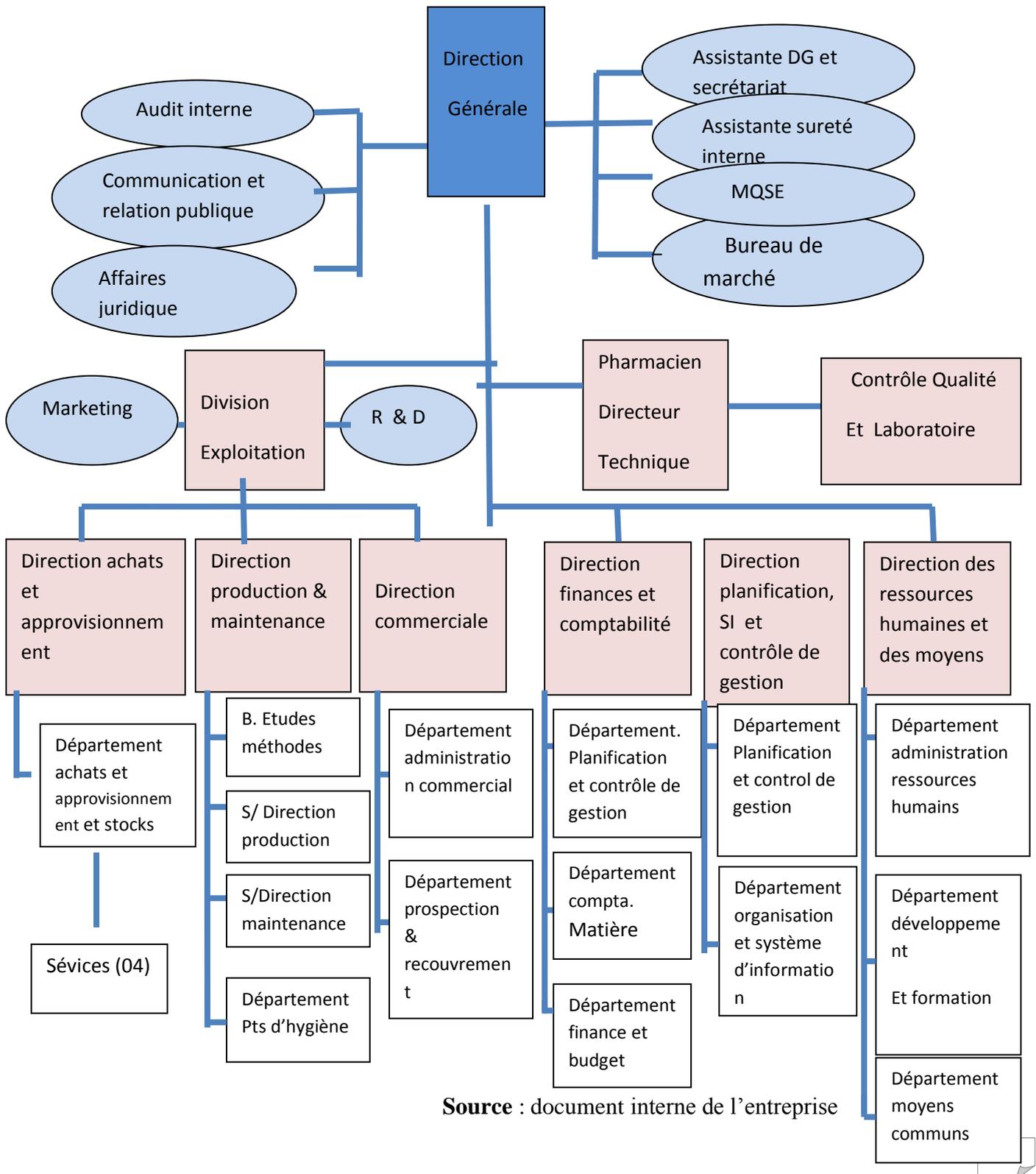
- Couches Culottes.
- Couche Bébé droites.
- Serviettes Hygiénique normale et extra mince.

II. Organigramme :

L'organigramme est un réseau d'informations très développé et structuré, dont les tâches sont nombreuses et bien délimitées. De ce fait, il n'y a pas de confusion de responsabilité entre les membres de l'organisation. C'est aussi une représentation

schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques de la société. Dans le cas d'une entreprise telle que la SOCOTHYD, l'organigramme est flexible c'est-à-dire qu'il peut évoluer selon la demande ou le besoin. Pour mieux démontrer cette organisation, l'organigramme est présenté ci-dessous :

Figure N°1 : l'organigramme de SOCOTHYD



Source : document interne de l'entreprise

III. Effectif :

L'effectif permanent de la SOCOTHYD s'élève à 547 salariés, il se décompose en 05 catégories socioprofessionnelles :

Tableau N° 2 : l'effectif de l'entreprise SOCOTHYD

Catégories socioprofessionnelle	Nombres
Cadres dirigeants	04
Cadres supérieurs	25
Cadres moyens	63
Maitrise	55
Exécution	400
Total	547

Source : document interne de l'entreprise

1. Evaluation des effectifs sur les cinq dernières années :

Tableau N° 3 : l'évaluation des effectifs

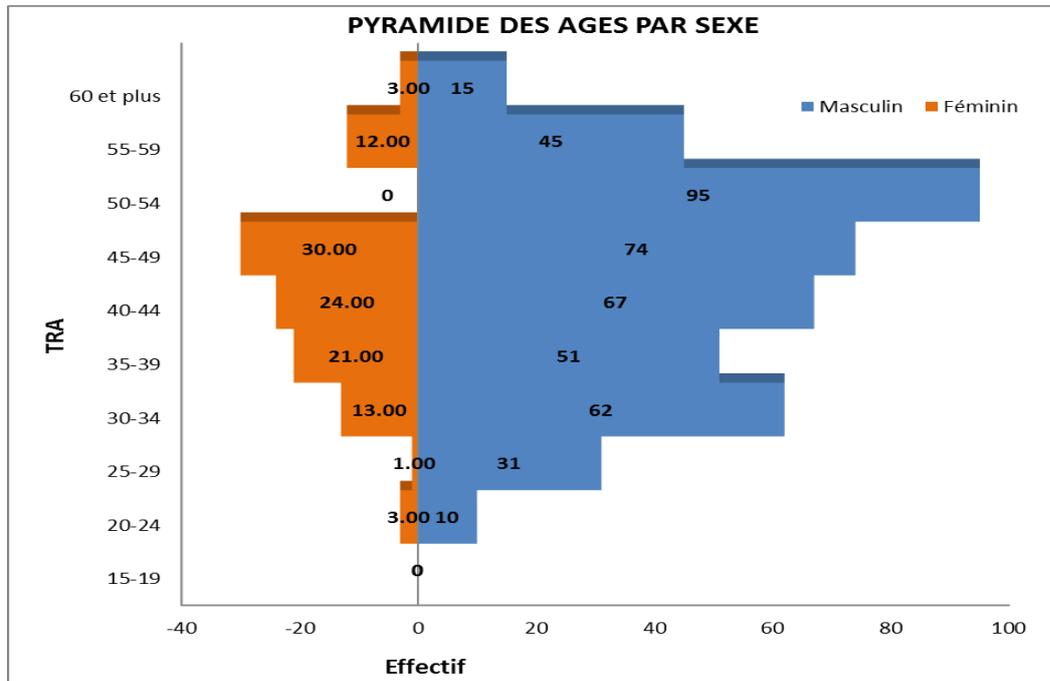
Année	2016	2017	2018	2019	2021
Effectif	559	536	535	532	547
Nombres de cadres	96	86	94	92	92

Source : document interne de l'entreprise

L'effectif de la SOCOTHYD est resté stable durant les 3 dernières années, il a connu une régression de 4.11 % en 2017, ceci est du au départ en retraite, puis augmentation en 2020, il est passé de 532 a 547 soit une évolution de 2.82 % cependant le taux d'encadrement est resté stable pour la société. Pour cela on peut justifier que l'entreprise a besoin des nouveaux employés hautement qualifiés et ayant un bon niveau d'éducation et de formation.

2. Effectif par tranche d'âge et sexe

Figure N°2 : pyramide des âges par sexe



Source : document interne de l'entreprise

D'après la pyramide des âges par Sexe, nous constatons que la moyenne d'âge est de 52 ans pour les hommes et 47 ans pour les femmes.

Cette moyenne d'âge signifié que l'entreprise maintient ces employés car elle a besoin de leur expérience et de leur bonne connaissance de cette dernière, elle ne les licencie donc qu'a l'âge de la retraite.

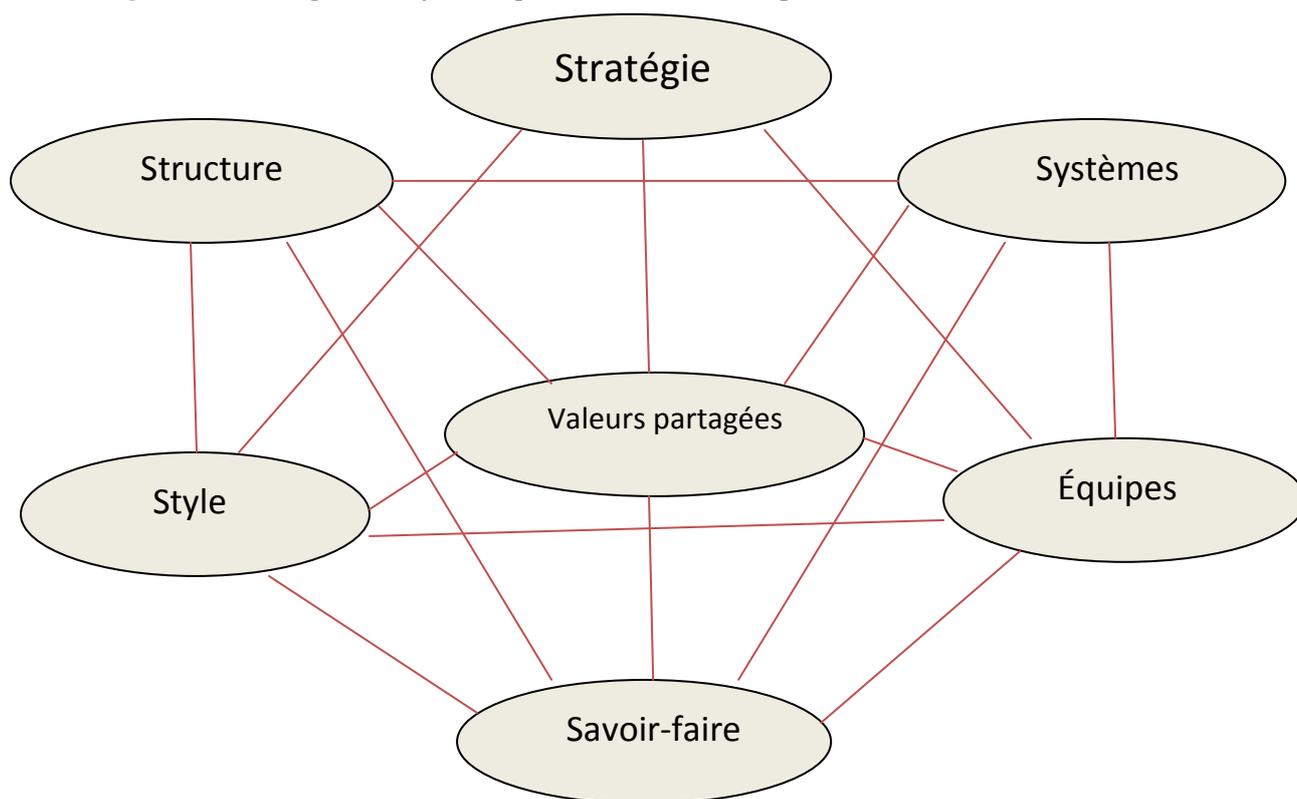
L'effectif féminin représente 19.21% de l'effectif global, contre 80.78 % pour l'effectif masculin. Parce que le métier de l'entreprise nécessite une bonne forme physique.

III. Diagnostic interne et externe :

1. Diagnostic systémique interne, niveau entreprise

Notre démarche méthodologique s'appuie sur une démarche systémique, permettant de faire un état des lieux des 07 grands axes interdépendants de l'organisation

Figure N°3 : diagnostic systémique interne de l'entreprise



Source : document interne de l'entreprise

1.1 La stratégie de l'organisation

- ✓ Elargir la gamme des produits par la fabrication et la commercialisation de nouvelles gammes de produit suivant la demande sur le marché
- ✓ Augmenter la capacité de production du produit d'appel de l'entreprise « coton » par l'investissement dans de nouvelle machine de production ;
- ✓ Mise en place d'une politique tarifaire pour une maîtrise des couts et proposer des prix compétitifs sur le marché ;
- ✓ S'implanter sur le territoire national à travers le recrutement des agents agréé
- ✓ Choix formalisé par un business plan et un plan d'action à l'horizon 2020 ;
- ✓ Stratégie discutée avec le partenaire social de l'entreprise ;

1.2 La structure

- ✓ Création de la structure de recherche innovation et développement rattachée a la Direction Générale ;
- ✓ Absence d'un organigramme avec effectif normatifs (NBR Homme/ Poste) ;
- ✓ Préférence de promotion en interne ;
- ✓ Organisation bien définie (Macro et Micro structure) ;
- ✓ Répartition des taches bien précise avec mission et obligation de chaque poste ;
- ✓ Absence d'un plan d'évolution du personnel (GPEC) ;
- ✓ Fiches de poste non révisées malgré des évolutions dans quelque métier ;
- ✓ Absence de passerelle entre les postes de travail

1.3Le système

- ✓ Mise en place d'un ERP pour la gestion informatique de l'entreprise ;
- ✓ Le système d'information (SI) ne prévoit pas suffisamment d'éléments de sortie (état, consolidé pour analyse) pour prise de décision ;
- ✓ L'élaboration de tableau de bord mensuel pour les structures de l'entreprise et consolidé au niveau du contrôle de gestion ;
- ✓ La tenue de réunion de coordination entre différentes structures ; communication via note d'information affichée sur les lieux de travail ;
- ✓ Usage très fréquent aux heures supplémentaires ;
- ✓ La mise en place d'une plateforme informatique (bibliothèque) qui contient l'ensemble des documents récupérés suite à des formations et qui sont accessible pour l'ensemble du personnel ;
- ✓ Absence de moyen de mesure de compétence ;

1.4Le savoir faire

- ✓ Un savoir-faire reconnu dans le domaine de l'activité ;
- ✓ Elaboration de plan de formation pour chaque exercice ;
- ✓ Forte action de recyclage en interne (coaching) ;
- ✓ Ciblage des actions de formation à entreprendre suite a des diagnostics
- ✓ Mise en situation pratique du personnel par l'implication dans des travaux de groupe (commissions) ;
- ✓ Evaluation permanente des organismes de formation pour s'assurer de la qualité des services fournis en formation ;

1.5le style

- ✓ Bonne présence et forte autorité du staff dirigeant ;
- ✓ écoute et considération des collaborateurs ;
- ✓ Grand apport technique des managers ;
- ✓ Présence de la délégation et l'autonomie ;

1.6le personnel

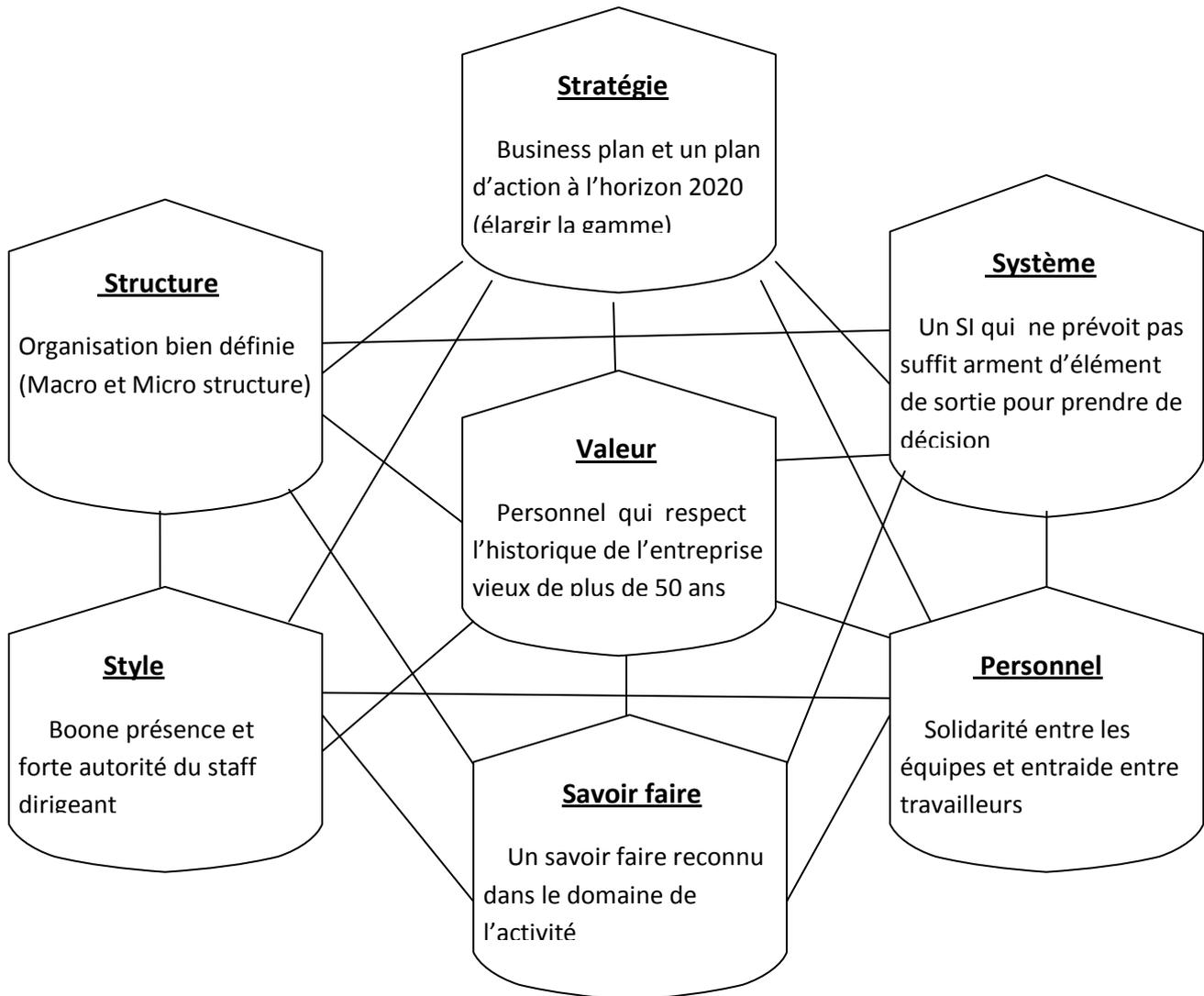
- ✓ encouragement de l'initiative, et autonomie ;
- ✓ faible opportunité d'avancement ;
- ✓ distribution d'une partie des bénéfices de l'entreprise pour les travailleurs chaque exercice ;
- ✓ solidarité entre les équipes et entraide entre travailleurs ;
- ✓ la création d'un centre médicosocial composé de médecin et infirmier, et prise en charge pour les analyses biologique et radiologique pour chaque exercice ;
- ✓ stricte application des mesures de protection et de sécurité au travail ;
- ✓ prise en charge sociale avec l'octroi de prêt ou achats collectifs ;
- ✓ maintien des labels (ISO) ;

1.7les valeurs

- ✓ respect des employés pour l'historique de l'entreprise vieux de plus de 50 ans ;
- ✓ notoriété de l'entreprise sur le territoire nationale
- ✓ reconnaissances des praticiens (Corp. médical, hôpitaux) pour la qualité des produits parapharmaceutiques de l'entreprise ;
- ✓ sens de responsabilité élevée pour la préservation de l'entreprise (travailleurs-partenaire social) ;

Le schéma suivant résume les points essentiels de l'analyse systémique de l'entreprise SOCOTHYD par la méthode des 7S.

Figure N° 4 : analyse systémique de l'entreprise SOCOTHYD



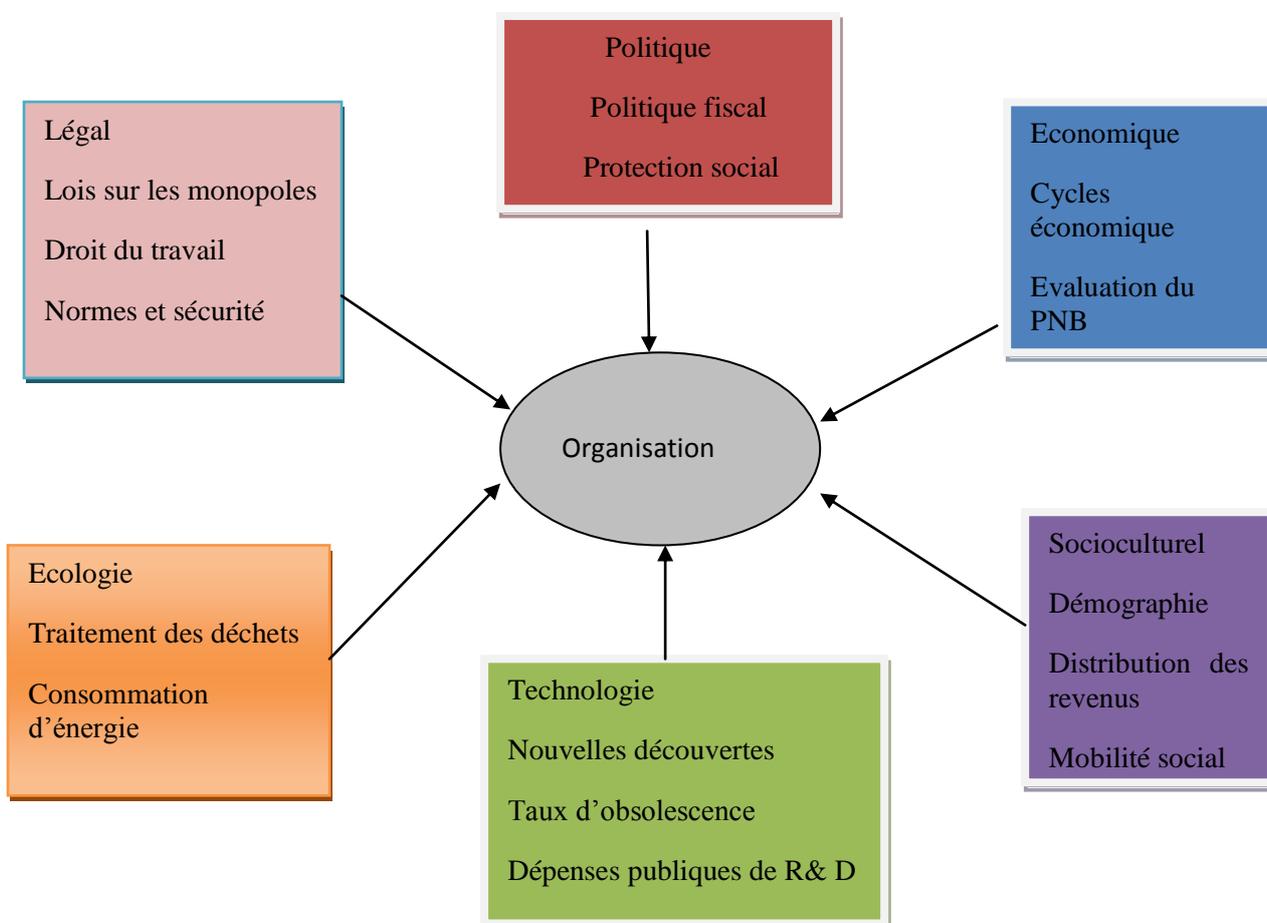
Source : Etabli par la DRHM

1.2 Diagnostic Externe (PESTEL)

L'analyse PESTEL est un outil utilisé en stratégie d'entreprise pour analyser les facteurs du macro-environnement externe dans lequel la société évolue. En général, l'entreprise ne peut pas contrôler les facteurs de cette analyse qui peuvent représenter des risques ou des opportunités de marché.

Figure N° 5 : diagnostic externe de l'entreprise

Le modèle PESTEL est une synthèse qui répartit les influences environnementales en six grandes catégories :



Source : www.google.com image

• **Politique :**

(+) Accord d'échange libre dans la grande zone arabe ;

(+) Accord Euro-méditerranéen établissant une association entre l'Algérie et la Communauté Européenne et ses Etats membres, constitue un cadre propice à l'épanouissement d'un partenariat entre l'Algérie et l'Union Européenne ;

(+) Encouragement pour les exportations hors hydrocarbures ;

(-) Adoption d'une politique d'austérité budgétaire par les pouvoir publique ;

(+)Adoption d'une politique d'encouragement et de protection de la production locale ;

- **Economique :**

(-) **Augmentation des prix de la matière première ;**

(-) **Dévaluation de la monnaie nationale ;**

(+) Disponibilité de source de financement avec taux d'intérêt bonifié ;

(-) **Balance commerciale déficitaire ;**

(+) Dépendance à la rente pétrolière et une économie très peu diversifiée ;

- **Socioculturel :**

(+) Grande évolution démographique ;

(+) Moyenne d'âge de la population (population jeune) ;

(+) Disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée (Universitaire ou centre de formation) ;

(+) Baisse du pouvoir d'achat ;

- **Technologique :**

(+) Partenariat entre les entreprises et les pôles universitaires dans le cadre de la recherche et développement ;

(+) Emergence et influence des réseaux sociaux ;

- **Ecologique :**

(+) Normes environnementales sévères ;

- **Légal :**

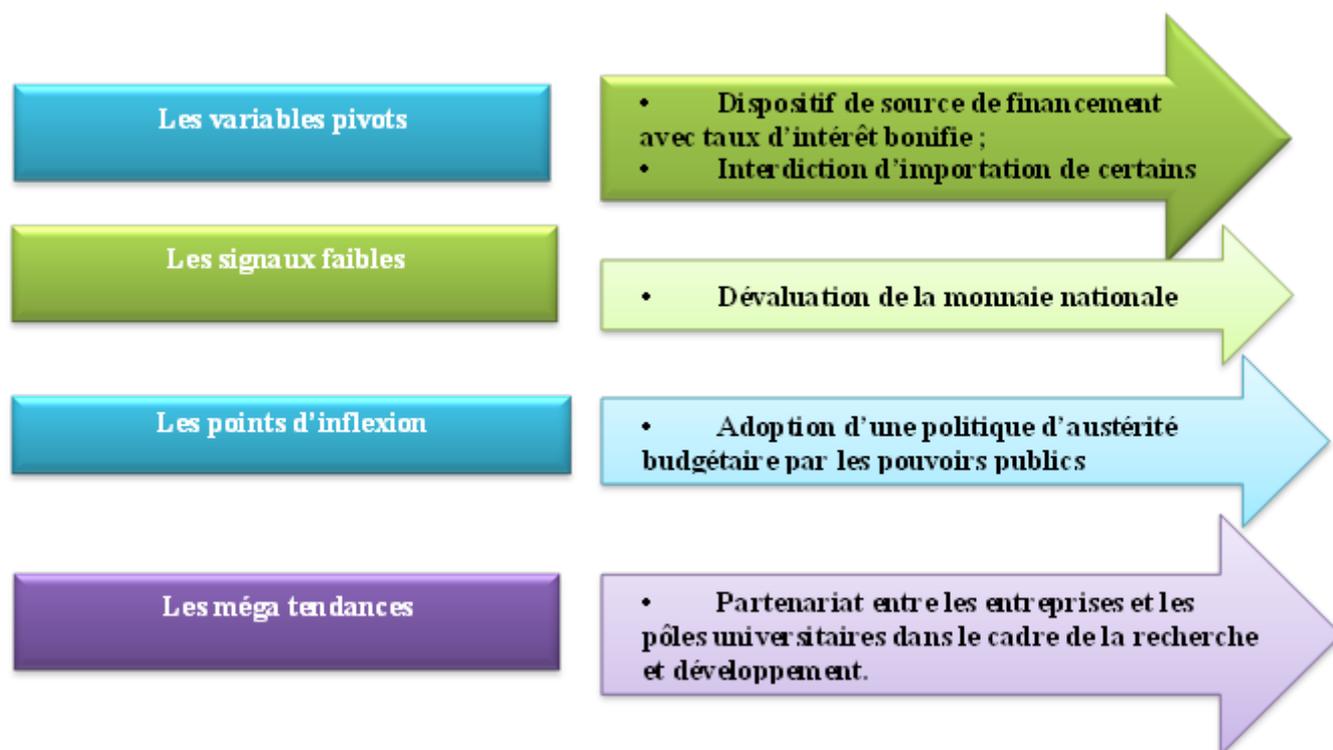
(+) Interdiction d'importation de certains produits finis ;

(+) Marge de référence de 25% attribuée aux fabricant locaux dans le cadre des appels d'offres ;

(+) Budget alloué à la formation réglementé à un taux de 02% de la masse salariale

(+) prise en charge d'une partie des salaires par l'état pour les recrutements dans les dispositifs d'aides à l'insertion ;

Figure N° 6 : Les éléments décisifs de l'analyse PESTEL



Source : Etabli par DRHM

Section 2 : l'intégration aux sein de l'entreprise SOCOTHYD

1. expression du besoin

La direction des ressources humaines réceptionne de la structure (cliente) la fiche d'expression de besoins qui devra préciser le poste à pourvoir.

L'expression du besoin en recrutement peut émaner de toute structure de l'entreprise.

La demande de recrutement est exprimée par le responsable de structure. La demande est transmise au DRH qu'il a soumis au préalable à l'accord du PDG.

La demande doit préciser :

- le poste à pourvoir
- les taches à accomplir par le candidat a recruté
- les qualifications minimales requises du candidat ont recruté

Si la demande concerne une fonction existante, le Chef Département RH constitue la fiche de poste pour déterminer les taches à réaliser et le profil du postulant.

2. Plan de recrutement

La DRH formalise le projet de plan de recrutement et le transmet a la Direction Générale pour approbation et validation finale.

3. Recrutement interne

La DRH procède en premier lieu, par un recrutement interne si les critères recherché sont disponible après déclaration de la vacance des postes.

4. Communication de l'offre de recrutement a l'ANEM

Le plan de recrutement est exprimé au temps opportun, en offres d'emplois selon le modèle de l'Agence Nationale de l'emploi et communiquée a cette dernière.

L'offre est établie par le DRH et doit contenir le plus de détails possible sur le profil de la compétence recherchée.

5. Convocation

Les candidats répondant aux critères définis seront convoqués par la DRH, par tout moyen, pour l'entretien de sélection et d'embauche.

6. Sélection des candidats

L'entretien d'embauche est effectué :

- En premier lieu par le DRH pour l'entretien général afin de renseigner le bulletin de candidature et vérification des dossiers et effectuer la présélectionné
- Par la suite les candidats présélection sont orientés vers le responsable de la structure (cliente) pour leur faire subir un test de connaissances techniques et faire ressortir sur la fiche de teste le résultat final avec une notation de classement et les commentaires de son appréciation ;

Les candidats cadre présélectionnés sont convoqués par le DRH pour une sélection définitive. Un PV de sélection est établi par le responsable de structure.

7. Recueil des documents du candidat

Le candidat retenu sera convoqué par la DRH, pour la prise de fonction effective et la constitution du dossier administratif.

8. Visite d'embauche

Le candidat retenu est soumis a une visite médicale d'embauche en utilisant l'enregistrement convocation pour console médical avant son installation.

9. Etablissement des documents réglementaires

Lorsque le candidat est déclaré apte, après la visite d'embauche, il est établi un PV d'installation signé par le DRH.

Un exemplaire est classé dans le dossier administratif du candidat.

Après le recueil des documents du candidat constitutifs de son dossier administratif.

Il est procédé à l'établissement :

- Pour un recrutement externe : un contrat de travail avec une période d'essai selon la catégorie socioprofessionnelle ;
- Pour un recrutement interne : une décision d'affectation avec une période probatoire, selon la catégorie socioprofessionnelle ;
-

10. Elaboration du contrat de travail

Le contrat de travail sera élaboré conformément a la réglementation en vigueur par le services personnel de la DRH, le candidat retenu devra parapher et signer le contrat de travail.

11. Accueil et affectation de la nouvelle recrue

La décision de recrutement précise le poste d'affectation de l'employé et la prise de fonction.

Le candidat retenu est installé après signature du contrat de travail par le PDG et du PV d'installation par le DRH. Une copie de la fiche de poste ainsi que le livret d'accueil lui sont remis. Ce livret, véritable première étape de l'intégration d'un nouveau salarié dispose de plusieurs objectifs. Il a pour tenter de répondre a ses interrogation. Il contient un grand

nombre d'information : présentation de l'entreprise et de ses structures, listing des numéros de téléphone, les consignes de sécurité, de plus ce livret doit contenir des informations sur le règlement intérieur de l'entreprise et de la convention collective.

12. Intégration de la nouvelle recrue

Afin d'augmenter les chances de l'entreprise de conserver sa main-d'œuvre, « l'intégration est le mécanisme par lequel les nouveaux employés acquièrent les connaissances, compétences et comportements nécessaires pour devenir des membres efficaces de l'organisation »

Nous proposons un processus d'intégration scindé en 5 étapes

Étape 1 : intégration au milieu de travail et présentation : visite de l'entreprise, montrer les personnes clés avec qui la nouvelle recrue devra collaborer, montrer son espace de travail, remise des codes d'accès, pause-déjeuner et dîner à la cantine, politique et règlements intérieurs de l'entreprise, etc

Présenter aux autres collègues, en précisant le travail qui sera fait par la nouvelle recrue, décrire son parcours et mettre de l'avant la contribution qu'il apportera par son expertise.

Étape 2 : programme de training : un programme de training est établi dont une copie est remise à la nouvelle recrue et une autre pour chaque responsable de structure pour information du passage du nouveau employé, il peut s'étaler sur plusieurs semaines selon la catégorie du poste et la complexité des tâches à effectuer par la nouvelle recrue.

Cette étape se définit comme la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. À cette étape, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes ainsi que les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu, des formations d'adaptation aux postes et des formations sur le système de management et les processus sont réalisées, un rapport de training est remis par la nouvelle recrue au responsable hiérarchique et à la DRH pour évaluation.

Étape 3 : affirmation des valeurs : rappel des valeurs véhiculées dans l'entreprise pour montrer une cohérence avec votre image, précise également les attentes et les moyens de communication à utiliser.

Etape 4 : acclimatation : désigner des collègues accompagnateurs pour aider la nouvelle recrue à se familiariser avec la culture de l'entreprise.

Etape 5 : feedback et suivi : compte tenu de l'insécurité que peut ressentir le nouvelle recrue (exemple : est ce que je fais bien mon travail ?), il est primordial de donner un feedback périodiquement (a la fin de la 1^{ère} journée ; chaque semaine, a la fin du mois).

Les premières rencontres devraient être face et les autres suivis peuvent être faits par téléphone si nécessaire.

13. Déclaration sociale par l'employeur :

La nouvelle recrue est déclarée à la CNAS dans le délai réglementaire (10jours) pour son affiliation à la sécurité sociale par la DRH.

14. Période d'essai :

Une période d'essai ou probatoire sera appliquée a chaque nouvelle recrue par la voie externe ou interne. La durée varie selon la catégorie socioprofessionnelle.

A l'issue de la période d'essai ou probatoire les responsables hiérarchique de la structure cliente procéderont a l'évaluation de l'employé en utilisant la fiche d'appréciation, selon les cas suivants :

- Recrutement interne
 - Si l'évaluation de la période probatoire est concluante, le candidat sera confirmé au Poste
 - Si l'évaluation de la période probatoire est non concluante, ce dernier sera réintégré à son poste initial ou équivalent.
- Recrutement externe
 - Si l'évaluation de la période d'essai est concluante, le candidat terminera la période restante de son contrat et bénéficiera de la possibilité de son renouvellement
 - Si l'évaluation de la période d'essai ou probatoire doit être transmise a la DRH pour suite administrative.

Section03 : analyse et interprétation des résultats des enquêtes

Dans le cadre de cette étude⁶⁷, nous présentons la démarche que nous avons utilisé afin ce sujet, de définir le terrain de la recherche et les instruments de collecte d'information privilégiés.

Cette méthode est uniquement recommandée lorsque le chercheur connaît avec exactitude la taille de la population d'étude. Elle permet de déterminer la taille de l'échantillon remplissant le critère de représentative selon la formule suivante :

$$S = \frac{X^2 NP (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

- **S** = la taille de l'échantillon nécessaire⁶⁸
- **X** = table valeur du Chi deux pour 1 degré de liberté et un niveau de confiance de 95% soit la valeur de : 3,8416⁶⁹.
- **N** = la taille de la population⁷⁰
- **P** = la proportion de la population (censée être 50% du moment que cela permet de garantir la taille de l'échantillon maximal)⁷¹
- **D** = degré de précision accepté (0.05)⁷²

Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces résultats

Tableau n°4 : l'échantillon de l'étude

	Population mère (RH)	L'échantillon de l'étude (RH)	
		En nombres	En %
SOKOTHYD	547	83	15

Source : réalisé par nos soins

⁶⁷ Les résultats obtenus ont été vérifié par la l'application « simple Size Calculator » disponible sur le site <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

⁶⁸ Required sample size

⁶⁹ The table value of chi-square for 1 degree of freedom at the desired confidence level (3.841)

⁷⁰ The population size

⁷¹ The population proportion (assumed to be 50 since this would provide the maximum sample size)

⁷² The degree of accuracy expressed as a proportion (50)

1-Définition de l'objet de l'enquête

Le but de notre recherche est de montré comment l'entreprise rassurer l'intégration et l'adaptation des nouveaux recrutés.

2-Méthodologie de recueil de données

Afin de répondre aux questions posées et les hypothèses formulées, on a opté pour plusieurs techniques de collecte d'information. A savoir l'analyse documentaire

2-1 L'analyse documentaire

Cette étape a été réalisée a travers une revue de documents .il s'agit de :

- L'organigramme général de SOCOTHYD
- Quelque mémoire et rapport de stage élaborés sue l'entreprise disponible dans la salle mémoire d'Universitaire Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.

2-2Le questionnaire :

Le questionnaire est un instrument central dans notre recherche dont nous avons diversifié les types de questions :

- Des questions fermées à réponse unique que facilite le dépouillement
- Des questions à choix multiples

Notre questionnaire (voir annexe1) à été formulé globalement sous formes de questions aux choix multiples er ceci pour faciliter le dépouillement et l'interprétation des réponses fournies

2-3 L'échantillonnage :

Un échantillon est composé d'un ensemble d'individus, appartenant à la population mère, c'est avec cette partie de la population que pouvant de l'aire l'observation et les mesures

Dans notre recherche on s'est intéressé à quelques salaries de l'entreprise qui sont 30 personnes pour les renseignements de l'entreprise

3-L'analyse des résultats des questionnaires destinés aux salariés de l'entreprise :

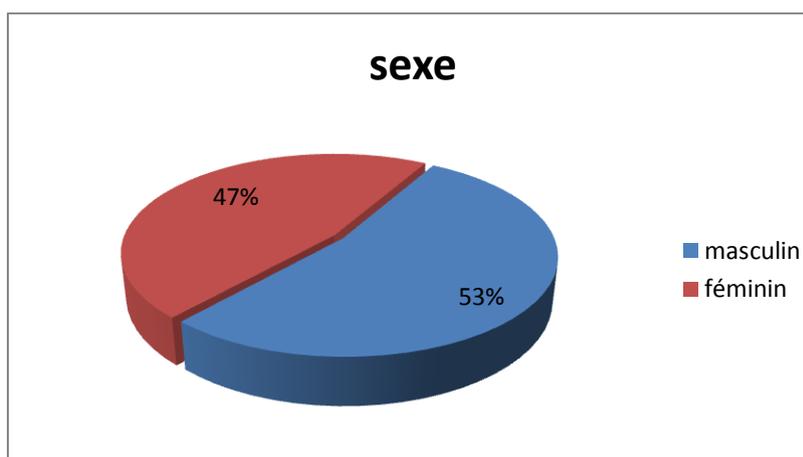
Nous avons structuré cette analyse de la manière suivante : la lecture de la principale information obtenue par les questionnaires

Tableau N°5 : la répartition de la d'étude selon le sexe :

Sexe	Effectifs	Pourcentage %
Masculin	16	53%
Féminin	14	47 %
Totale	30	100 %

Sources : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figures N°7 : la répartition de l'effectif selon le sexe



Sources : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

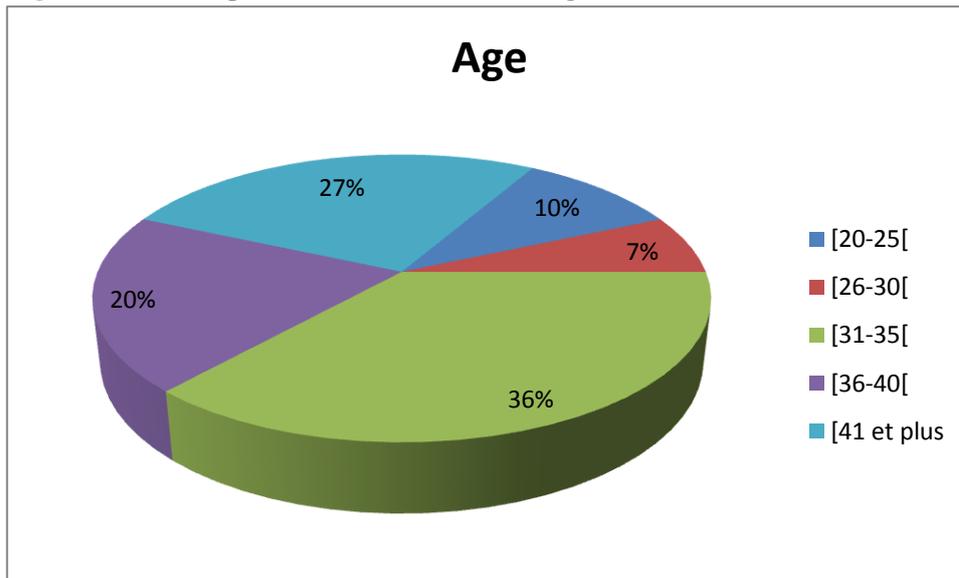
D'après les données statistiques de ce tableau que la majorité des membres de notre échantillon d'étude sont de sexe masculin avec un pourcentage de 53% mais ce n'est pas loin de pourcentages de sexe féminin qui ait représenté par 47%

Tableau N°6 : répartition des membres selon l'Age :

Age	effectifs	Pourcentage
[20-25[3	10%
[26-30[2	7%
[31-35[11	36%
[36-40[6	20%
[41 et plus	8	27%
Total	36	100%

Sources : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N° 8 : la répartition des membres d'âge :



Sources : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

D'après les données ci-dessus on représenté la moyenne d'âge de l'ensemble des personnes qui font partie de notre échantillon de recherche.

Nous constate que la majorité des enquêtes leur âge varie entre [31-35 ans[avec un pourcentage de 36% , par apport à la deuxième catégorie qui varie entre [41-et plus] avec un pourcentage de 27% et en troisième classe la catégorie [36-40 ans [avec un pourcentage de 20% et la catégorie [20-25 [avec un pourcentage de 10% et la dernière classe [26-30[avec un pourcentage 7%

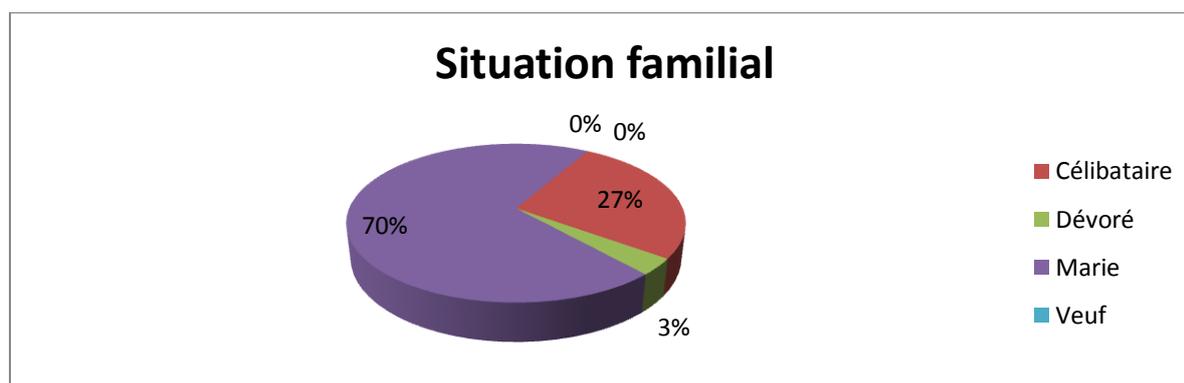
A travers les résultats de tableau , on remarque que entreprise SOCOTHYD s'oriente vers le recrutement des salariés diplômés plus jeunes pour etre fermé et avoir des connaissances et des compétences nécessaires dans le domaine de travail avec un programme d'intégration plus efficace dont l'objectif est de garantir un personnel stable , qui vas jouer un rôle important dans le fonctionnement de l'entreprise .Cela veut dire que plus la personne est jeune , plus l'entreprise aura des capacités d'acquérir du faire et de savoir faire qui conduire au développement dune culture de métier . Donc l'entreprise doit montrer les bons programmes d'intégration, des outilles et des moyens d'améliorer les qualifications personnelles des nouveaux recrutés.

Tableau N°7 : répartition des enquêtes selon la situation matrimonial :

situation familial	effectif	Pourcentage %
Célibataire	8	27
Dévoré	1	3
Marie	21	70
Veuf	0	0
Total	30	100

Sources : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N°9 : répartition des enquêtes selon la situation matrimoniale :



Sources : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

D'après la tendance de ce tableau, on constate que les majorités des salariés de l'entreprise SOCOTHYD constitue une catégorie dominante c'est celle des mariés avec un pourcentage de 70%, suivi par celle des célibataires avec un pourcentage de 27%. Par contre le taux des personnes divorcées est de 3% et les salariés veufs représentent 00%.

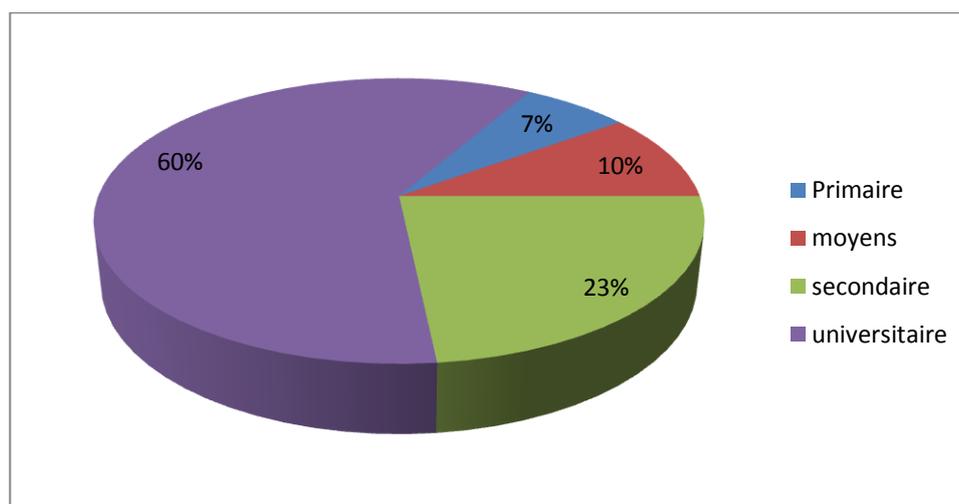
Ces taux renvoient à une certaine stabilité socioprofessionnelle des employés dans l'entreprise et leur jeune âge et leur bonne rémunération particulièrement la satisfaction des bonnes conditions de vie que l'entreprise SOCOTYD offre à ces nouveaux recrues et la fiabilité de taux des salariés célibataires en raison de leur participation à l'accomplissement de leur taches afin d'améliorer leurs conditions de vie et avoir une situation familiale stable

Tableau N°8 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage %
Primaire	2	7%
Moyens	3	10%
Secondaire	7	23%
Universitaire	18	60%
Total	30	100%

Sources : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N°10 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :



Sources : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

On constate d'après le tableau ci-dessus que les majorités de notre échantillon a un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage de 60% vient en suite le niveau secondaire avec un pourcentage de 23% et seulement 10% pour le niveau moyen et à la fin le niveau primaire avec un pourcentage de 7%.

Ce la signifie que l'entreprise SOCOTYHD applique la politique générale du recrutement des salariés qualifiés.

En résumé que l'entreprise a besoin des salariés diplômés, spécialisés qui ont suivi des études supérieurs, contrairement au niveau secondaire, moyen et primaire d'instruction sont beaucoup plus vers l'exécution des tâches.

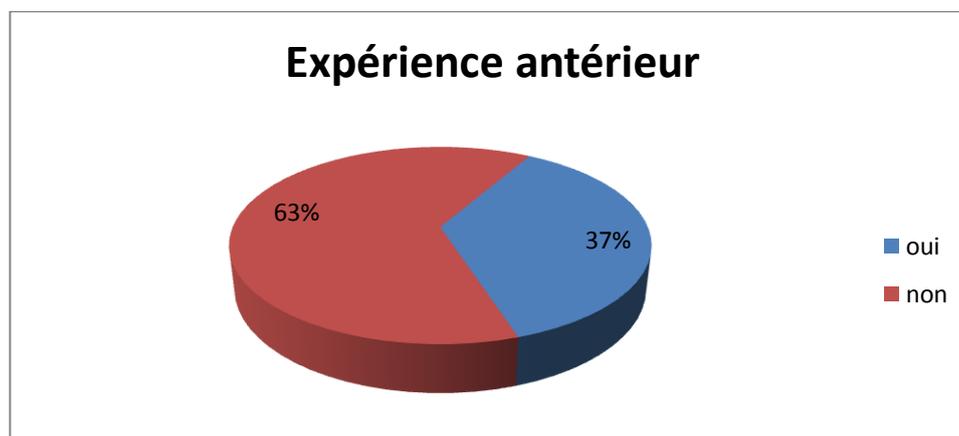
Selon la division scientifique du travail de TAYLOR ou il distingue le principale des exécutions des conceptions de travail a placé la bonne personne dans la place qu'il faut.

Tableau N° 9: Répartition des enquêtés selon l'expérience antérieur

Expériences antérieur	effectifs	Pourcentages
Oui	11	37%
Non	19	63%
Total	30	100%

Sources : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N° 11: répartition des enquêtés selon l'expérience antérieur



Sources : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

Selon les données de ce tableau on remarque que 63% de la population d'étude sont les salariés qui n'ont jamais une expérience ailleurs, quelque que s'oient la nature de l'activité, et les 37% représentent les employés qui ont occupé différents postes.

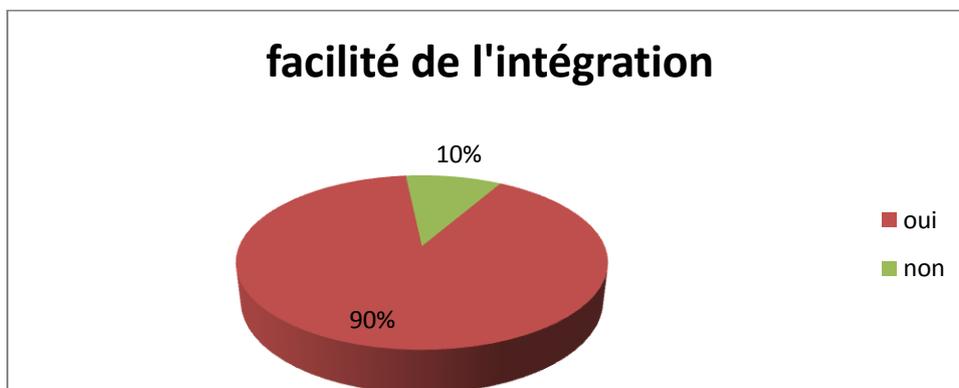
On peut exiliques ce taux élevé par le jeune âge des salariés

Tableau N° 10: répartition des enquêtes selon la facilité de l'intégration

Facilité de l'intégration	Effectif	Pourcentage
Oui	27	90%
Non	3	10%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N° 12: répartition des enquêtes selon la facilité de l'intégration



Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

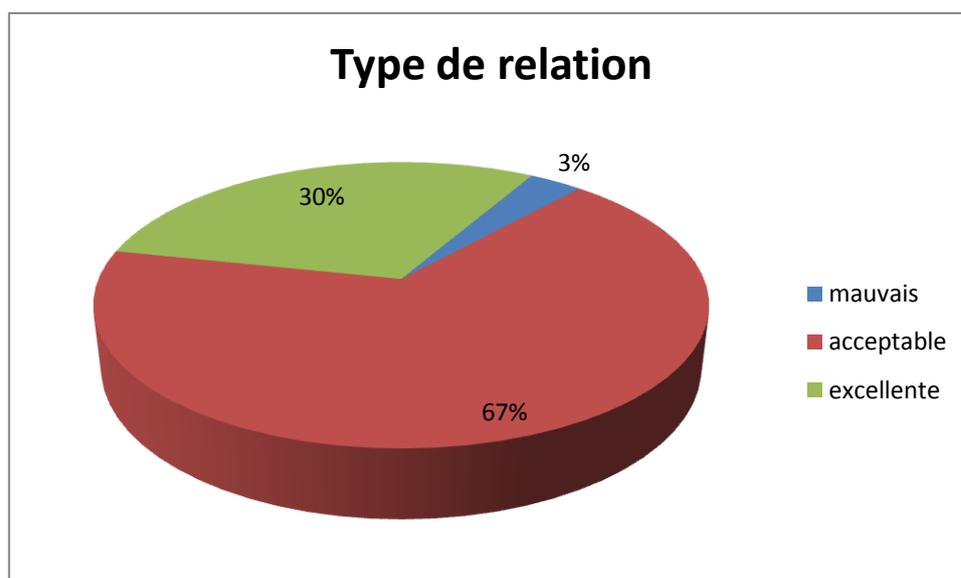
A la lecture du tableau ci-dessus, on constate que la grande majorité de notre échantillon s'est facilement intégrée dans la nouvelle équipe de travail avec un pourcentage de 90%, et contre partie, une minorité de 10% qui ne s'est pas intégrée facilement.

Tableau N°11: Répartition des enquêtes selon la nature de relation entre les nouveaux recrutés et l'équipe de travail

Type de relation	effectif	Pourcentage
mauvais	1	3%
acceptable	20	67%
excellente	9	30%
total	30	100%

Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N°13 : répartition des enquêtes selon la nature de relation entre les nouveaux recrutés et l'équipe de travail



Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

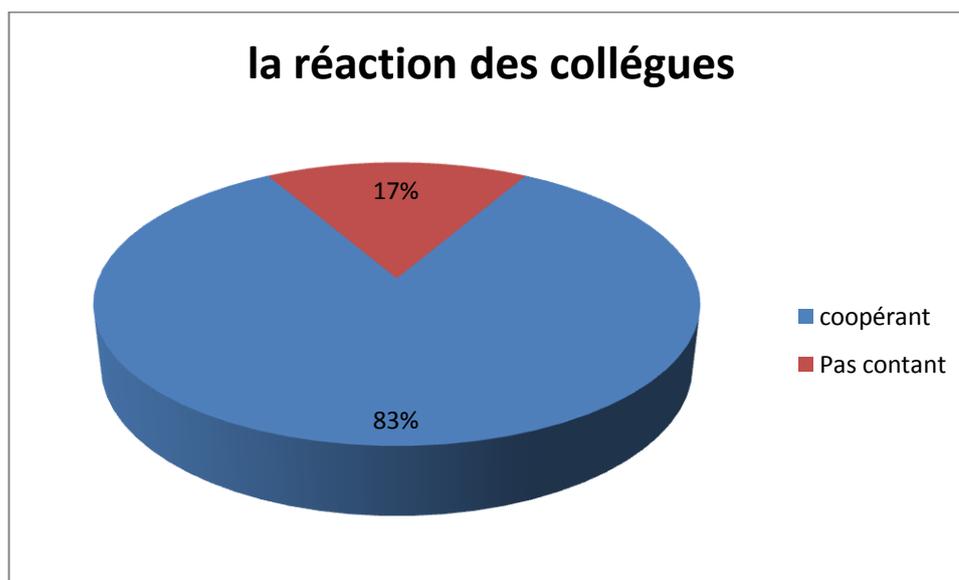
D'après les données de ce tableau la conclusion tirées que 67% des enquêtes estiment que la nature de relation qu'ils ont avec leurs collègues au milieu de travail est une relation acceptable, et 30% représentant leur relation comme étant excellente, par contre 3% affirme que la relation est mauvaise

Tableau N° 12 : répartition des enquêtes selon la réaction des collègues

La réaction des collègues	effectif	Pourcentage
Coopérant	25	83%
Pas contant	5	17%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N° 14: répartition des enquêtes selon la réaction des collègues



Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

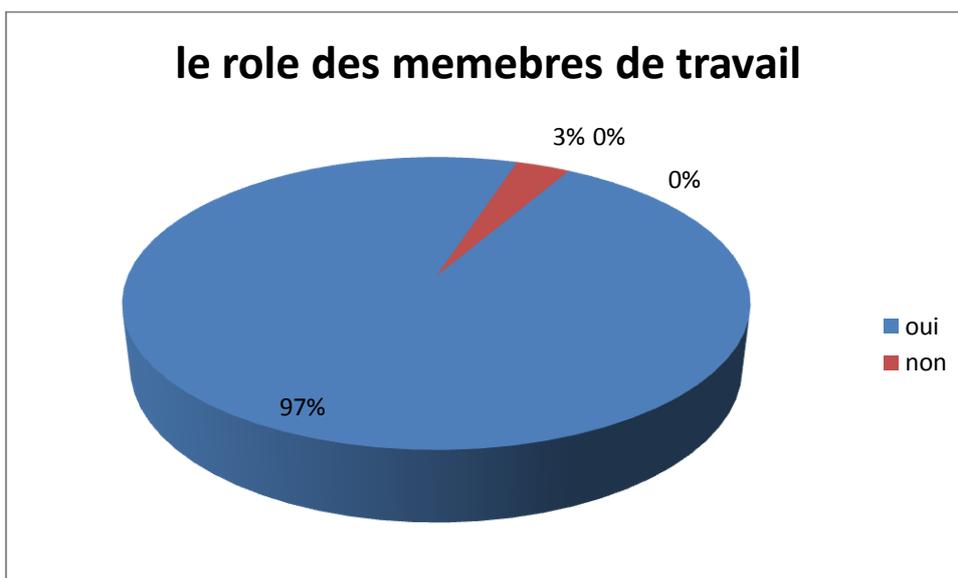
Selon les données recueillies sur le terrain et d'après ce tableau, nous constatons que la majorité dominante de nos enquêtés affirme l'absence des difficultés de collaboration avec leurs collègues de travail avec un pourcentage de 83% et qu'ils étés coopérant ; et seulement 17% de ceux qui estiment l'existence des difficultés avec d'autres salariés

Tableau N° 13 : répartition des enquêtes selon le rôle des membres de travail au moment de l'intégration

Les membres de travail jouent un rôle au moment de l'intégration	effectifs	Pourcentage
Oui	29	97%
Non	1	3%
Totale	30	100%

Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N° 15: répartition des enquêtes selon le rôle des membres de travail au moment de l'intégration



Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

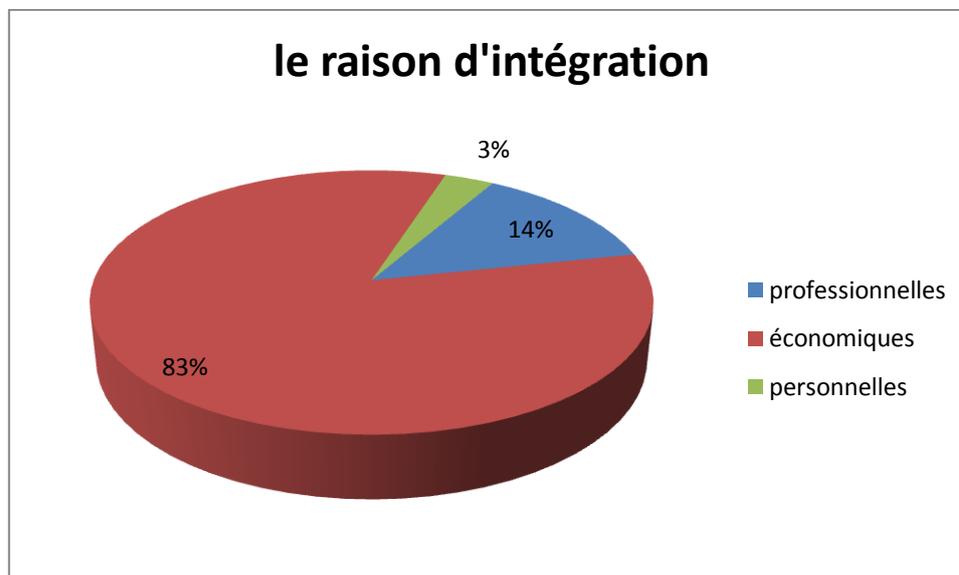
Les résultats obtenus dans ce tableau montrent que la majorité des membres de travail joue un rôle au moment de l'intégration avec un pourcentage de 97% par contre seulement 3% des membres de travail sont pas intéressés à l'arrivée des nouveaux recrutés.

Tableau N° 14 : répartition des enquêtes selon les raison qui en pèche à intégrer dans l'entreprise

Les raison qui en pèchent à intégrer dans l'entreprise	effectif	Pourcentage
professionnelles	4	14%
Economiques	25	83%
Personnelles	1	3%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N° 16: répartition des enquêtes selon les raison qui en pèche à intégrer dans l'entreprise



Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

D'après le tableau, nous concluons que la majorité des travailleurs sont intégrés dans le travail au sien de entreprise avec un taux 83% parce que les nouveaux recrues cherche à satisfaire leur besoins avec le biais de rémunération on trouve que le facture professionnelle avec un pourcentage de 14%, les nouveaux recrues ont les

connaissances et l'expérience acquises, en particulier leur cultures dans les domaines de travail définis par eux. Par contre une minorité qui est intégrités aux milieux de travail pour le raison personnelle avec 3% telle que les conflits et les obstacles rencontrés avec les collègues de travail dans l'entreprise.

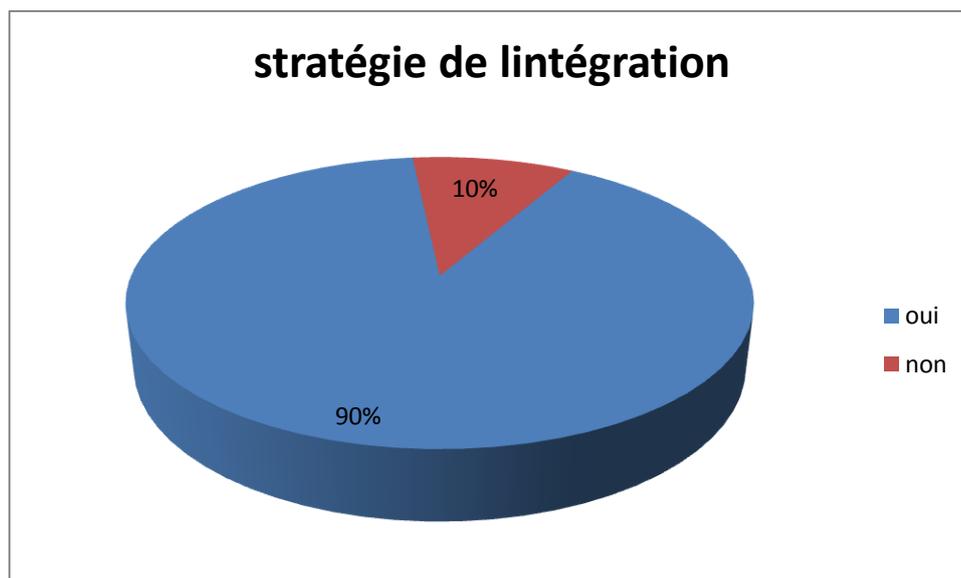
Donc les nouveaux recrutés trouvent que l'intégration dans une nouvelle entreprise liée au groupe

Tableau N°15 : répartition des enquêtes selon les stratégies mise en disposition par l'entreprise pour faciliter l'intégration

Stratégie d'intégration	effectif	Pourcentage
Oui	27	90%
Non	3	10%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N°17 : répartition des enquêtes selon les stratégies mise en disposition par l'entreprise pour faciliter l'intégration



Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

Ce tableau montre que la majorité des enquêtes déclarent que l'entreprise fait recours à des stratégies d'intégration des ses salariés avec un pourcentage de 90%, tandis que, on trouve que 10% des enquêtes affirment que l'entreprise ne suit pas des stratégies d'intégration

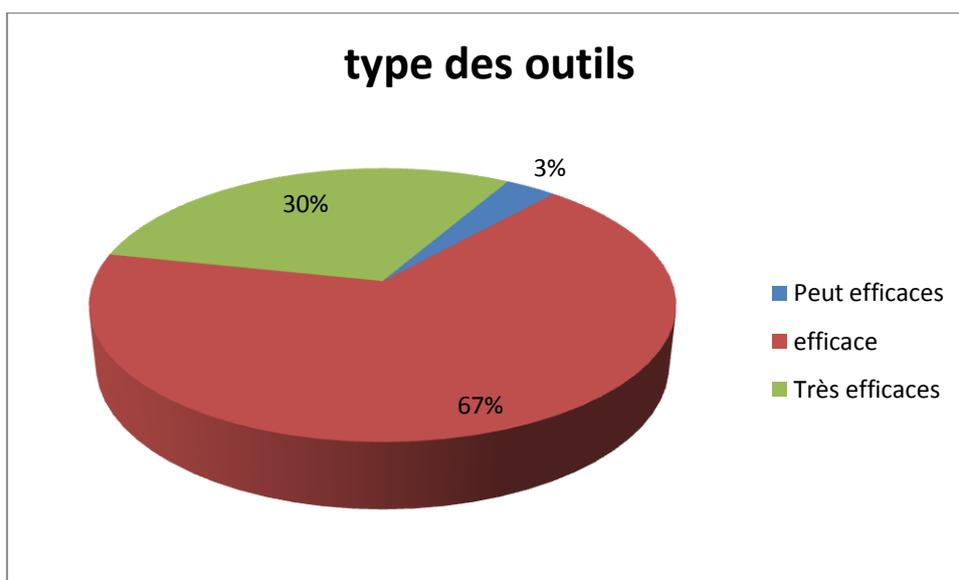
Cela montre que les stratégies de l'intégration ont une influence sur l'intégration des nouveaux recrutés

Tableau N° 16 : répartition des enquêtes selon les types des outils

Type des outils	effectif	Pourcentage
Peut efficaces	1	3%
Efficace	20	67%
Très efficaces	9	30%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N° 18: répartition des enquêtes selon les types des outils



Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

D'après des données de ce tableau en constates que 67% affirment que les outils mise en disposition de la part de l'entreprise pour faciliter l'intégration sont efficaces et 30% tés efficaces et 3% seulement peut efficaces.

Donc l'entreprise cherche toujours à mettre en disposition des outils et technique pour ces nouveaux recruté a fin qu'ils se sentent alaise et pour qu'ils investissent .tous leurs potentiels dans leurs activité.

Tableau N° 17: selon la période d'essai

Période d'essai	effectifs	Pourcentage
oui	19	63%
non	11	37%
totale	30	100%

Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N° 19 : selon la période d'essai



Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

D'après les donnés recueillies, on déduit que la majorité des nouveaux recrutés de l'entreprise SOCOTHYD, ont été soumis a une période d'essai des leur arrivée a l'entreprise avec un pourcentage de 63% contre seulement 37% qui disent le contraire.

L'analyse de ces résultats nous renseigne que les responsable de SOCOTHYD assurent a ses nouveaux salaries un période d'essai, parce que a travers celle-ci l'entreprise détecte si les nouveaux collaborateurs ont besoin d'une formation en future pour l'amélioration des connaissances face a les exigences de leur poste .cette période peut

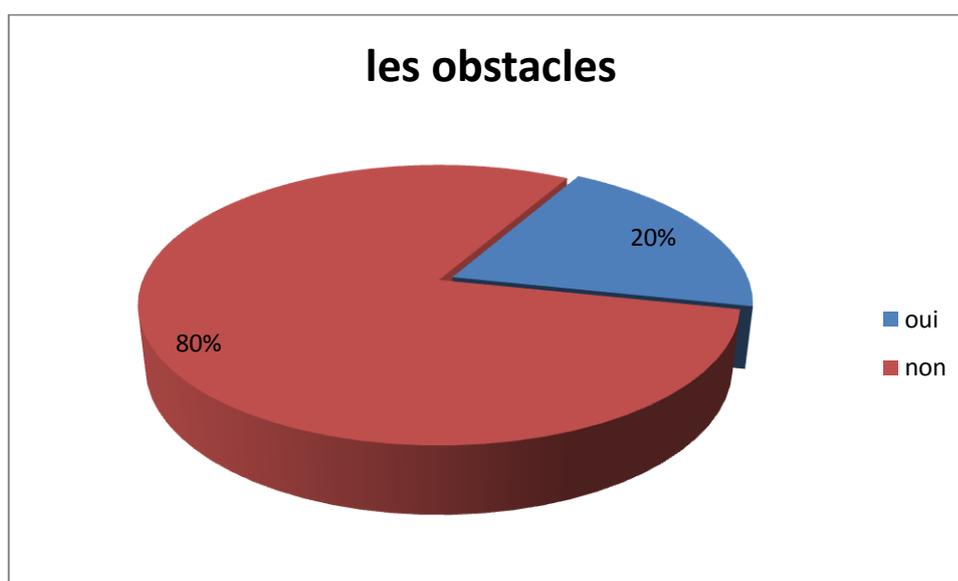
etre prolonger la durés jusqu'à 1 ans, car elle a une grande une importance pour l'employeur et les employés de l'entreprise.

Tableau N° 18: selon les obstacles dans le premier mois d'intégration

Des obstacles dans le premier mois d'intégration	Effectif	Pourcentage
Oui	6	20%
Non	24	80%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N° 20: selon les obstacles dans le premier mois d'intégration



Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

Selon les résultats de tableau 80% des enquêtes disent qu'ils n'ont pas rencontrés des obstacles dans leurs premier mois de travail, en revanche 20% seulement de nos enquêtes rencontrés des obstacles

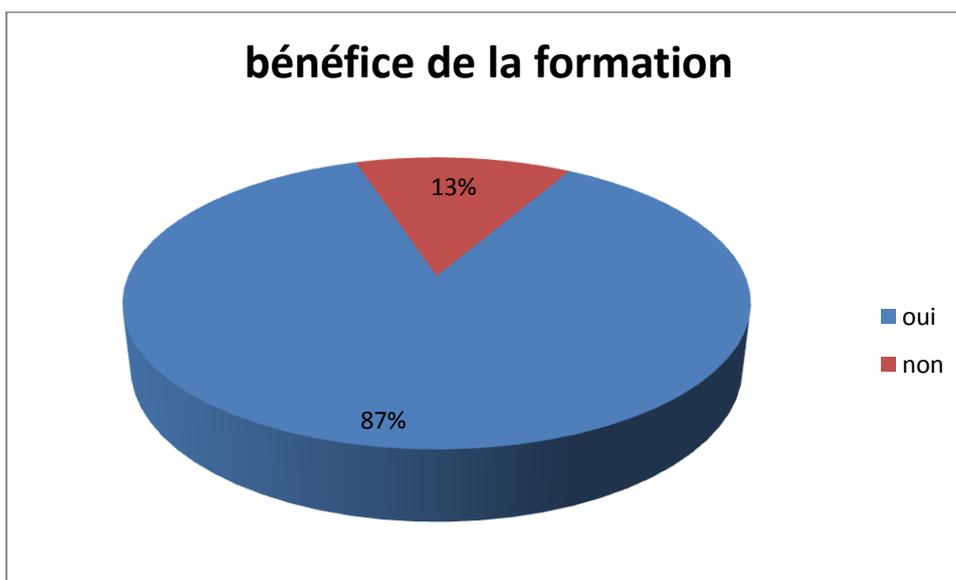
Ces résultats démontrent que l'entreprise SOCOTHYD veille pour préparer le climat idéal, pour facilités l'intégration de ces nouveaux recrutés afin qu'il ne rencontre pas des difficultés durant les premiers mois de travail

Tableau N° 19: selon les formations bénéficié

Bénéfice de la formation	effectif	Pourcentage
Oui	26	87%
Non	4	13%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N° 21: selon les formations bénéficié



Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

A la lecture du tableau ci-dessus, on constate que 87% de notre échantillon ont bénéficié de la formation, et seulement 13% qui n'en ont pas bénéficiés.

Nous constatons donc que les nouveaux recrutés ont besoin d'une formation une fois recrutés pour qu'ils puissent s'intégrer et s'adapter à l'environnement d'entreprise

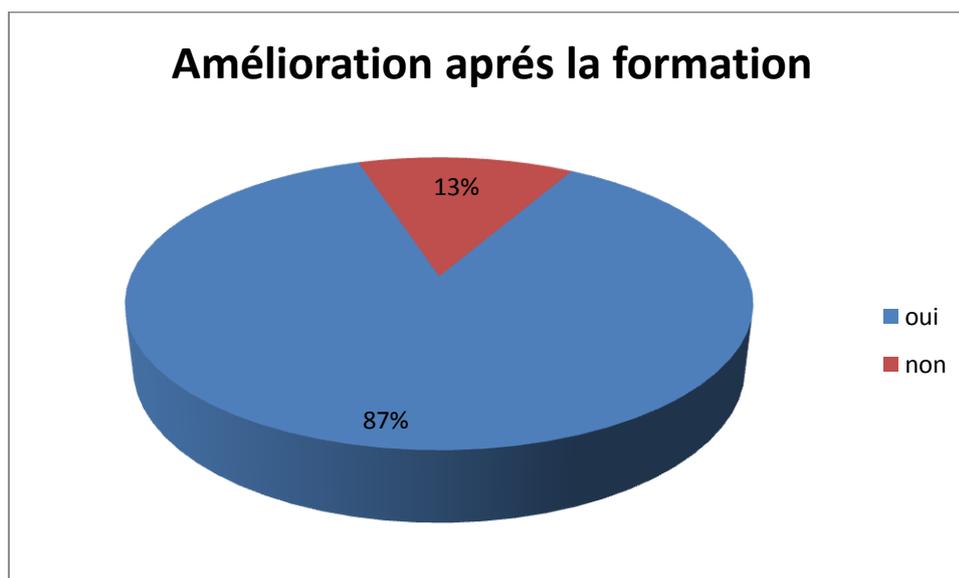
Pour cela l'entreprise SOCOTHYD donne une grande importance pour former les nouveaux recrutés

Tableau N°20: selon l'amélioration après la formation

Une amélioration après la formation	Effectif	Pourcentage
Oui	26	87%
Non	4	13%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N°22 : selon l'amélioration après la formation



Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

D'après les résultats de cette analyse, nous constatons que la majorité des enquêtés se sont améliorés leurs connaissances et leurs compétences après la formation qu'ils ont abordée au sein l'entreprise SOCOTHYD

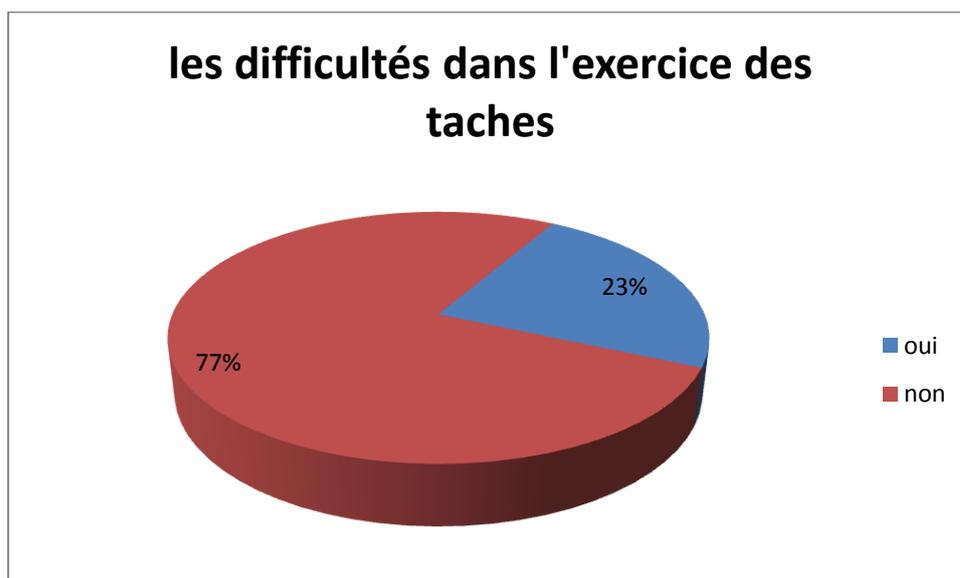
Cela explique que l'entreprise SOCOTHYD donne une grande importance à la formation, ces formations visent à avoir une bonne intégration et facilitent aux nouveaux recrutés de maîtriser les tâches et de ne pas rencontrer des obstacles

Tableau N°21: selon les difficultés dans l'exercice des tâches de travail

Difficultés dans l'exercice des tâches de travail	Effectif	Pourcentage
oui	7	23%
non	23	77%
total	30	100%

Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N°23: selon les difficultés dans l'exercice des tâches de travail



Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

Confirmation au résultat dans le tableau ci-dessus, on constate que la majorité de la population étudiée représentée par le pourcentage 77% n'a pas rencontré de difficultés dans l'exercice de leurs tâches.

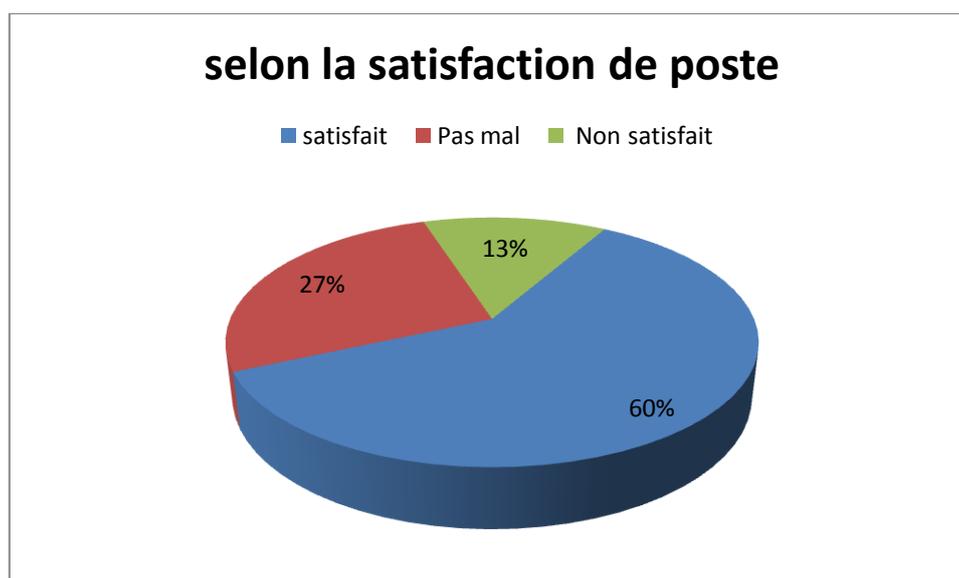
En contre partie 23% qui affirment qu'il existe des conflits dans le groupe de travail qui peut entraver leur intégration et puis leurs exécutions des tâches.

Tableau N° 22 : selon la satisfaction de poste

Satisfaction de poste	effectif	Pourcentage%
Satisfait	18	60%
Pas mal	8	27%
Non satisfait	4	13%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N° 24 : selon la satisfaction de poste



Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat :

On constate que la plupart des enquêtés sont satisfaits de leur poste, ces enquêtés représentent un taux de 60%, dont 27% jugent que leur satisfaction est pas mal, et 13% ne sont pas satisfaits de leur poste de travail.

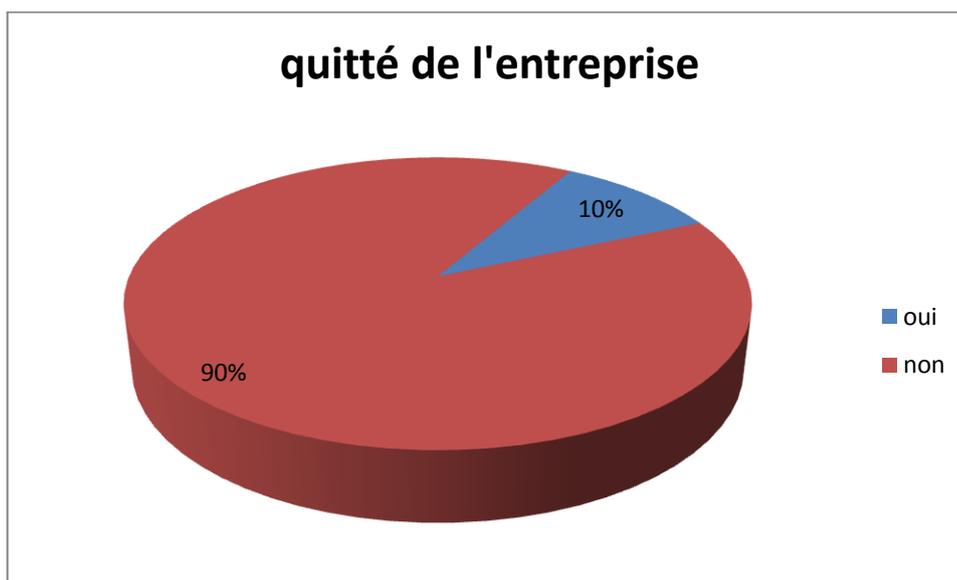
On peut donc déduire à la base de ce tableau. L'entreprise cherche à motiver ces employés et rassurer leur satisfaction de leur poste de travail.

Tableau N ° 23: quitté de l'entreprise a des raisons d'adaptation

Quitté l'entreprise a des raisons d'adaptation	effectifs	Pourcentage
Oui	3	10%
Non	27	90%
Total	30	100%

Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Figure N°25 : quitté de l'entreprise à des raisons d'adaptation



Source : réalisé par nous –mêmes, résultat de l'enquête

Constat

D'après les données recueillies dans ce tableau, on constate que 90% de notre échantillon déclarent qu'ils ne veulent pas quitter l'entreprise, et 10% seulement de nos enquêtes ont l'ambition de la quitter.

Cela élucide que lorsque le salarié est bien intégré et bien adapté à son entreprise, il ne va pas penser à quitter son lieu de travail, contrairement à celui qui est délaissé qui va chercher un milieu favorable, et que l'entreprise SOCOTHYD assure un accompagnement pendant la période d'essai pour les nouveaux recrutés afin de s'intégrer et s'adapter facilement, pour qu'ils ne quittent pas l'entreprise.

Conclusion

Nous avons réalisé ce présent chapitre a travers toutes les informations et les témoignages que nous avons recueillis auprès la direction générale ainsi que le département ressources humain.

SOCOTYHYD est grande entreprise qui opère dans le secteur parapharmaceutique et d'hygiène, corporelle, elle regroupe plusieurs marques de qualité et elle a ajouté sparadrap a son portefeuille de marques.

L'intégration des ressources à la stratégie globale, comme nous l'avons vu, est devenue une nécessité pour la compétitivité des entreprises, on peut dire le soutient delà gestion des ressources humaines comme un facteur de développement des compétences et des attitudes nécessaires a la croissance des entreprises. Donc, l'intégration des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise influence positivement sur les objectifs de celle –ci.

Conclusion Générale

Conclusion

Notre étude effectuée au niveau d'une entreprise publique qui est SOCOTHYD, ayant pour le thème « **l'analyse de l'intégration des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise publique** » et à la lumière des résultats recueillis au cours de notre enquête de terrain, on peut confirmer nos deux hypothèses qui sont présentées ainsi :

« L'intégration des nouveaux recrutés dépend de l'implication des salariés au travail » :

La notion d'implication traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise visant à développer la performance des personnes dans l'entreprise par une relation plus étroite à celle-ci et à ces valeurs. Pour cela, et d'après les données collectées concernant la première hypothèse portant sur « l'implication des salariés nouveaux recrutés facilite leur intégration en milieu de groupe du travail » nous avons pu arriver à déduire que cette hypothèse est confirmée par rapport aux résultats de la recherche.

Ceci est confirmé par plusieurs facteurs en tenant compte des réponses apportées par les nouvelles recrues, que leur engagement et leur implication jouent un rôle très important dans leur intégration, cela est illustré par le maintien des bonnes relations avec collègues de travail, ou cette relation est obtenue par la confiance, l'existence d'un climat favorable pour la satisfaction des nouveaux venus dans leur travail et avoir des contacts excellents entre tous les membres de groupe, dans un objectif de dévaluer dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Et pour la deuxième hypothèse qui porte sur :

« La réussite de l'intégration des nouveaux recrutés dépend de la finalité du processus d'intégration »

L'étude montre que SOCOTHYD s'investit dans le temps et le coût afin d'offrir les conditions nécessaires d'intégration des nouvelles recrues, qui se présentent sous forme de programmes d'intégration dès leurs premiers jours d'accueil jusqu'à le jour de leur stabilité au sein du groupe de travail, et dans l'environnement de l'entreprise.

SOCOTHYD s'appuie sur le programme de formation comme une stratégie d'intégration des nouveaux recrutés, dans l'objectif de garantir les connaissances et développer les compétences pour faciliter l'exercice et l'exécution des tâches de poste occupé pour arriver à une bonne performance.

Conclusion générale

Aussi, les nouveaux recrutés qui n'ont pas des obstacles et des problèmes dans leurs intégration été grâce aux outils et des stratégies adoptés par l'entreprise SOCOTHYD, comme preuve 90% des salariés ne pensent pas à quitter cette entreprise, grâce aux programme d'intégration

La qualité d'accueil et l'implication du salariée lui-même qui se traduit par ses capacités et l'envie d'évaluer, car il ya des salariées nouveaux recrutés ont en un accueil et des orientations favorables de la part de l'entreprise.

A la fin, on peut dire que les stratégies et les outilles adoptés par l'entreprise SOCOTHYD et l'implication des salariés au travail à un impact positif sur l'adaptation et l'intégration des nouveaux recrutés

Concernant l'entreprise SOCOTHYD , elle représente un coup social et un modèle des entreprises publiques algériennes , qui se trouves dans l'obligation de faire recours à la bonne gestion et d'adapter les meilleurs mesures organisationnelles afin de faire face aux mutations et d'innovation du marché qui dévient de plus en plus concurrentiel .

Bibliographie

Ouvrage

- ❖ Cîteaux J.P. « gestion des ressources humain - principes généraux et cas pratiques », édition Armand Colin, 2000.
- ❖ Dimitri. WEISS. « ressources humaines ». 3^e éd. éditions d'organisation, 2005.
- ❖ J.M.PERETTI. « gestion des ressources humaines » 10^e éd. Paris : Edition Guibert, 2003.
- ❖ J.M.PERETTI. « ressources humaines », éd Vuibert, 10e édition, 2002.
- ❖ Jean. Pierre. CITEAUX. « GRH principes généraux et cas pratiques ». 2^e éd, 1997.
- ❖ CHAMIND Benjamin, RH et compétences dans une démarche de qualité édition Afnor, 2005
- ❖ LACZE Delphine et PERROT Serge, « l'intégration des nouveaux collaborateurs», édition DUNOD, Paris, 2010.
- ❖ J.M.PERETTI « ressources humaines » 11^{ème} édition Vuibert, Paris, 2009.
- ❖ J.M.PERETTI « gestion des ressources humaines » 19^{ème} édition Vuibert, Paris, 2009
- ❖ J.M.PEREETTI « gestion des ressources humaines » 20^{ème} édition Vuibert, Paris, 2015.
- ❖ J.M. PERETTI « gestion des ressources humaines » 21^{ème} édition Vuibert, Paris 2013
- ❖ J.M.PERETTI « gestion des ressources humaines » 6^{ème} édition Vuibert, Paris, 2016

Dictionnaire :

- ❖ PERETTI J.M, Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, VUIBERT, Paris, 2013
- ❖ SAUVET, Dictionnaire économique et sociales, 11^{ème} édition.
- ❖ YVESS Alpe et autre, lexique de sociologie 4^{ème} édition Dalloz, Paris, 2013.

Mémoires :

- ❖ ACHAT.F, ASRADJ.A « le recrutement et l'implication des très ». cas de : la DRGB SONATRACH. Mémoire de master en sciences de gestion : université ABDERHMANE Mira de Ne vais, FSGC, 2013.
- ❖ AMICH. Benjamin, GUYOT- Bastien et al. « le recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues », cas de : ce vital/SPA.

Site internet :

- ❖ [https:// www.école- medav- com. /objectif-de- recrutement.](https://www.école-medav-com/objectif-de-recrutement)
- ❖ [http://www.statistique –mondiale.com/Algérie-htm.](http://www.statistique-mondiale.com/Algérie-htm)
- ❖ Guide méthodologique du recrutement ACCESS.R.
- ❖ Les fiches outils du master « Management des ressources humaines », Cas de L'IAE De Toulous.

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction	4
Section1 : Le recrutement au sein de la GRH.....	5
1. concepts de base	7
2. Le déférent domaine de la GRH.....	8
2.1La Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences	8
2.2la rémunération.....	8
2.3 La communication dans l’entreprise.....	9
2.4 La Formation.....	9
2.5 La gestion des carrières	9
2.6 La gestion des relations professionnelles	9
2.7 Le recrutement	9
3. Les objectifs de la GRH.....	10
3.1 Les objectifs fonctionnels	10
3.2 Les objectifs organisationnels.....	10
Section 2 : les sources et les méthodes du recrutement.....	10
1. le recrutement	10
2. sources et méthodes de recrutement.....	11
2.1 Le recrutement interne	11
2.2 Le recrutement externe	13
Section 3 : le processus de recrutement	17
1. Présentation de processus de recrutement	17
2. Les étapes de recrutement	17
2.2 Définition du besoin	18
2.2.1 la demande de recrutement	18
2.2.2 Décision de recruter	18
2.2.3 Définition de l’emploi	18
2.2.1 la prospection interne.....	21
2.2.2 La prospection externe	21
2.2.3 Moyens de prospection	22

2.3 La sélection des candidats	22
2.3.1 Le tri des candidatures	23
2.3.2 Le questionnaire	23
2.3.3 L'entretien	23
2.3.4 Les tests de recrutement	24
2.4 La concrétisation.....	25
2.4.1 La décision	25
2.4.2 La négociation d'engagement	25
2.4.3 La signature du contrat	26
3. les objectifs de recrutement.....	26
Conclusion.....	26
Introduction.....	28
Section 1 : le processus d'accueil.....	28
1- Accueil	28
1.4 La préparation a l'accueil	28
1.2 Définition de l'accueil	28
1.3 Les étapes de procédure d'accueil	29
1-4 la période d'essai	32
Section 2 : processus d'intégration	33
1. L'intégration	33
2. Le parcours de l'intégration	34
2.1 Les données personnelles	34
2.2 Organisations de l'entreprise	34
2.3 présenter de l'équipe	35
3. Objectifs du parcours de l'intégration	35
4. les types de l'intégration.....	35
4.1 l'intégration individuelle.....	36
4.2 L'intégration en groupe	36
4.3 L'intégration institutionnelle « qualité »	36
5. Les phases de l'intégration	36
5.1 La présentation ou l'accueil	37
5.2 L'assimilation ou socialisation	37
6. Les conditions de facilitant l'intégration et l'information des nouveaux	

collaborateurs	37
6.1 Une première solution simple est d'améliorer la qualité des sources d'informations non interpersonnelles	37
6.2 une seconde solution consiste à formaliser les rencontres des nouveaux collaborateurs avec les personnes clés	38
6.3 Une dernière solution consiste à créer des conditions favorables pour des échanges informels entre les membres expérimentés et les nouveaux.....	38
7. les étapes de procédure d'intégration	38
7.1 la phase d'information	38
7.2 la phase correspond à l'apprentissage du mériter sur le terrain	39
7.3 La phase de l'apport personnel	39
8. les stratégies d'intégration de nouvelles collaborations	39
8.1 La survie	39
8.2 L'expertise	39
8.3 La stratégie du mercenaire	40
8.5 La carrière organisationnelle	40
Section 3 : l'impact de l'intégration sur le recrutement	41
1. l'impact de l'intégration sur le processus de recrutement et sur l'entreprise	41
1-1 L'intégration peut avoir un effet positif	41
1-2 L'intégration peut avoir un effet négatif	41
Conclusion	42
SECTION I : ORGANISME DACCUEIL	43
I. Gamme de Produits.....	44
II. Organigramme	45
III. Effectif	46
1. Evaluation des effectifs sur les cinq dernières années	46
2. Effectif par tranche d'âge et sexe.....	47
IV. Diagnostic interne et externe	47
1. Diagnostic systémique interne, niveau entreprise.....	47
1.1 La stratégie de l'organisation.....	48
1.5 La structure.....	49
1.3 Le système.....	49
1.4 Le savoir faire.....	49
	50

1.5style.....	50
1.6le personnel.....	50
1.7les valeurs.....	50
2. Diagnostic externe (PESTEL).....	54
Section 2 : l'intégration au sein de l'entreprise SOCOTHYD.....	54
15. expression du besoin	55
16. Plan de recrutement	55
17. Recrutement interne	55
18. Communication de l'offre de recrutement a l'ANEM	55
19. Convocation	55
20. Sélection des candidats	56
7. Recueil des documents du candidat	56
8. Visite d'embauche.....	56
9. Etablissement des documents réglementaires	56
10. Elaboration du contrat de travail	56
11. Accueil et affectation de la nouvelle recrue	56
12. Intégration de la nouvelle recrue	58
13. Déclaration sociale par l'employeur	58
14. Période d'essai	58
Section03 : analyse et interprétation des résultats des enquêtes	58
1-Définition de l'objet de l'enquête	58
2-Méthodologie de recueil de données	59
2-1 L'analyse documentaire.....	59
2-2Le questionnaire	59
2-3 L'échantillonnage	59
3-L'analyse des résultats des questionnaires destinés aux salariés de l'entreprise.....	82
Conclusion	83
Conclusion générale	
Bibliographie	
Annexes	
résumé	

Résumé :

Pour la raison du choix de notre thème de travail, l'objectifs consistait principalement dans l'acquisition et le développement de nos connaissances dans le domaine de la GRH, pour ensuite savoir comment se réalise et déroule la politique de recrutement dans les entreprises publiques, ce qui nous aiderais dans notre vie professionnelle

.afin de répondre a notre problématique, confirmer ou infirmer notre hypothèses posée, une étude de cas fut réalisée dans une unité de l'organisation publique choisie, un questionnaire fermé fut distribué sur le personnel de cette unité étudiée. Les résultats obtenus de cette étude répondent pratiquement a ntre question principale et confirment les deux hypothèses posée qui stipule que l'intégration des nouveaux recrutés dépend de l'implication des salariés au travail et la réussite de l'intégration des nouveaux recrutés dépend de la finalité du processus d'intégration qui visent à développer la performance des personnes dans l'entreprise, par une relation plus étroite ci celle –ci et a ces valeurs et objectif d'évaluer dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

A la fin on a constaté que l'intégration des nouveaux recrutés permet de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face a l'entreprise, il convient d'établir un mécanisme pour transmettre toutes les informations nécessaires au moment de leur embauche.

Abstract

For the reason of the choice of our topic of work the objectives consisted mainly in the acquisition and the development of our knowledge in the field of the HRH , to then know how is carried out and unfolds the policy of recruitment in the public companies , what would help us in our professional life .

In order to respond to our problem, confirm or refute our hypotheses, a case study was carried out in a unit of the chosen public organization; a closed questionnaire was distributed to the staff of this studied unit. The t results obtained from this study virtually answer our main question and confirm they two hypotheses posed which stipulate that the integration of new recruits depends on the involvement of employees at work and the successful integration of new recruits depend on the purpose. Of the integration process that aim to develop the performance of the people in the company, by a closer relation here it and has these values and objective to evaluate in the company in which they work.

In the end, it was observed that integration of new recruits makes it possible to mobilize new employees and allow them to develop a feeling of belonging to the company, it is necessary to establish a mechanism to transmit all the necessary information at the time, of their hiring.