

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des Ressources Humaines

**LA PERCEPTION DE L'OPERATION
D'INTÉGRATION DES JEUNES CADRES
RECRUTÉS A KAHRAKIB**

Cas d'étude: KAHRAKIB/SPA

Elaboré par : KHERBOUCHE katia

Encadrer par : Pr TIR REDHA

Année 2019/2020

Résumé :

Mettre en œuvre une bonne stratégie d'intégration permet de fidéliser les nouveaux Collaborateurs et de leur satisfaire, Dans ce contexte, L'étude que nous avons menée porte sur le thème de la perception de l'opération d'intégration des jeunes cadres recrutés à kahrakib. Cette étude a été effectuée sur le terrain de la société de Travaux et Montage Electriques par abréviation KAHRAKIB. Ce travail de recherche a pour objectif de mettre l'accent sur l'efficacité de la phase d'intégration.

Pour répondre à notre problématique de recherche une expérience incluant la distribution d'un questionnaire en ligne a été conduite. Les questionnaires ont été distribués en deux populations, les jeunes cadres et les responsables des structures. leur a été demandé de donner leurs avis sur le processus d'intégration actuel de KAHRAKIB. Les réponses récoltées montrent que La majorité des nouveaux cadres semble apprécier les méthodes utilisées par l'entreprise pour les intégrer.

Mots clés : Jeunes cadres, Responsables des structures, Perception, Intégration, Efficacité, satisfaction.

Abstract:

Implementing a good integration strategy makes it possible to retain new Employees and to satisfy them, In this context, The study we have carried out focuses on the theme of the Perception of the integration operation of young executives recruited into the society. This study was carried out in the field of the Electrical Works and Assembly Company by abbreviation KAHRAKIB. The objective of this research work is to emphasize the effectiveness of the integration phase.

To answer the problem, an experiment including the distribution of an online questionnaire was carried out. The questionnaires were distributed to two populations, the young managers and the managers of the structures. They were asked to give their views on the current integration process of KAHRAKIB. The responses collected show that the majority of new executives seem to appreciate the methods used by the company to integrate them.

Keywords: Young executives, Head of structures, Perception, Integration, Efficiency, satisfaction.

المخلص :

تنفيذ إستراتيجية إدماج جيدة يجعل من الممكن الاحتفاظ بالموظفين الجدد وإرضائهم، في هذا السياق تركز الدراسة التي أجريناها حول موضوع تصور عملية الإدماج للكوادر الشباب المعينين في الشركة. أجريت هذه الدراسة في شركة الأشغال و التركيب الكهربائي بالمختصر كهركيب. الهدف من هذا العمل البحثي هو تسليط الضوء على فعالية مرحلة الإدماج.

للإجابة على إشكالية بحثنا، تم إجراء تجربة تضمنت توزيع استبيان عبر الإنترنت. حيث تم توزيع استبيانين على عينتين هما، الكوادر الشباب ورؤساء الهياكل. وقد طُلب منهم إبداء آرائهم حول عملية الإدماج المعتمدة حاليا في كهركيب. حيث تظهر الإجابات التي تم جمعها أن غالبية الكوادر يقدرون الأساليب التي تستخدمها الشركة لدمجهم.

الكلمات المفتاحية: للكوادر الشباب ، رؤساء الهياكل، التصورات، الإدماج، فعالية، الرضا

Remercîments :

Tout d'abord je remercie Dieu le tout puissant qui m'a donné le courage, la patience et l'amour du savoir afin d'accomplir ce travail.

Je tiens à remercier mon encadreur, le professeur **Mr TIR Redha**, pour ses conseils, son soutien continu et son esprit critique tout au long de la réalisation de ce travail.

Ma sincère gratitude à mon tuteur le directeur des ressources humaines **Mr MERMIOUI Ahmed** pour son aide précieuse, sa disponibilité et son suivi tout au long du stage.

Mes pensées vont à mes chers parents **MOUHLI Houria** et **KHERBOUCHE Bachir**, qui m'ont motivé et soutenu tout au long de mes cinq années d'études. Mes sœurs **ASMA**, **SILYA** et **YOUSRA** qui ont toujours été là pour moi. Ma chère tante **MOUHLI Malika** et mon oncle **BEJAOUI Haoues** et leur petite famille pour son accueil chaleureux.

Je présente aussi mes remerciements aux membres du jury qui me font l'honneur d'évaluer et de juger mon travail

Sans omettre mes remerciements également envers les enseignants de L'ENSM

Pour finir j'exprime ma profonde gratitude à la directrice de l'E.N.S.M professeur **MESSAID Hasna Amina**, et au secrétaire général de l'école, et également à l'ensemble du corps administratif.

C'est grâce à tous ceux qui ont été sincèrement à mes côtés, par leurs conseils utiles et à leur soutien moral que j'ai élaboré ce modeste travail.

TABLE DES MATIÈRES

RESUME	I
REMERCIEMENTS	III
TEBLE DES MATIERES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	X
INTRODUCTION GENELRALE	1
CHAPITRE1 : PROBLEMATIQUE	4
1. Contexte et objectifs de la recherche.....	5
1.1. Contexte de l'étude.....	5
1.2. Choix de l'entreprise.....	5
1.3. L'objectif de l'étude.....	6
2. Pertinence de la recherche.....	6
2.1. Pertinence scientifique.....	6
2.2. Pertinence managériale.....	7
3. Questions de la recherche	7
CHAPITRE 2: REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL	9
1. revue de littérature.....	10
2. cadre conceptuel.....	14
2.1. Définitions des concepts relatifs à la perception de l'opération d'intégration.....	14
2.1.1. La perception	14
2.1.2. Concept de l'intégration	14
2.1.3. La notion de cadre	16
2.2. Les concepts qui en un lien avec l'intégration des jeunes cadres.....	16
2.3. Les domaines de la socialisation organisationnelle.....	20
2.3.1. Au niveau organisationnel.....	20
2.3.2. Au niveau collectif	19
2.3.3. Au niveau du travail.....	21
2.3.4. Au niveau individuel.....	21
2.4. Les étapes de la socialisation organisationnelle.....	22
2.4.1. Socialisation anticipée.....	22
2.4.2. Entrée effective dans l'organisation.....	23
2.4.3. Management de son rôle.....	23
2.5. Les objectifs de l'intégration.....	23
2.6. Les Enjeux de l'intégration	24
2.7. Les étapes de l'intégration.....	33
2.8. Le bon calendrier pour intégrer un nouveau collaborateur.....	38

CHPITRE 3 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DU	
CONTEXTE DE L'ENTREPRISE.....	40
1. Cadre méthodologique	41
1.1 Approche méthodologique.....	41
1.2 Les outils de collecte des données	42
1.2.1 Le questionnaire.....	42
1.2.2 La documentation utilisée.....	43
1.3 Population et l'échantillonnage	43
1.4 La structure du questionnaire	44
1.5 Outils d'analyse	46
2. Le contexte organisationnel.....	46
2.1 Présentation de l'entreprise d'accueil	46
2.1.1 Domaine d'activité de la société KAHRAKIB.....	47
2.1.2 Objectifs et missions de la société KAHRAKIB.....	47
2.1.3 L'organisation globale de KAHRAKIB.....	48
2.2 Présentation de la direction des ressources humaines	52
2.2.1 Objectif de la direction des ressources humaines.....	52
2.2.2 Structure de la direction des ressources humaines.....	52
2.2.3 Responsabilités et missions.....	53
2.2.3.1 Service Réglementation Assistance et Contrôle.....	53
2.2.3.2 Service Administration et Paie.....	54
2.2.3.3 Service Formation et Développement.....	54
2.2.3.4 Service Gestion de la Relève.....	55
2.2.3.5 Service des Œuvres Sociales et Culturelles.....	56
CHAPITRE 04 : RESULTATS ET DISCUSSIONS.....	57
1. Présentation et Interprétation des résultats.....	58
2. Discussion et résultats.....	92
CONCLUSION GENERALE.....	94
BIBLIOGRAPHIE.....	97
ANNEXES.....	103
ANNEXES A.....	104
ANNEXES B	111

LISTE DES TABLEAUX

N° de tableau	Intitulé	page
Tableau 2-1	les principales attentes des nouveaux collaborateurs selon les trois domaines de socialisation	27
Tableau 3-1	les moyens humains et matériels de KAHRAKIB	48
Tableau 3-2	les moyens matériels de KAHRAKIB	49
Tableau 3-3	les différentes directions de la société et leurs principales activités	50
Tableau 4-1	Répartition des responsables des structures selon le poste qu'ils occupent dans l'organigramme de leur structure	58
Tableau 4-2	Répartition des jeunes cadres selon la variable du sexe	59
Tableau 4-3	Répartition des jeunes cadres selon la catégorie d'âge	59
Tableau 4-4	Répartition des jeunes cadres selon leur niveau académique	60
Tableau 4-5	Répartition des jeunes cadres selon leurs postes	61
Tableau 4-6	Répartition des jeunes cadres selon la date de leur recrutement	62
Tableau 4-7	Evaluation du processus actuel d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB	64
Tableau 4-8	Evaluation du processus actuel d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB (Scores moyens)	66
Tableau 4-9	Les délais d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB	67
Tableau 4-10	Les activités d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB	68
Tableau 4-11	La disposition des éléments de base selon les deux groupes interrogés (1/2)	70
Tableau 4-12	La disposition des éléments de base selon les deux groupes interrogés (2/2)	71
Tableau 4-13	Répartition des réponses sur la question suivante : Durant votre période d'intégration, avez-vous fait l'objet d'un parrainage ?	73
Tableau 4-14	Le responsable du programme d'intégration selon responsables des structures	73
Tableau 4-15	Le responsable du programme d'intégration selon les jeunes cadres	74

Tableau 4-16	Répartition des réponses sur la question suivante : Après 12 semaines sentez-vous totalement intégré dans l'entreprise ?	76
Tableau 4-17	Evaluation du processus actuel d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB (Scores moyens)	77
Tableau 4-18	Les activités mises à disposition des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB	78
Tableau 4-19	La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB	80
Tableau 4-20	La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB (Scores moyens)	81
Tableau 4-21	La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB sur les attentes d'intégration (Scores moyens)	82
Tableau 4-22	Fréquence des réponses de la question suivante : Pour chacune des attentes qu'ils peuvent avoir, pensez-vous que les jeunes cadres embauchés dans votre structure sont en général...? Selon responsables des structures	84
Tableau 4-23	Fréquence des réponses de la question suivante : Pour chacune des attentes qu'ils peuvent avoir, pensez-vous que les jeunes cadres embauchés dans votre structure sont en général...? Selon les jeunes cadres	84
Tableau 4-24	Répartition des réponses sur la question suivante : La société tient-elle compte les différentes, perceptions des jeunes cadres vis-à-vis du travail par rapport aux anciens dans sa manière de les accueillir ?	86
Tableau 4-25	Répartition des réponses sur la question suivante : La société tient-elle compte les perceptions des jeunes cadres dans sa manière de les accueillir ?	87
Tableau 4-26	Les conditions de succès de l'intégration professionnelle à KAHRAKIB	89

LISTE DES FIGURES

N° de figure	Intitulé	Page
Figure 2-1	Les étapes du processus de recrutement	18
Figure 2-2	les étapes de la socialisation organisationnelle	22
Figure 2-3	objectifs des programmes d'intégration	28
Figure 2-4	évolution du niveau d'apprentissage dans le temps	31
Figure 2-5	Besoins individuels en adéquation avec les objectifs des entreprises	31
Figure 2-6	la détermination du processus d'intégration par la DRH, le management et l'équipe	33
Figure 2-7	le processus de l'intégration	34
Figure 2-8	Exemple de parcours d'intégration : première journée	35
Figure 3-1	Structure de l'effectif statutaire par tranche d'âge	49
Figure 3-2	Organigramme général de KAHRAKIB	51
Figure 3-3	Organigramme de la DRH	52
Figure4-1	Répartition des responsables des structures selon le poste qu'ils occupent dans l'organigramme de leur structure	58
Figure 4-2	Répartition des jeunes cadres selon la variable du sexe	59
Figure 4-3	Répartition des jeunes cadres selon la catégorie d'âge	60
Figure 4-4	Répartition des jeunes cadres selon leur niveau académique	61
Figure4-5	Répartition des jeunes cadres selon leurs postes	62
Figure 4-6	: Répartition des jeunes cadres selon la date de leur recrutement	63
Figure 4-7	Evaluation du processus actuel d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB	65
Figure4-8	Evaluation du processus actuel d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB (Scores moyens)	66
Figure 4-9	Les délais d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB	67
Figure4-10	Les activités d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB	69
Figure 4-11	La disposition des éléments de base selon les deux groupes interrogés	72
Figure 4-12	Répartition des réponses sur la question suivante : Durant votre période d'intégration, avez-vous fait l'objet d'un parrainage ?	73

Figure 4-13	Le responsable du programme d'intégration selon les responsables des structures	74
Figure 4-14	Le responsable du programme d'intégration selon les jeunes cadres	74
Figure 4-15	Le responsable du programme d'intégration selon les deux groupes interrogés	75
Figure4-16	Répartition des réponses sur la question suivante : Après 12 semaines sentez-vous totalement intégré dans l'entreprise ?	76
Figure4-17	Evaluation du processus actuel d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB (Scores moyens)	78
Figure4-18	Les activités mises à disposition des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB	79
Figure 4-19	La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB	80
Figure 4-20	La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB (Scores moyens)	82
Figure 4-21	La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB sur les attentes d'intégration (Scores moyens)	83
Figure 4-22	La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB sur les attentes d'intégration	85
Figure 4-23	Répartition des réponses sur la question suivante : La société tient-elle compte les perceptions des jeunes cadres dans sa manière de les accueillir ?	86
Figure 4- 24	Répartition des réponses sur la question suivante : La société tient-elle compte les perceptions des jeunes cadres dans sa manière de les accueillir ? (Scores moyens)	88

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

GRH : gestion des ressources humaines ;

DRH : Directeur / Direction des Ressources Humaines ;

RH : Ressources Humaines ;

SPA : Société par actions ;

EPE : Entreprise publique économique ;

ISO : Organisation internationale de normalisation ;

OHAS: Occupational Health and Safety Assessment Series;

QHSE: Qualité, hygiène, sécurité, environnement ;

BT : Basse tension ;

HT/THT : Haute tension/ très haute tension ;

CNAS : Caisse nationale des assurances sociales ;

PME : Une petite ou moyenne entreprise ;

TPE : Très petite entreprise ;

CV : Curriculum vitæ ;

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La préoccupation des praticiens et des chercheurs pour l'intégration, l'implication et même la fidélisation des individus au travail ne sont pas nouveaux. Elle procède de la notion de base de la gestion de personnel, à savoir la relation entre les individus et leur travail qui détermine leurs comportements et en fin le résultat. Les travaux de l'Ecole des Relations Humaines ont montré l'importance du facteur humain dans la performance des organisations « *l'apport essentiel de l'école des relations humaines est d'avoir démontré l'effet du groupe et de ses relations interpersonnelles, affectives, émotionnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail* » (Jean-Michel, 2017, p. 31). Plus concrètement, nous pouvons décrire la gestion du personnel comme le travail permanent de tentative d'influence sur les comportements au travail parce qu'ils en fin la source du résultat et de la performance.

Aujourd'hui, et plus que jamais les enjeux et les défis dictés par l'environnement économique sont tels qu'ils imposent aux entreprises de plus d'efficacité et une meilleur allocation dans l'utilisation des ressources, tant qu'humaines que matérielles, ainsi que la recherche d'une meilleure réactivité aux exigences de la clientèle. Dans cette logique, les problèmes des GRH s'orientent vers la capacité à mettre en œuvre des systèmes de gestion intégrés à la stratégie de l'entreprise et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes des personnels.

En fait, la réussite de l'entreprise réside dans sa capacité de maîtriser un système nécessaire de concurrence coopération bien plus que dans la fiction d'une organisation harmonieuse, sans conflit, et comme l'intégration dans l'entreprise constitue un moment crucial de l'entrée dans la vie active, Nous chercherons à cerner ici quelques unes des dimensions constituantes du rapport des nouveaux cadres à leur emploi. La qualité de la relation d'emploi, telle qu'ils la perçoivent, constitue certainement un élément susceptible d'influer sur l'intégration dans l'entreprise. L'évaluation des individus de la relation entre leur formation et l'emploi qu'ils occupent. Le jugement des individus sur les rapports entre, leur point de vue sur La relation entre l'idée qu'ils se faisaient de leur travail avant d'y entrer et le travail effectif, « *le changement d'emploi a toujours une répercussion psychologique sur l'individu qui doit démontrer ses capacités dans un nouvel environnement.* » (Bernard & Daniel, 2016, p. 69), leur appréciation sur le fait d'être en position d'effectuer correctement sa tâche et, plus largement les aspects de leur emploi

qu'ils apprécient le plus ou, au contraire, le moins ainsi que leur état d'esprit au regard de leur situation professionnelle.

L'intégration effective des nouveaux cadres est en lien direct avec leur degré d'implication initiale et future dans l'entreprise à travers son attitude et son dynamisme. Aussi, le rôle de l'entreprise est important dans la réussite de l'intégration à travers l'accueil et l'accompagnement pour que le nouvel arrivant trouve rapidement sa place dans l'entreprise, C'est aussi le premier pas vers la fidélisation des collaborateurs. Nous savons tous qu'il n'y a pas un modèle universel d'intégration et chaque prise de poste est différente, une solution unique ne peut s'appliquer à tous.

A partir de cette vision globale des éléments relatifs aux jeunes cadres ressortent :

Les jeunes cadres recrutés sont toujours porteurs, pour l'entreprise de compétences en technologies de pointe ou des réflexions nouvelles.

Une nouvelle relation des jeunes cadres s'établit avec l'entreprise, plus utilitaire et moins affective qu'auparavant ou en recherche d'équilibre avec la vie privée.

Dans notre mémoire, nous allons traiter la perception de l'opération d'intégration des jeunes cadres recrutés à KAHRAKIB, le choix du thème de recherche de ce mémoire de master était en concertation avec le DRH de la société de Travaux et Montage Electriques, qui porte un intérêt très marqué à notre projet de recherche.

Notre travail se structure de la manière suivante :

Nous avons abordé, dans le premier chapitre la problématique de recherche qui porte sur le contexte et l'objectif de la recherche, le choix de l'entreprise, la Pertinence scientifique et managériale de la recherche, et il se termine par les questions de la recherche;

- Le deuxième chapitre explore La revue de littérature et le cadre conceptuel, nous présentons les concepts clés de la recherche. Ainsi les différents concepts qui ont un lien avec le concept de la perception de l'intégration ;
- Le troisième a été réservé à la partie méthodologie de la recherche et la présentation de l'entreprise ;
- Le dernier chapitre a été dédié à la présentation des résultats et discussion ;

Nous avons conclu notre travail par une conclusion suivie par la liste bibliographique et les annexes.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

Le chapitre présent a pour but d'aborder le contexte et l'objectif de la recherche, et de présenter sa pertinence scientifique et managériale, ainsi que les questions sur lesquelles se base notre recherche.

1. Contexte et objectifs de la recherche :

Dans cette section nous avons présenté le contexte le choix de l'entreprise et l'objectif de l'étude.

1.1 Contexte de l'étude

C'est dans le contexte d'une recherche académique pour l'obtention d'un diplôme de master en management des ressources humaines, d'une part dans un contexte de pénurie de ressource humaines hautement qualifiées, car beaucoup d'entreprises algériennes ignorent et sous-estiment l'importance d'assurer un bon accueil et une intégration aux nouvelles recrues et trop souvent les entreprises réduisent l'intégration à une simple journée d'accueil, d'autre part, que nous nous sommes intéressés à ce thème, dans le but de connaître comment s'effectue l'intégration des jeunes cadres recrutés au sein de l'entreprise algérienne, et de savoir quelles sont les stratégies d'intégration que l'entreprise adopte pour optimiser la position organisationnelle du nouveau recruté.

Le choix de ce thème n'est pas du au hasard, la curiosité d'apprendre des nouvelles notions et d'accroître nos acquis cognitifs sur le monde opérationnel et faire le lien entre la théorie et la pratique ont été des facteurs de motivation pour en choisir un thème d'actualité pareil.

1.2 Choix de l'entreprise

La présente étude a été menée au sein de l'entreprise nationale des travaux et montages électriques « KAHRAKIB ». Le choix de cette entreprise n'est pas dû au hasard car cette dernière est une filiale de SONALGAZ qui possède une longue et riche expérience en matière de gestion des ressources humaines. C'est une entreprise qui dispose d'une expérience en matière de recrutement, d'accueil et d'intégration. Et répond à notre terrain d'investigation de recherche, demeure aussi favorable à la mise en valeur de nos travaux de recherches sur le terrain. Aussi, faire un stage de fin

d'études au sein d'une telle entreprise pourrait nous ouvrir de belles perspectives professionnelles.

1.3 L'objectif de l'étude

A travers notre étude, nous fixons d'atteindre les objectifs suivants :

- comprendre et Connaitre exactement le contenu et l'importance accordée à la phase d'intégration au sein de la L'entreprise **KAHRAKIB**;
- Mettre en lumière les éléments qui peuvent faciliter l'intégration des jeunes cadres nouvellement recrutés ;
- Replacer le cadre nouvellement recruté dans le système socioprofessionnel ;
- Connaitre le point de vue des jeunes cadres sur le rapport entre l'idée qu'ils se faisaient de leur emploi avant d'y accéder et l'emploi effectif ;
- De plus, notre étude a pour objectif de identifier les critères qui déterminent la rapidité d'intégration d'un nouveau cadre
- L'approfondissement des connaissances acquises durant notre formation au sein de l'ENSM, spécialement sur la phase d'intégration des jeunes cadres, et de les utiliser dans le monde professionnel.

2. Pertinence de la recherche

Notre travail de recherche combine entre deux pertinences, scientifique et managériale.

2.1 Pertinence scientifique

Suite à une première recherche documentaire, nous n'avons guère trouvé en théorie comment s'effectue l'intégration des jeunes collaborateurs au sein d'une entreprise. Nous avons choisi une catégorie particulière de salariés en fonction de leur catégorie socioprofessionnelle, celle des cadres, car c'est une catégorie qui est spécifique. Notre valeur ajoutée sera de démontrer quels sont les facteurs sur lesquels L'entreprise doit se concentrer pour réussir cette intégration et comment replacer le cadre nouvellement recruté dans le système socioprofessionnel.

Nous souhaiterions que notre travail soit un guide, un document de travail pour les RH et un outil d'informations pour les promotions à venir qui trouveront en ce travail, les informations et les données nécessaires comme références pour des futures recherches relatives à l'intégration des nouveaux cadres.

2.2 Pertinence managériale

Durant notre formation académique à L'école Nationale Supérieure de Management, nous avons acquis énorme de connaissances théoriques, au biais des cours reçus, concernant la gestion des ressources humaines, dont, nous allons effectivement traiter dans notre thématique de recherche. Notre travail de recherche nous a permis de dégager des propositions, découvrir des idées par les quelles, on peut servir les besoins de managers sur le terrain, les résultats de notre travail peuvent être comme solution opérationnelles pour l'entreprise.

3. Questions de la recherche

Pour assurer la réalisation des objectifs identifiés préalablement, nous avons jugé utile de mettre en exergue le questionnement suivant :

- **Est-ce que le processus d'intégration au sein de KAHRAKIB est efficace ?**
Est-ce que KAHRAKIB gère bien l'arrivée des jeunes cadres ?

Au-delà la de cette problématique, et afin de donner une réponse à cette dernière, nous nous arrêtons sur les sous questions suivantes :

Q1 : Est-ce que l'entreprise KAHRAKIB adapte les pratiques clés pour accueillir les nouveaux jeunes cadres ?

Q2 : Quel est le meilleur délai pour que le nouveau cadre soit pleinement opérationnel ?

Q3: Est ce que les jeunes cadres qui ont été recrutés ces dernières cinq années sont satisfaits du programme d'intégration de KAHRAKIB ?

Q4: Quelles sont les conditions de succès de l'intégration

Les éléments de réponse à ces interrogations seront vérifiés par les hypothèses, ci dessous, qui permettront, d'ailleurs, de conduire et d'orienter notre travail de recherche :

H1: L'accueil du nouveau collaborateur doit se faire dans l'idéal. Donc il faut expliquer au nouveau salarié les modalités pratiques de sa vie dans l'entreprise, lui fixer un entretien formel avec le manager, lui faire un tour des locaux, lui présenter les membres de l'équipe, lui expliquer et lui faire signer le contrat de travail et lui fournir toute la logistique du poste (bureau, téléphone, PC...);

H2 : Le nouveau cadre peut être pleinement opérationnel au bout de trois mois à cause de la préparation préalable du programme d'intégration avant son arrivée, mais généralement au bout de 6 mois les nouveaux collaborateurs deviennent compétents et efficace.

H3 : L'entreprise **KAHRAKIB** affirme que l'intégration est l'une des étapes à prendre au sérieux, et leur accorde une grande importance, et pour satisfaire ces jeunes cadres elle doit répondre à ses attentes et tient compte de ses perceptions

H4 : La réussite de l'intégration repose sur l'organisation préalable de cette phase et dépend en grande partie de la qualité d'accueil accordée aux nouveaux cadres. Il faut leur faciliter l'accès le plus rapidement possible à un maximum de renseignements sur leur nouvel environnement. Ensuite, il faut les suivre et leur apporter la considération dont ils ont besoin pour qu'ils se sentent utiles, En leur donnant du sens aux rôles qu'ils tiendront au sein de l'entreprise. Enfin il faut les accompagner et soutenir pour les rendre opérationnels ;

**CHAPITRE 2 : REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Dans ce premier chapitre, qui est essentiellement théorique, nous présentons la revue de la littérature des recherches sur notre sujet en mettant l'accent sur quelques articles et pratiques mentionnés dans les travaux scientifiques, puis nous définissons les concepts importants de notre étude pour déterminer le contexte de la recherche.

1. revue de littérature

L'intégration est une étape liée au recrutement du salarié, c'est un terme très fréquent, et fait référence au concept de socialisation organisationnelle, cela veut dire la façon dont les entreprises socialisent leurs employés.

Selon lacaze l'intégration peut se définir comme: « *L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée.* » lacaze, 2007 (cité par delphine & Serge, 2010)

Dans de nombreuses entreprises, l'intégration est souvent réduite à une journée d'accueil. Au contraire, nous pensons que l'intégration est un processus long et compliqué qui dure des mois, voire plusieurs années. Et nécessite un délai avant d'être efficace.

Les premiers jours dans une entreprise sont marqués pour un nouveau collaborateur, Il s'agit pour le salarié d'Avoir un sentiment d'être accueilli et Recevoir un soutien et une solidarité de la part de ses collègues, (Delphine & Serge, 2010, p. 1.2)

Le cabinet de conseil en management sia Partners s'est intéressé à L'intégration des salariés à travers l'article « L'intégration des salariés, une étape clé à ne pas sous-estimer ». On y apprend qu'il est conseillé au candidat dans ses débuts au nouveau travail, d'observer son nouvel environnement. Dans le même temps, les employeurs jouent un rôle primordial, Ils encouragent les nouveaux employés à prendre l'initiative et à s'engager avec les autres.

De plus, cet article nous montre que l'intégration du collaborateur doit être anticipée et les préparatifs doivent donc commencer avant leur entrée dans l'entreprise c'est-à-dire en amont. Aussi, Accompagner les nouveaux employés dans l'exercice de leurs fonctions permet de les rendre plus promptement opérationnels, productifs et autonomes, en outre, une intégration réussie a aussi des effets sur la performance de l'équipe des nouveaux arrivants, dans la diminution de la charge de travail supplémentaire. Enfin, pour éviter la

rupture de contrat pendant la période d'essai, l'employeur doit fidéliser le recruté dès son arrivée. (A. Sia partners, 2011)

À son arrivée, la recrue a pourtant des préoccupations de toutes sortes, Il en a besoin pour se situer dans l'environnement et pour établir ses repères. Essentiellement, il a besoin de comprendre la contribution qu'il peut apporter dans cette entreprise (Bédard, 2010), Selon Yannick « *La période d'intégration doit donc faire l'objet d'une formalisation très précise permettant d'éviter toute déconvenue et méprise sur les attentes réciproques. C'est à ce prix que l'organisation peut s'attacher durablement les services d'un collaborateur performant qui gardera un bon souvenir de ses premiers mois d'activité.* » (Yannick, 2016, p. 288)

65% des entreprises n'ont pas de processus d'intégration clairement défini et Près d'un salarié sur deux a envisagé de quitter son entreprise pendant la période d'essai et la moitié d'entre eux ont souhaité quitter leur poste à cause de divergences de vues. Dans L'article de la plateforme de recrutement digital recruiters « Négliger l'intégration d'un collaborateur peut faire échouer son embauche », nous avons trouvé que si l'intégration de ce nouveau collaborateur n'est pas correctement effectuée le risque d'un départ anticipé est doublé. Donc, Il faut que l'intégration réponde aux besoins et aux attentes du salarié à son entrée dans l'entreprise pour éviter les démissions. Le nouveau collaborateur veut dans un premier temps connaître les collègues pour qu'il développe un sentiment d'appartenance à un groupe qui il sera amené à travailler avec, aussi, il veut connaître la culture de l'entreprise, il veut sentir considéré par exemple dans le cas de disposition des matériaux nécessaires pour le travail dans les premiers jours. (Belhout, 2017)

Le cabinet spécialisé en ressources humaines Mercurie Urval a aussi mené une étude sur la perception des entreprises et des collaborateurs, leur conception « d'une intégration réussie » et ses enjeux.

Cette étude a été menée auprès de 445 personnes et portait sur deux angles de questionnement : la pratique et les enjeux de l'intégration. Trois populations provenant de secteurs différents figurent parmi le panel de personnes interrogées : les Ressources Humaines, les cadres dirigeants et les collaborateurs

Il est important de la part des entreprises de veiller à conserver une cohérence entre le discours, la promesse du poste pendant le recrutement et la réalité de celui-ci. Sinon cette frustration de la part du collaborateur peut l'inciter à rompre sa période d'essai,

le critère le plus importants pour une bonne intégration aux yeux des employeurs c'est l'écoute et pour les collaborateurs c'est l'adaptabilité, Il est donc essentiel pour assurer la pérennité d'une collaboration que la période d'intégration privilégie l'échange entre les parties en présence mais aussi exige de part et d'autre de l'adaptabilité. Il est également essentiel pour réussir cette intégration que les managers et les collaborateurs puissent tout au long de cette période se ménager des moments pour exprimer leurs interrogations afin de ne pas laisser de questions en suspens. Les raisons pour laquelle les employés quittent l'entreprise prématurément sont : les divergences de vues, le périmètre du poste et le salaire.

De plus, l'enquête a montré que Près de 2 entreprises sur 3 n'ont pas de processus d'intégration formalisé à cause de la taille de la structure en premier lieu, Mais aussi un manque de temps et d'expérience.

Pour terminer, les résultats montrent que, près de 6 entreprises sur 10 ont consciences de la nécessité de mettre en place un tel processus. La phase d'intégration serait à songer à une période de 6 mois. (infoDSI, 2012)

Le cabinet de conseil en ressources humaines, ETHIS RH, stipule dans l'article « L'intégration des nouveaux collaborateurs : diriger le regard au bon endroit » que un processus d'intégration performant repose sur une organisation posée pendant une durée définie et limitée, il articule autour différents axes commencer par l'Accueil qui contribue la qualité de la relation, la Présentation qui demande une communication d'informations structurées, claires et motivantes, les formations, l'Évaluation qui nécessite une compétence particulière, et fini par l'écoute qui permet au nouveau arrivant de communiquer de ce qu'ils vivent. Ces différentes actions doivent être subdivisées dans un processus, et des rendez-vous planifiés entre les managers, les RH et les formateurs afin d'avoir une vision claire et précise du processus d'intégration, ce que l'on attend d'eux, et les modes de communication entre eux pour assurer la bonne intégration. (ethis RH, 2019)

Pour savoir qui est responsable de l'intégration du nouveau collaborateur , L'article de Emilie Vidaud sur « Les clés pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur », éclaircir que l'intégration basé sur une communication en triangle (RH, manager, collaborateur), c'est un élément important pour la réussite de l'intégration d'un nouveau

collaborateur, ce dernier doit être en mesure de s'adresser facilement à son manager ou aux RH afin d'élucider les zones d'ombre et de poser les bonnes questions, le service RH doit planifier, coordonner et surveiller le processus, La responsabilité du manager est de valider le succès de l'intégration (Vidaud, 2012)

Et pour finir, nous pouvons conclure par les tactiques d'intégration à partir de l'article « Intégration à l'entreprise : quelles sont les pratiques efficaces ? » dans le site académique, journalistique THE CONVERSATION.

Selon van maanen et schein il ya 6 tactiques principales d'intégration , Les deux premières sont liées au contexte de l'intégration, et dépendent de la taille de l'entreprise et du volume de recrutement, Par ce que les grandes entreprises gèrent les nouveaux arrivants de façon collectives et formelles, mais les PME /TPE gèrent de façon individuelle et informelle, Elles sont appelées les tactiques de contexte et peuvent être collectives lorsque les nouveaux embauchés sont gérées ensemble, et formelles lorsqu'un parcours d'intégration est conçu expressément pour les nouveaux. Ensuite, les tactiques de contenu qui concernent l'apprentissage et l'évolution vers un nouveau rôle elles peuvent être Séquentielles, quand une série d'étapes de développement vers un rôle cible ont été recensées et fixes lorsque les nouveaux arrivant ont Conscient d'un timing lié à l'évolution. Enfin, les deux dernières tactiques sont liées au degré de convergence entre les nouveaux employés et les anciens. Il s'agit des tactiques sociales, elles peuvent être En série, lorsque les nouveaux embauchés sont guidés par l'établissement de lien avec des collaborateurs plus anciens et D'investitures, lorsque L'intégration repose sur une bonne concorde entre les nouveaux collaborateurs et l'entreprise pour renforcer et consolider leur identité (Perrot, 2017).

2. cadre conceptuel

Notre thème de recherche conduit à définir en premier lieu la perception, l'intégration et la notion de « cadre ».

Aussi, il nous apparaît important de donner des définitions aux notions (socialisations organisationnel, le recrutement, l'accueil, le parrainage, le tutorat, implication et La satisfaction) qui sont utilisées dans l'étude correspondant à notre sujet et qui ont un lien avec elle.

2.1. Définitions des concepts relatifs à la perception sur l'intégration

2.1.1. La perception :

Selon Michael Hearn : « *La perception exprime la représentation que se fait tout décideur de environnement national régional ou global Cette représentation illustre le passé le présent et le futur(les utopies).*» (Hearn)

Poutier et Billaudeau ont donné une définition de la perception dans son article selon Dussart et Filser « *La perception est définie comme un processus permettant à l'individu de prendre conscience de son environnement et d'interpréter les informations qui en émanent. Initiées par les sens récepteurs du stimulus, ces informations vont ensuite être filtrées et interprétées par le système nerveux central de telle sorte qu'elles soient en accord avec le schéma de référence de l'individu.* » (Poutier & Billaudeau, 2015, p. 834)

2.1.2. Concept de l'intégration :

Afin de cerner la notion de l'intégration et pour mieux la comprendre, il est utile de donner quelques définitions :

Selon Benchemam et Galindo « *Un recrutement peut être qualifié de réussi quand la personne embauchée est pleinement intégrée dans l'entreprise* » (Benchemam & Galindo, 2015, p. 68)

Étymologiquement le mot intégration vient du verbe intégrer et de l'origine mot latine: *integratio*.

En mathématiques c'est une opération par laquelle on détermine la grandeur finie de la somme de quantité, intégrer c'est donc, la Transition d'un infiniment petits à une grandeur finie, d'innombrables points indiscernables au tout d'une grandeur continue, l'intégration En sociologie désigne moins une situation qu'un processus. Il s'agit de créer une forme d'unité ou d'identité à travers l'émergence d'un processus interne de mise en relation d'une complexité hétérogène.

Le terme d'intégration appliquée à la réalité sociale désigne une définition spécifique de ce collectif et de son identité. C'est la communauté ou la nation qui s'intègre, devenant une entité unifiée avec une identité. Par conséquent, l'intégration de la société ainsi que l'intégration des individus concernés dans la société.

Pour Durkheim, c'est l'intégration des individus dans les sous-systèmes des groupes professionnels, familiaux, qui peut intégrer la communauté elle-même, c'est-à-dire produire son unité, poursuivre son existence et Redéfinir ou réaffirmer son identité (Grange, p. 2)

D'après armstrong L'intégration est le processus qui consiste à recevoir et à accueillir les employés lorsqu'ils rejoignent une entreprise pour la première fois et à leur donner les informations de base dont ils ont besoin pour s'installer rapidement et heureusement et commencer à travailler. (Armstrong, 2006, p. 470)

Selon keable pierre « *L'intégration est la résultante d'un processus d'apprentissage et de développement qui implique: une fonctionnalité dans l'exécution de rôles sociaux appropriés à son groupe d'âge (travailleur, étudiant, ami, partenaire amoureux, citoyen) et à ses capacités; une appartenance à des groupes dont le fonctionnement respecte les règles, les valeurs et les normes, morales et légales, ainsi que des relations adéquates, stables et réciproques avec ces groupes (dimension objective) dans lesquelles on se sent apprécié et investi en tant qu'individu (dimension subjective).* » (Keable, 2007, p. 3)

- L'intégration des nouvelles recrues est une notion à la croisée de deux approches L'un normatif selon fisher 1991 et parsons1972, l'autre constructiviste selon manço1999. Le premier porte sur l'étude de la normalisation du comportement des nouveaux employés au sein de l'entreprise.

L'entreprise s'efforce de rendre la personne conforme à ses valeurs et à ce qu'elle attend de lui. Cependant, un échec de l'intégration peut conduire à l'anomie considérée comme un défaut d'intégration. Cette anomie n'est pas neutre, car elle peut menacer la cohérence interne l'entreprise

Le deuxième courant porte sur l'idée que les acteurs préparent des procédures afin de réaliser la recherche de qualification et d'identité sociale. (Garcia, 2016, p. 14.15)

« *Une bonne intégration se caractérise par des nouveaux collaborateurs ayant un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, de motivation, etc., et un niveau faible d'intentions de départ, d'absentéisme, de turnover, de conflits de rôles, d'ambiguïté de rôles, etc.* » (Lacaze & PERROT, 2010, p. 3)

2.1.3. La notion de cadre :

Dans le petit lexique de GRH le mot cadre signifie selon guillot-soulez, chloé « *Salarié dont le niveau de salaire est situé parmi les plus élevés de son entreprise en raison des fonctions et des responsabilités d'encadrement et de management qu'il exerce au sein de celle-ci.* » (guillot-soulez, 2017, p. 14)

Selon christine, jean-renaud et sandrine « *Ensemble des salariés qui occupent des fonctions de conceptions de recherche, d'organisation ou de direction au sein des entreprises et des administrations.* » (Christine, Jean- Renaud, & Sandrine, 2017)

Ce terme trouve ses origines dans le militaire et il désigne depuis la fin du XVIII^e siècle tous officiers et sous-officiers inscrit dans le tableau des emplois de service (Grelon, 2001).

Le statut cadre est une position importante au sein de l'entreprise, il se voit généralement responsable d'équipe qu'il doit diriger et guider avec sagesse pour atteindre les objectifs.

À cet égard, il doit monter une vraie capacité pour mobiliser le soutien des personnes dont il a la responsabilité. (Sven, 2013)

Le concept de cadre est un concept complexe, parfois désordonnée, qui recouvre de diverses significations en termes de statut et de représentation sociale, tout en s'appuyant sur les fonctions et les rôles spécifiques d'une entreprise (jobintree).

2.2. Les concepts qui en un lien avec l'intégration des jeunes cadres nouvellement recrutés:

Dans le but d'éclaircir le sens des concepts qui en un lien avec l'intégration des jeunes cadres, nous avons opté pour ces quelques définitions :

2.2.1. La socialisation organisationnelle :

Les nouvelles recrues s'installeront probablement plus rapidement et aimeront travailler pour l'organisation si le processus de socialisation se déroule sans heurts. Les relations avec les collègues sont extrêmement importantes pour de nombreuses personnes. La mesure dans laquelle les employés peuvent influencer directement sur la qualité de la socialisation est souvent limitée, mais c'est une caractéristique d'introduction à l'organisation mais c'est une caractéristique d'introduction à l'organisation à laquelle ils doivent faire attention, dans la mesure du possible, pendant les préparatifs d'intégration,

qui comprennent l'accueil, la documentation, les informations initiales, l'introduction sur le lieu de travail, les cours d'intégration formels et les activités de formation formelle et informelle. (Armstrong, 2006, p. 473)

La socialisation organisationnelle peut être définie comme la période pendant laquelle une recrue parvient à comprendre et à interagir avec son nouvel environnement de travail, tandis que l'organisation essaie de le former et de l'endoctriner pour qu'il soit un membre utile, à part entière et compatible. La philosophie varie donc selon les perspectives, opposant l'intégration à l'assimilation, mais le résultat final reste le même: l'ajustement du salarié à l'organisation employeuse et non l'inverse, ce qui pourrait plutôt représenter l'individualisation. (Louise & Gaétan, 2007, p. 220)

2.2.2. Le recrutement :

Selon Peretti : « *Le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques. La réussite du recrutement repose sur une définition et une description réalistes du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise.* » (Jean-Marie, 2018, p. 69)

Pour Armstrong le nombre et les catégories de personnes requises doivent être spécifiés dans le programme de recrutement, qui est dérivé du plan des ressources humaines. En outre, il y aura des demandes de remplacements ou de nouveaux emplois à pourvoir, et ces demandes devraient être vérifiées pour s'assurer qu'elles sont justifiées. (Armstrong, 2006, p. 410)

Selon Guillot Soulez : « *processus d'attraction et de sélection de candidats pour un poste de travail au sein d'une organisation.* » (Guillot-Soulez, 2017, p. 69)

Aussi, Guillot Soulez a donné une définition au processus de recrutement, selon lui : « *ensemble des étapes qui visent à attirer et sélectionner les candidats à un poste de travail au sein d'une organisation. Le processus de recrutement comporte quatre étapes principales : préparation du recrutement, recherche de candidatures, sélection des candidats, accueil et intégration.* » (Guillot-Soulez, 2017, p. 67)

2.2.2.1. Les étapes du processus de recrutement :

Le processus de recrutement est divisé en plusieurs étapes, de la préparation au recrutement à l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs dans l'entreprise :

Figure 2-1 : Les étapes du processus de recrutement

Étapes du processus de recrutement		Objectifs
Etape 1 : Préparation de recrutement	Expression de la demande	Définir le besoin de l'entreprise
	Analyse de la demande	Analyser l'opportunité du recrutement d'un nouveau salarié
	Définition du poste et du profil	Définir la fonction et l'ensemble des qualités nécessaires pour l'occuper correctement
Etape 2 : recherche des candidatures	Prospection interne	Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie
	Choix de la méthode de recherche	Choisir entre la réalisation du recrutement en interne (service RH) ou en externe (cabinet de recrutement, chasseur de têtes...)
	Recherche des candidatures externes	Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible
Etape 3 : sélection des candidats	Premier tri	Réaliser une première sélection à partir des CV et lettres de motivation
	Entretiens	Réaliser une nouvelle sélection après entretiens
	Tests éventuels	Réaliser une nouvelle sélection après d'éventuels tests
Etape 4 : accueil et intégration	Décision	Choisir un candidat parmi ceux retenus à l'issue de la sélection
	Proposition	Fixer les conditions d'embauche du candidat
	Accueil	Préparer l'arrivée du nouvel embauché

		dans l'entreprise
	Intégration	Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonctions

Source : (Guillot-soulez, 2020, p. 35.36)

2.2.3. L'accueil :

Selon peretti « La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation. Ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un coût élevé qui s'ajoute au coût du recrutement. Les entreprises mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouveaux embauchés. » (peretti, 2018, p. 84)

Aussi selon peretti l'accueil se définit comme « Procédure organisant les débuts professionnels du salarié dans l'entreprise afin de lui apporter toutes les informations et l'assistance nécessaires à son intégration. » (Peretti, 2011, p. 3)

2.2.4. Le Parrainage :

Selon peretti « Rôle joué par un salarié expérimenté de l'entreprise auprès d'un salarié en situation d'intégration ou d'apprentissage. » (Peretti, 2011, p. 189)

Le parrainage Assigne un partenaire qui a déjà un poste dans l'entreprise, à une personne nouvellement arrivée c'est le parrainage qu'il s'agit d'une méthode facilite les rencontres avec les collègues et permet au nouveau venu de nouer des liens plus rapidement. Ce dernier est ainsi subventionné par une présence sympathique du parrainage qui lui permet de comprendre les dynamiques internes et l'organisation de l'entreprise plus facilement. (Pollien, 2020)

2.2.5. Le tutorat :

Selon Cohen, Drugmand, Mattio, & franck « Le tutorat est la transmission de compétences par une personne expérimentée, le « tuteur » à un apprenant le « tutoré », pendant une période limitée dans le temps. » (Cohen, Drugmand, Mattio, & franck, 2013)

Selon Jean-Jacques Boru et Christian Leborgne le tutorat se définit comme « un dispositif de formation intégré au travail, c'est-à-dire qui s'opère en situation professionnelle... dont l'objectif n'est pas la formation mais la production » (Jean-Jacques Boru et Christian Leborgne (cité par Cohen, Drugmand, Mattio, & franck, 2013, p. 3)).

2.2.6. L'implication :

Selon mucchielli alex : « *L'« implication » au travail d'un collaborateur est l'ensemble formé par les caractéristiques psychologiques de son attitude envers sa situation de travail dans l'entreprise. L'implication traduit en partie l'état de la relation qui s'est construite entre le collaborateur et sa situation travail dans l'entreprise.* » (Mucchielli, 2008, p. 1)

2.2.7. La satisfaction :

Selon Roussel: « *Un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail, rapporté aux attentes qu'il avait développées à leur propos* ». (roussel (cité par Maugeri, 2013, p. 13))

Selon Igalens (1999) la satisfaction au travail se définit comme : « *une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail [...], un concept dynamique. C'est une perception instable qui évolue en fonction des expériences mais aussi en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au long de sa vie.* » (igalens (cité par (Le flanchec, Mullenbach, & Rojot, 2011, p. 40.41))

2.3. Les domaines de la socialisation organisationnelle :

Selon Fisher (1986) les domaines de socialisation sont définis comme « *ce qui est appris et ce qui est modifié au cours de la socialisation* ».

2.3.1. Au niveau organisationnel:

Selon Schein, 1978, les nouveaux entrants doivent apprendre les règles, les relations hiérarchiques, le système de rémunération et d'autres caractéristiques de leur entreprise. Ils doivent aussi se familiariser avec la culture et les aspects informels de l'entreprise. (Schein (cité par (Nathalie, Olivier, Delphine, & Karim, 2005, p. 279))

2.3.2. Au niveau collectif :

Selon O'Reilly Caldwell et Barnett, 1989, le nouveau venu doit apprendre à connaître ses collègues, s'entendre avec le groupe de travail, comprendre les causes du comportement des autres et adopter le bon comportement. Découvrir les rapports de pouvoir et les intérêts politiques des uns et de l'autre fait partie du processus de socialisation.

« *« L'intégration sociale » est évaluée par des communications et des comportements perçus comme coopératifs au sein d'un groupe ou d'une organisation ainsi que par des éléments affectifs tels que la cohésion et l'attraction pour le groupe ou l'organisation. »* (O'Reilly, Caldwell et Barnett (cité par Nathalie et al, 2005, p. 279)

2.3.3. Au niveau du travail:

D'après Rafaeli et Sutton, 1978, L'efficacité au travail s'acquiert d'une part, en maîtrisant les aspects techniques du travail. Les normes, les procédures et le jargon doivent être maîtrisés. Les scripts et les diagrammes cognitifs sont élaborés par le nouvel employé ce qui l'autorise à automatiser les tâches de routine pour se concentrer sur des activités complexes.

D'autre part, l'employé socialisé a une vision claire de son rôle au sein de l'entreprise. Il a défini les limites de ses responsabilités et les attitudes attendues de lui.

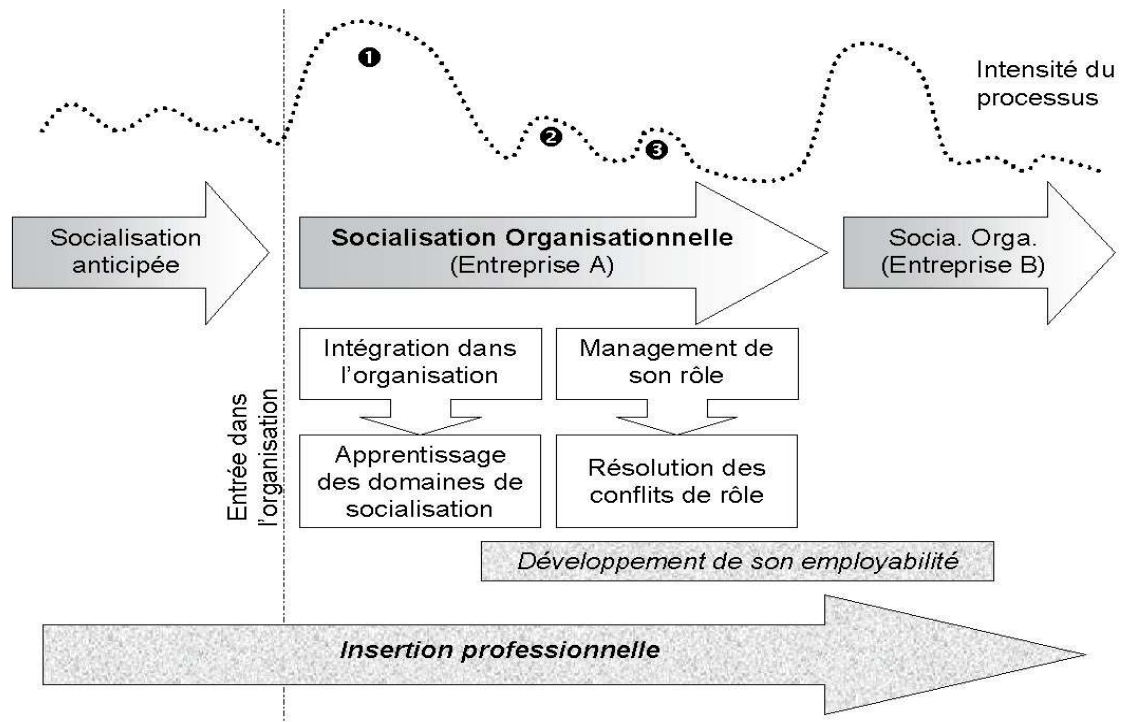
2.3.4. Au niveau individuel:

D'après Nicholson, Hall et Louis « *L'arrivée dans un nouvel emploi est accompagnée d'un apprentissage personnel. Intégrer une organisation signifie passer d'un rôle à un autre (Nicholson, 1990) induisant une adaptation ou une modification radicale de l'identité (Hall, 1971). Ce passage suppose que l'individu fasse le deuil de son identité passée. Si cet abandon est vécu négativement, la capacité de l'individu à être socialisé risque de s'en trouver limitée (Louis, 1980). »* (Delphine L., 2007, p. 13.14)

2.4. Les étapes de la socialisation organisationnelle:

D'après Delphine Lacaze, la socialisation est constituée de trois étapes :

Figure 2-2 : les étapes de la socialisation organisationnelle



Source : (Delphine L. , 2007, p. 11)

3. OE : Changement d'organisation. 2 : Changement de poste. 3 : Modification majeure dans l'organisation.

2.4.1. Socialisation anticipée

La socialisation anticipée d'après cable, aiman-smith, mulvey et edwards : Pour une future recrue c'est une étape préparatoire à l'entrée dans la vie active. En fait, cela se produit surtout pendant les stages en entreprises. De plus, c'est aussi la phase de recrutement; le moment du premier contact entre l'entreprise et la future recrue, c'est une ligne très importante car il est le temps de signer un «contrat psychologique» avec le nouveau embauché. Ce processus de socialisation vise à partager les valeurs de l'entreprise avec le nouveau embauché afin de comprendre sa culture. (guerfel- Henda, El abboubi, & El kandoussi, 2012, p. 61)

2.4.2. Entrée effective dans l'organisation

Cela correspond à la première fois qu'un nouvel arrivant passe dans une organisation, aux premiers temps. Au cours de cette étape, l'individu s'efforce de comprendre la réalité organisationnelle et de devenir un membre engagé et efficace. En découvrant les bonnes valeurs et comportements, il cherche à comprendre ce qui se passe autour de lui. Selon Feldman l'intégration se caractérise par quatre activités essentielles: la personne apprend les tâches qu'elle doit réaliser, elle apprend à connaître la vie de son groupe, elle détermine son rôle et elle évalue son adaptation au poste avec son responsable.

2.4.3. Management de son rôle :

Dans cette phase, le nouvel employé cherche à résoudre les contradictions et les ambiguïtés de son travail. Il ya deux types de conflit qui devrait être résolu :

Le premier type concerne le déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Les restrictions du nouvel emploi, telles que les horaires de travail qui peuvent affecter la qualité de la vie familiale et qui nécessitent des arbitrages ;

Le deuxième type apparaît entre le groupe de travail et d'autres groupes de l'entreprise. Par exemple, Les problèmes à résoudre concernent la détermination des responsabilités et des tâches de chaque groupe. (nathalie et al, 2005, p. 278)

2.5. Les objectifs de l'intégration

Selon michael armstrong l'intégration a quatre objectifs :

1. Faciliter les étapes initiales quand tout est probablement étrange et inconnu pour les nouveaux;
2. Etablir rapidement une attitude positive de l'entreprise dans l'esprit du nouvel employé afin qu'il soit plus susceptible de rester ;
3. Obtenir un rendement efficace du nouvel employé dans les plus brefs délais;
4. Pour diminuer la probabilité qu'un employé quitte rapidement. (Armstrong, 2006, p. 470)

Selon Nathali olivier, l'intégration est un processus crucial, qui se déroule dans une période de plusieurs mois, qui permet:

1. Le transfert de la culture et des valeurs de l'organisation ;

2. Vérifier (valider) les compétences de l'employé en lui attribuant des responsabilités permettant de la vérification ;
3. Etablir une relation de collaboration avec lui. (Olivier, kit RH pour les PME, 2009, p. 33)

Pour clauder l'objectif de l'intégration est :

1. Maintenir le contact avec la nouvelle recrue jusqu'à son intégration ;
2. Créer des conditions qui permettent une intégration réussie du candidat ;
3. Organiser les tâches en différentes étapes pour permettre le développement des Compétences et planifier des jalons en termes de résultats escomptés. (Claude, 2019)

2.6. Enjeux de l'intégration :

Les entreprises investissent souvent peu ou pas dans le travail d'intégration des nouveaux collaborateurs ; elles omettent de prendre en compte les conditions satisfaisantes à la mise en œuvre pour que le recruté puisse faire face aux exigences du travail et la qualité des activités à réaliser (Delaleau, picard, & Junca, 2019), Parce que plus les nouveaux arrivants sont satisfaits de leur travail, plus ils sont interactifs et efficaces. Au contraire, si les rôles et responsabilités d'un nouveau venu ne sont pas bien définis et compris, les compétences attendues sont mal maîtrisées. (association pour l'emploi des cadres "APEC", 2020)

De plus, lorsque le nouvel employé possède toutes les compétences techniques du poste, mais qu'il ne connaît pas la culture de l'entreprise, qu'il est mal intégré dans son équipe de travail, qu'il n'est pas compatible avec son manager, etc. autant de facteurs qui sont susceptibles d'entraîner une réduction des performances, une perte de puissance, une moindre implication ou même une décision de crash. Sont susceptibles d'en résulter. La question de l'intégration est importante, quel que soit le contexte économique. (Lacaze & PERROT, 2010, p. 5)

L'objectif de cette partie est de démontrer les attentes du nouveau collaborateur au moment de son entrée dans l'entreprise et aussi le souhait de ce dernier à travers l'intégration.

2.6.1. Les enjeux pour le nouveau travailleur

Pour comprendre les enjeux perçus par les nouveaux employés au cours de leurs premiers pas dans l'entreprise, ils doivent chercher à satisfaire trois principaux domaines de socialisation :

- Le domaine de travail ;
- Le domaine relationnel ;
- L'organisation.

a) Le domaine de travail :

La phase d'intégration dans l'entreprise comporte deux enjeux principaux: l'apprentissage et la reconnaissance.

- **Concernant l'apprentissage**, Il est clair qu'il existe des difficultés qui peuvent être surmontées de deux manières complémentaires, que ce soit les mécanismes d'accompagnement mis en place par l'entreprise pour aider et faciliter ce moment et de travailler en binôme pendant une certaine période, dans le but de transmettre toutes les astuces du métier. Ou bien les initiatives et les efforts des nouveaux employés, de faire face à leur désir d'apprendre et de se gérer de façon autonome dans un monde qu'ils découvrent.

Il existe deux sources de tensions qui sont liées, d'une part, à la difficulté parfois rencontrée pour accéder aux informations ; d'autre part, à la question de la charge et horaires de travail. L'entreprise accompagne le passage d'une vie d'étudiante à une vie professionnelle. Des sentiments négatifs sont souvent exprimés à propos de surcharge de travail, mais la sous-charge est aussi une source de frustration. Ce n'est pas un cas d'hésitation à travailler et de prévoir des heures importantes, Mais dans un souci d'égalité, de justice et de recherche d'un contrat donnant- donnant entre l'employé et l'entreprise.

Ces deux éléments sont donc deux sources potentielles de tension dans le processus d'ajustement entre l'employé et l'entreprise.

- **Concernant la reconnaissance**, il ne s'agit pas de reconnaissances financières ou matérielles. C'est une reconnaissance liée à la nature, à l'intérêt et à la valorisation du travail qui lui est confié. Les nouveaux employés sont sensibles à la possibilité offerte d'utiliser pleinement leurs compétences, au lieu de se limiter aux tâches qu'ils jugent sous-qualifiées, car la nature des tâches assignées est une source de satisfaction au travail. Dans ce cas là, le rôle du manager est important, il doit montrer comment l'employé doit

progresser et apprendre, en mettant en valeur l'intérêt des tâches qui lui sont confiées, en lui montrant sa contribution au fonctionnement de l'entreprise, etc.

(Delphine & Serge, 2010)

b) Le domaine relationnel

Dans l'intégration sociale l'esprit d'équipe est très valorisé et le rôle des collègues est apprécié au quotidien, afin d'aider l'employé à créer une ambiance de travail agréable et à prendre ses notes. Le bon fonctionnement des équipes et la solidarité des collègues relève d'une réelle stratégie d'intégration plus la motivation et la performance au travail. Aussi, pour avoir l'opportunité d'accéder aux informations non officielles, telles que les astuces de travail et de savoir-faire tacites. Il faut construire de bonnes relations avec les collègues. Le domaine relationnel est comme le domaine du travail. Il fait l'objet de deux enjeux importants, qui peuvent être exprimés en termes d'apprentissage, du fonctionnement de l'équipe et de non reconnaissance par les anciens employés de la personne embauchée. Cette dernière recherche des signes d'appartenance de ses nouveaux collègues ou managers et donc la possibilité de s'identifier, et à travers les relations développées elle souhaite une reconnaissance des efforts accomplis et des avancées obtenues.

Le manager est un acteur majeur de l'intégration, et les relations, lorsqu'elles sont bonnes, sont mentionnées avec beaucoup de reconnaissances. (Delphine & Serge, 2010, p. 17.24)

c) Le domaine organisationnel

Il consiste à transmettre la culture d'entreprise, qui permet à chacun de travailler en conformité avec les valeurs, les normes et les références communes. Toute personne qui est nouvellement embauchée doit connaître sa nouvelle entreprise et s'adapter à sa culture. Cette dernière peut transmettre de façon formelle comme « les réunions d'informations ». La nouvelle recrue fait référence à l'ambiance dans l'entreprise et au mode relationnel qu'elle découvre, qui est un indicateur d'une culture.

Selon lacaze et perrot « *une bonne ambiance est celle dans laquelle on trouve du soutien social, pour s'intégrer et technique, pour réaliser le travail.* » (Lacaze & PERROT, 2010, p. 25)

D'après lacaze et perrot les principales attentes des nouveaux arrivants peuvent être résumées dans un seul tableau comme ceci selon les trois domaines:

Tableau 2-1 : les principales attentes des nouveaux collaborateurs selon les trois domaines de socialisation

Domaine du travail	Domaine relationnel	Domaine organisationnel
Accompagnement dans l'apprentissage	Soutien et Solidarité des collègues	Connaissance/ compréhension de la culture de l'entreprise
Développement des compétences, aspect formateur	Sentiment d'être accueilli	Sentiment de compatibilité avec le climat général dans les relations de travail
Marge d'autonomie	Travail en équipe	
Intérêt des tâches confiées	ambiance de travail	
Equilibre entre vie personnelle et vie privée	Reconnaissance des compétences	

Source : élaborer par nous-mêmes d'après (Delphine & Serge, 2010, p. 29.30)

2.6.2. Les enjeux pour l'entreprise

L'intégration dans l'entreprise est une phase très importante et pour la réussir, elle doit définir les objectifs qui sont liés aux trois domaines de socialisation que le nouveau travailleur doit chercher à satisfaire. Il y a quatre objectifs principaux que l'entreprise va essayer d'atteindre :

- Communiquer
- Fidéliser
- Créer un réseau interne
- Faciliter la prise de fonction

Lacaze et perrot ont montré cette relation entre l'objectif du programme d'intégration pour l'entreprise avec les trois domaines de socialisation dans le tableau ci-dessous:

Figure 2-3: objectifs des programmes d'intégration

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

Source : (Delphine & Serge, 2010, p. 34)

a) Communiquer :

L'enjeu de la communication est de transmettre aux nouveaux recrutés les éléments de connaissance et de compréhension de leur nouvel environnement, pour leur permettre de leur donner un sens, de mieux l'interpréter et de savoir agir dans une situation.

Le domaine plus général et large de l'organisation est essentiel parce qu'il permet de visualiser le concept d'intégration non seulement au niveau local de la structure mais aussi sur l'entreprise dans son intégralité. Ainsi la communication peut concerner un très large éventail de domaines durant l'intégration, qui sont directement liés à l'entreprise et à son environnement.

b) Fidéliser

L'importance de la fidélisation varie en fonction de la situation économique, du rapport de force entre l'employeur et le salarié mais également selon le niveau stratégique du poste. Elle est considérée comme un axe majeur des programmes d'intégration pour les entreprises dans lesquelles l'approche de recrutement est, selon les besoins ou le choix, sur le long terme. (Lacaze & PERROT, 2010, p. 38.40)

L'enjeu de la fidélisation est de réduire le turnover qui est une source d'inquiétude pour la plupart des entreprises car chaque échec de recrutement favorise la démotivation des salariés, La cohésion d'équipe peut également être affectée et ils mettent la réputation et l'image de l'entreprise en jeu ; (Hamanae conseil, 2013)

« Un turnover important dû à des problèmes d'intégration peut finir par s'ébruiter et compromettre la capacité de l'entreprise à attirer des candidats de bon niveau. » (Brun & Bourigeaud, 2018, p. 34)

Selon Armelle Arnaud *« Si les salariés sentent un décalage entre l'environnement décrit lors de l'entretien et le milieu dans lequel ils sont, les employeurs feront face au turn-over. »* (Bresson, 2011)

Outre l'objectif de fidélisation, qui se concrétise par un avantage économique à maintenir l'employé au même poste, les entreprises visent à développer le sentiment d'appartenance. C'est un objectif de convivialité au travail requis et d'efficacité des équipes qui soutiennent l'organisation contemporaine du travail.

À travers le partage des objectifs communs et d'une identité, les membres des équipes sont capables de prendre des décisions plus facilement et les exécuter.

Plus généralement, la fidélisation est une nécessité pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et elle a une grande importance pour ceux qui visent à développer des carrières longues.

c) Mettre en réseau :

Le deuxième aspect de l'accompagnement est humain, dans la mesure où le travail est produit collectivement plutôt qu'en isolement.

Pour la personne recrutée, le sentiment d'intégration se transmet à travers les collègues et le manager, du moins sa dimension humaine et relationnelle.

Il s'agit de faire vivre l'appartenance à l'entreprise ; pour cette dernière, l'objectif est d'activer les effets de réseaux internes, qui vont de la simple assistance mutuelle à l'accélération de l'intégration à des effets plus précis, en particulier la mise en réseau de compétences complémentaires et l'effet de promotion.

(Delphine & Serge, 2010, p. 41.44)

d) Faciliter la prise de poste :

Réussir et accélérer la prise de poste est un enjeu évident pour les entreprises car de cette réussite dépend la rentabilité de l'investissement qu'est le recrutement.

Le succès et l'accélération de la prise de poste est un enjeu pour l'entreprise car ce succès dépend du retour sur l'investissement qu'est le recrutement. Or, Une personne nouvellement embauchée n'effectue manifestement pas pleinement du jour au lendemain et prend une courbe d'apprentissage pour occuper entièrement son rôle dans l'organisation.

L'ancienneté est liée, au niveau d'apprentissage dans les trois domaines de socialisation (organisation, travail, équipe).

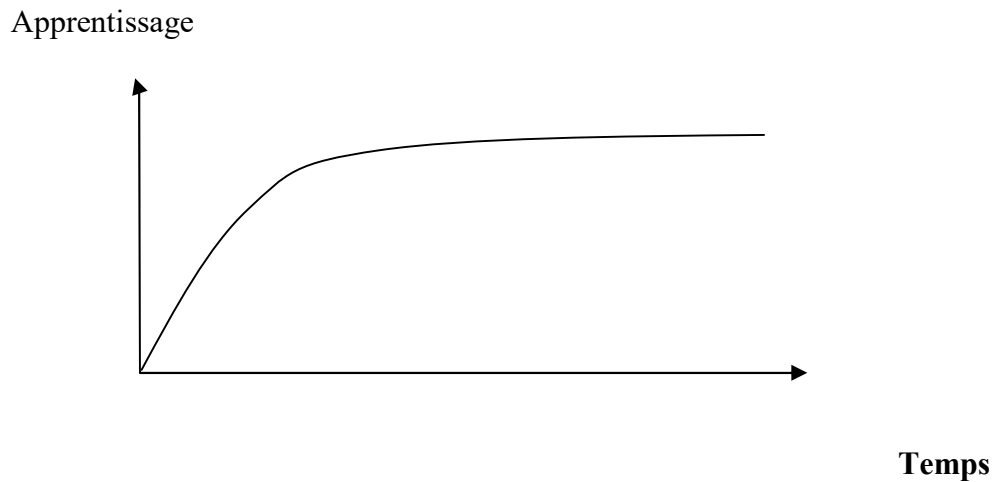
Le niveau d'apprentissage évolue dans le temps d'une façon non linéaire, mais selon une courbe de type logarithmique (figure 2-4).

L'individu ne pourra donc pas se montrer performant dès le premier jour, mais progressivement les apprentissages nécessaires sont effectués. (Lacaze & PERROT, 2010, p. 45)

Les nouveaux employés seront sur une courbe d'apprentissage. Il leur faudra du temps pour atteindre le niveau de performance requis. Il est clair que la longueur de la courbe d'apprentissage et les taux d'apprentissage varient, mais il est important de prévoir qu'elle se déroule de manière planifiée et systématique dès le premier jour afin de maximiser les contributions individuelles le plus rapidement possible. (Armstrong, 2006, p. 473)

L'individu ne pourra donc pas se montrer performant dès le premier jour, mais progressivement les apprentissages nécessaires sont effectués.

Figure 2-4 : évolution du niveau d'apprentissage dans le temps



Source : (Delphine & Serge, 2010, p. 45)

2.6.3. Les enjeux mutuels

Il est intéressant de concilier les perceptions des nouveaux travailleurs avec les perceptions des entreprises. En ce qui concerne les enjeux perçus de l'intégration.

Lacaze et Perrot, illustrent par le tableau ci-dessous, que les besoins individuels exprimés par les nouveaux travailleurs sont liés en parallèle avec les objectifs exprimés par l'entreprise.

Figure2-5: Besoins individuels en adéquation avec les objectifs des entreprises

Besoins des nouveaux recrutés	Objectifs des entreprises
Accompagnement de l'apprentissage	Rendre opérationnel, former au métier Développer la performance au travail
Accès à l'information nécessaire Soutien, solidarité des collègues Sentiment d'être accueilli Ambiance de travail	Créer un réseau (nouveaux, anciens) Faire connaître la nouvelle génération aux managers Développer la confiance Renforcer la cohésion
Connaître et comprendre l'entreprise (ex ; la culture)	Faire connaître et comprendre l'entreprise Susciter l'adhésion Favoriser le sentiment d'appartenance Sensibiliser à la dimension d'appartenance Sensibiliser à la dimension groupe

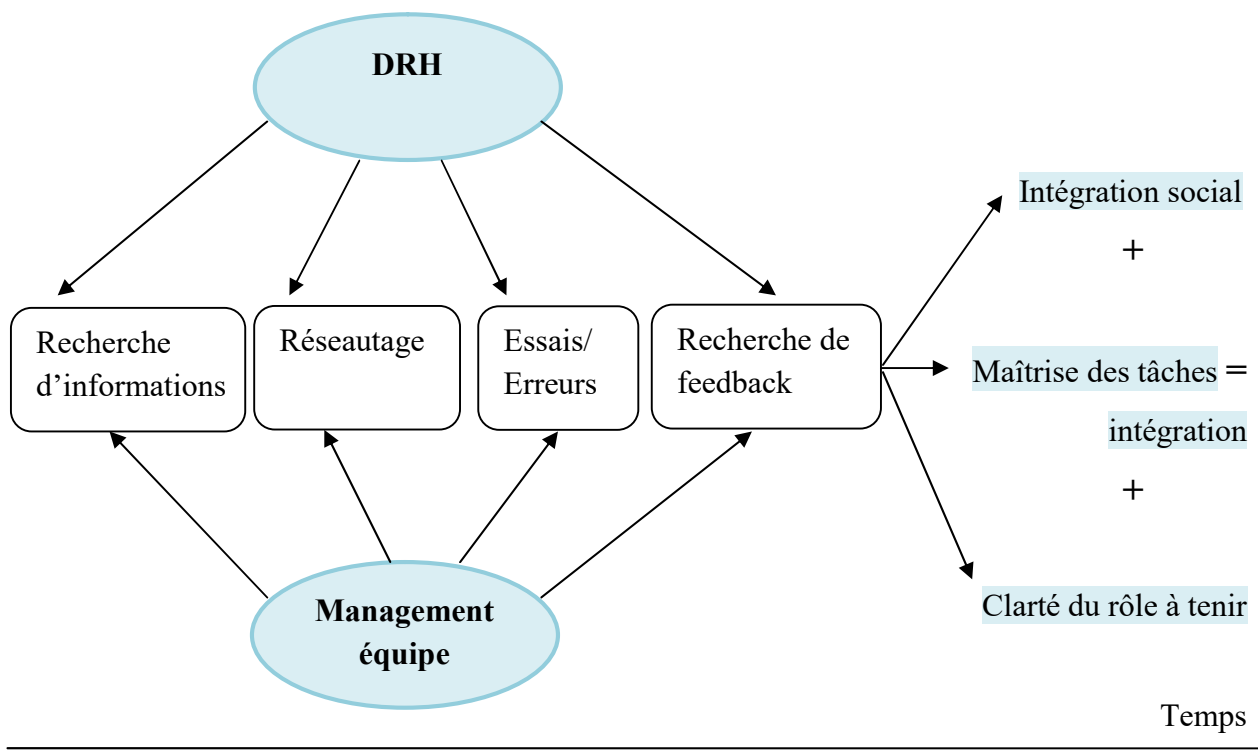
Source : (Delphine & Serge, 2010, p. 48)

Nous remarquons que l'apprentissage du métier est un enjeu commun entre les nouvelles recrues et l'entreprise. Il s'agit de fournir aux nouvelles recrues les outils d'informations nécessaires pour devenir opérationnelles, productives et performantes le plus rapidement. La constitution d'un réseau réseaux interne est souhaitable par les deux parties pour développer des équipes de travail combinant plusieurs compétences, tout comme la connaissance et la compréhension de l'entreprise de sa culture de ses valeurs, et de son fonctionnement pour favoriser le sentiment d'appartenance et pour que la nouvelle recrue trouve sa place au sein de l'entreprise. « Une intégration réussie se caractérise ainsi par un niveau élevé de satisfaction au travail du collaborateur, par l'implication dans son travail et par son engagement vis-à-vis de l'organisation. Son corollaire est un niveau faible d'absentéisme, de conflit de rôles... et d'intentions de départs » (Solus & Engel, 2017, p. 116)

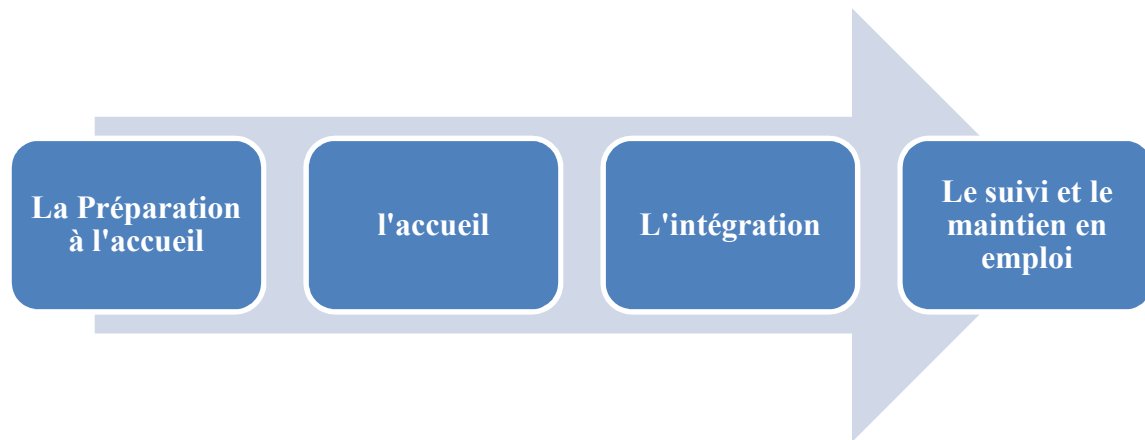
2.7. Les étapes de l'intégration

Le processus d'intégration est déterminé par la DRH et soutenu par le management et l'équipe qui accueille la nouvelle recrue, en lui facilitant l'accès aux informations nécessaires à la compréhension du poste, par de multiples communications (réseau), par la tolérance à l'apprentissage du métier par «essai / erreur», Avec l'aide des réactions fréquentes au travail (feedback).

Figure 2-6: la détermination du processus d'intégration par la DRH, le management et l'équipe



Source : (Pennaforte, Guignard, & HERBINIER, 2018, p. 38)

Figure 2-7 : le processus de l'intégration

Source : élaboré par nous mêmes d'après (doc formations, p. 4)

2.7.1. La Préparation à l'accueil

Le rôle principal de l'intégration est de dissiper les doutes qui pourraient subsister après la signature du contrat grâce à un accueil personnalisé inoubliable. Tant que le nouveau venu sera mal à l'aise et certain de sa décision, il ne sera pas dans les meilleures conditions possibles pour s'engager dans son travail. Afin de rassurer le nouveau salarié, de le conforter et de faciliter son intégration, de nombreuses actions doivent être effectuées avant son premier jour dans l'entreprise :

- Le faire Contacter par son chef de service ou le responsable, par un appel ou bien une lettre signée, qui le remerciera pour son choix et souhaitera la bienvenue, en plus il lui expliquera le programme de sa première journée ou semaine de travail et le contenu du parcours d'intégration ;
- Publier sa biographie dans le journal interne ou sur le site intranet, en plus d'un article lui souhaitant la bienvenue ;
- Désigner un parrain qui suivra ses premiers pas, le choisir en fonction de son ancienneté dans l'entreprise. Idéalement, un parrain qui a occupé le même poste que le nouveau venu dans le passé;
- Désigner une personne parmi ses collègues qui sera chargée de lui indiquer où trouver les fournitures, les vestiaires, la machine à café et la cafétéria, de plus lui donnera de petits conseils sur l'utilisation de l'ordinateur, du véhicule, etc.;

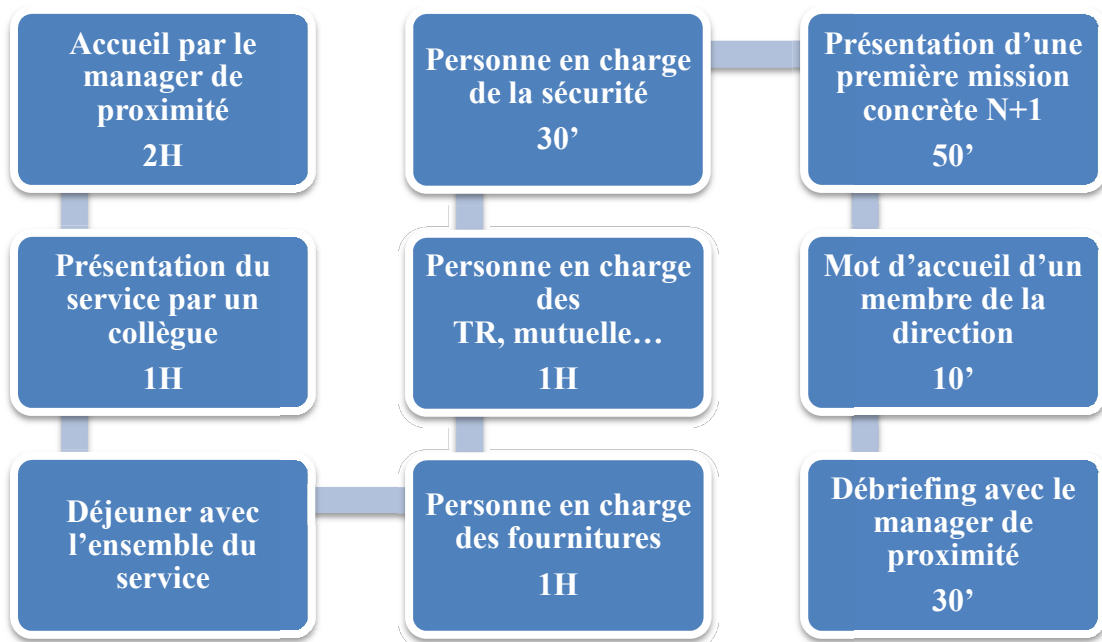
(benjamin, 2019, p. 133.134)

- La logistique du poste de travail (bureau, téléphone, ordinateur, badge d'accès, cartes de visite, etc.);
- Planifier le Jour J en particulier son premier déjeuner qui est un moment de grande solitude, aussi de la première semaine en plus des suivantes: personnes à rencontrer, réunions et formations à fournir ;
- Préparer les documents à soumettre, surtout s'ils n'ont pas été envoyés auparavant (dossier administratif, présentation de l'entreprise, organigramme, code de conduite, statuts, etc.);
- Définir les objectifs et des critères d'évaluation permettant de se faire une idée juste et logique pour confirmer la personne recrutée dans son poste.(Solus & Engel, 2017, p. 118)

2.7.2. L'accueil

« Consiste à expliquer au nouveau salarié les modalités pratiques de sa vie dans l'entreprise, à lui présenter les personnes clés, à lui faire visiter la société et à lui faire signer différents documents administratifs » (benchemam & galindo, 2015, p. 68)

Figure 2-8 : Exemple de parcours d'intégration : première journée



Source : (Olivier, Kit RH pour les PME:80 fiches pratiques et fichiers téléchargeables, 2009, p. 34)

Il est fréquent que les efforts d'accueil du nouveau salarié se limitent au jour J ou aux premières journées du nouveau collaborateur, qui sont en général rythmées par:

- La présentation des membres de l'équipe;
- Le tour des locaux pour présenter les personnes des autres services ;
- Un déjeuner d'équipe;
- La remise de documents clés (livret d'accueil, charte de valeurs...);
- Le séminaire d'intégration d'une ½ journée à plusieurs journées, pour présenter les activités de l'entreprise, sa stratégie, ses valeurs..., de la part des dirigeants ;
(Solus & Engel, 2017, p. 119)
- La signature et l'explication du contrat de travail ;
- Rendez-vous avec le manager, pour définir la mission, les objectifs et les attentes
- Accès à un intranet ;
- Règlement intérieur ; (Lacaze & PERROT, 2010)
- Diffuser les documents décrivant l'entreprise : organigramme, rapport d'activité de la dernière année, convention collective, etc.
- Fournir un manuel de l'employé pour définir les procédures du GRH en vigueur dans l'entreprise

Le premier jour est important car il fait une bonne première impression pour un nouveau embauché, il lui permet de prendre ses marques et se familiariser avec son environnement de travail, et de régler les démarches administratives liées à son arrivée dans l'entreprise. Un premier jour bien structuré indique également que le salarié est attendu dans l'entreprise, et que son arrivée est bien préparée: il est donc important aux yeux de tous. (Sylvie, 2019, p. 110)

2.7.3. L'intégration

Au cours de cette étape, l'employé exercera ses nouvelles tâches et recherchera les connaissances et les compétences dont il aura besoin pour répondre aux exigences de l'entreprise. Il devra s'adapter à son nouvel environnement en étant de plus en plus conscient des valeurs que l'entreprise transmet et des attentes en retour.

Petit à petit, il fera connaissance avec les autres employés et s'imprènera des normes culturelles déjà établies. Il doit assumer ses nouvelles tâches avec l'aide de son accompagnateur (doc formations, p. 6), ce dernier est un référent professionnel, disponible

et compétent qui l'accompagnera tout au long de la phase d'intégration dans le cadre d'un parrainage formel. (Brun & Bourigeaud, 2018, p. 37)

Peretti dans son livre gestion des ressources humaines a mentionné que le rôle du parrain est :

- assurer en permanence que le nouveau embauché dispose de toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus rapidement possible avec son environnement de travail ;
- D'aider le nouveau embauché à résoudre ses problèmes pratiques ou psychologiques;
- De présenter la nouvelle recrue aux cadres et faire visiter les secteurs de l'entreprise;
- De fournir tous les documents utiles ;
- De mettre en contact le nouveau embauché avec tout individu pouvant faciliter son adaptation pratique et générale;
- D'être à la disposition de la personne concernée pour apporter toute aide ou conseil aussi longtemps que cela est nécessaire. (peretti, 2018, p. 84)

2.7.4. Le suivi et le maintien en emploi

Le processus d'intégration débute le jour de la signature du contrat, trouve son aboutissement le jour de l'arrivée et se poursuit sur une période variable couvrant au moins la période d'essai, Mais parfois, il est très courant de dire que l'intégration complète prend de 3 à 6 mois, voir un an, selon la complexité du poste et son environnement. Par conséquent, le processus doit être distingué par des étapes clés clairement définies: entretiens de suivi, procédures de formation, objectifs à atteindre et l'évaluation finale. Si la période d'intégration est une occasion unique pour l'entreprise de rassurer le candidat sur son choix, elle doit également permettre à l'entreprise de se rassurer sur le choix du candidat retenu! Ainsi, un aspect important de l'intégration concernant la validation des compétences du nouvel employé et le suivi de ses performances.

L'entreprise doit repérer rapidement les besoins du développement qui n'ont pas été identifiés lors du processus de recrutement et agir en conséquence en adaptant au maximum l'accompagnement nécessaire. L'objectif est de fournir tout le soutien nécessaire pour réaliser une bonne intégration du nouvel employé, mais aussi de ne pas laisser surgir un conflit potentiel ou une déception si la qualité (niveau de performance ou attitude) n'est pas présente: les erreurs de casting doivent être corrigées le plus tôt possible,

parce que les coûts et les impacts sur le moral de l'équipe s'additionnent rapidement. (Solus & Engel, 2017, p. 121.122)

2.8. Le bon calendrier pour intégrer un nouveau collaborateur :

Accompagnement, écoute, motivation : l'intégration d'une nouvelle recrue ne s'improvise pas. Le succès de l'opération dépend avant tout d'un suivi attentif et d'une planification minutieuse pour que le nouvelle recrue se sente bien intégrée dans l'équipe et soit rapidement opérationnelle. Trois mois de vigilance intense, avec un timing précis, sont nécessaires. Mais en réalité tout commence deux semaines avant l'arrivée de l'employé, car l'équipe doit être prête à l'accueillir.

- **J-15** : Prévenir l'équipe et préparer la logistique :

Informez officiellement l'équipe, prenez le temps d'expliquer le schéma du poste et de rassurer les préoccupations.

Insistez sur les bénéfices que chacun tirera de cet emploi et sur les enjeux de l'entreprise répondez précisément aux questions suivantes :

Quel poste le nouveau occupait-il auparavant?

Quel est son parcours? Et assurez-vous que l'ensemble de l'équipe sera présent à son arrivée

- **Jour J** : Présentez-le à chacun de ses collègues

Les premières heures sont cruciales. Vous serez reproché pour l'accueil occasionnel un jour ou l'autre. Au contraire, nous vous serons toujours reconnaissants d'avoir facilité le processus d'intégration rapide. Une fois le nouveau arrivé, montrez-lui son bureau, puis présentez-le à chacun de ses collègues. Après ce tour d'horizon, offrez-lui un café et laissez-le respirer pendant quelques minutes jusqu'à ce qu'il prenne place à son travail. La prochaine heure sera consacrée à la remise du livre de bienvenue (livret d'accueil). Prenez le temps pour lui expliquer tous les points nécessaires concernant ce document.

Laissez-le l'après-midi pour s'habituer avec son environnement de travail.

- **J+8** : Dressez le bilan de sa première semaine

Souvent, la première semaine de travail dans l'entreprise prend une dimension primordiale. Vous devez donc vous assurer d'accompagner votre nouvelle recrue pendant cette période. Faites-lui savoir que votre porte lui sera toujours ouverte en cas de besoin et présentez-lui son parrain en lui expliquant son rôle.

En fin de semaine, faites le premier débriefing pour mesurer les effets de cette dynamique d'accompagnement.

- **J+30** : Identifiez les dysfonctionnements

Au bout de quelques semaines, le nouvel employé aurait dû trouver ses marques.

Il gagne en indépendance (autonomie), prend des initiatives, et par la force des circonstances, risque de commettre ses premières erreurs. Vous devez donc configurer un certain nombre de capteurs pour le voir venir.

Votre objectif, à la fin du premier mois, est de corriger les faiblesses constatées en proposant une formation de courte durée.

- **J+90** : Mettez en place un dispositif de motivation

Le nouveau venu n'est plus un débutant. Il tient pleinement sa fonction, a compris comment fonctionne le service et acquis des réflexes. Mettez en place un mécanisme de motivation en identifiant avec lui les points qui pourraient être améliorés et révisez les objectifs. La motivation comprend également le travail sur les codes et les valeurs de l'équipe. Il peut, par exemple, tenir la position de quelqu'un d'autre pendant une journée (reversal day).

Enfin, et afin de marquer l'intégration de la nouvelle recrue au sein de la société, organiser des visites de site ou de service. (Jaouën, 2009)

CHAPITRE 3 :
CADRE MÉTHODOLOGIQUE
ET PRÉSENTATION DU CONTEXTE
DE L'ENTREPRISE

Après avoir donné le point de vue de quelques auteurs sur les concepts de recherche dans le cadre théorique de notre travail.

Nous devons clarifier comment mener cette recherche et comment collecter les informations utilisées dans l'analyse et quelle est la méthodologie à suivre

Dans ce chapitre qui est constitué de deux sections, la première concerne la présentation de la méthode de recherche, en présentant l'approche adoptée pour l'étude, la population étudiée ainsi que les outils utilisés pour la collecte des données suivie par la façon de concevoir l'outil d'étude, par la suite la démarche suivie pour la collecte des données sur le terrain, pour conclure avec les outils statistiques utilisés pour l'analyse des données. Pour être en mesure par la suite de comprendre l'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB, La deuxième section concerne la présentation de notre entreprise d'accueil (KAHRAKIB) et ses différents services.

1. Cadre méthodologique :

Tout travail de recherche doit être basé sur une approche méthodologique qui servira de guide pour la recherche sur le terrain. Nous présenterons dans cette section l'approche méthodologique que nous avons suivie pour mener à bien notre enquête.

1.1. Approche méthodologique

Toute recherche scientifique nécessite une méthode et une technique qui doit être utilisées et doit être pleinement adaptées au sujet traité afin de collecter des données et des informations le plus objectivement possible, qui englobe l'ensemble des règles et procédures que les chercheurs doivent suivre pour mener ses recherches de manière très efficace afin d'obtenir les résultats attendus et vérifier les hypothèses. Pour mener notre recherche, nous avons opté pour une étude méthodologique quantitative.

Selon christine, Jean- renaud et sandrine « *une Méthode de traitement de données standardisées, résultant souvent d'une enquête par questionnaire ou du codage de documents d'archives, de dossiers administratifs, de sources sonores ou visuelles. L'analyse quantitative s'appuie sur des méthodes statistiques et produit des informations chiffrées (pourcentages, probabilités, effectifs, ratios...) qui permettent de saisir des régularités dans les comportements ou des liens entre des variables*» (Christine, Jean-Renaud, & Sandrine, 2017)

Notre travail s'articule autour des points suivants :

- La recherche en particulier à comparer et opposer les perspectives des principaux architectes de l'intégration, à savoir : les responsables des structures (Directeurs, Chefs de Département et les Chefs de Service) avec celles des jeunes cadres qui ont récemment rejoint un nouvel emploi à KAHRAKIB.
- L'identification des pratiques en vigueur pour accueillir les nouveaux cadres, mais également collecter l'avis des personnes interrogées sur l'efficacité relative des différents éléments des programmes d'intégration.

1.2. Les outils de collecte des données

Pour étudier la perception de l'opération d'intégration des jeunes cadres recrutés à **KAHRAKIB**, qui est le terrain de recherche de notre étude, il s'avère que le questionnaire est l'outil d'enquête le mieux adapté pour la collecte de données, Ce questionnaire sera complété par la recherche documentaire pour collecter un maximum d'informations sur les différents éléments de l'étude au sein de l'entreprise.

1.2.1. Le questionnaire

Constitue un outil fondamental pour les études dites quantitatives.

Selon raymond & al « *Le questionnaire est l'outil de collecte de données primaires le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et des sondages à partir d'informations quantitatives et/ou Qualitatives. Il permet de recueillir d'un très grand nombre d'informations sur de larges échantillons de répondants et d'enregistrer des réponses dont les modalités ont été définies préalablement. C'est donc un outil très puissant dont l'efficacité et la fiabilité dépendent de la justesse de sa mise en œuvre, à savoir, de son élaboration et de son administration.* » (Raymond & al, 2014)

L'élaboration du questionnaire consiste à formuler un ensemble de questions et de méthodes de réponses et à les organiser de manière à ce que les réponses apportées permettent de bien éclairer la problématique de la recherche après l'analyse des données (Henri, 2015)

L'une des caractéristiques les plus importantes du questionnaire est qu'il consacre beaucoup de temps et d'efforts au chercheur. Ce dernier doit garantir la confidentialité de la réponse.

1.2.2 La documentation utilisée

La méthode de documentation nous permettra de mieux comprendre les éléments en rapport avec notre problématique de recherche, et nos questions secondaires ainsi qu'avec nos objectifs de la recherche. Les sources de documentation et d'information sur le sujet ont été orientées beaucoup plus vers les livres proposés par la bibliothèque de notre école « ENSM », système national de la documentation en ligne (SNDL), les sites comme Scholarvox, ainsi la consultation de nombreux articles scientifiques en rapport avec le sujet de l'intégration des nouveaux collaborateurs.

1.3. Population et l'échantillonnage

« L'échantillonnage est l'ensemble de procédés visant à la sélection d'une fraction de population telle qu'elle puisse être considérée comme représentative de la population totale de référence ». (Zegre, 2013)

Pour la nature de notre thème qui porte sur la perception de l'opération d'intégration des jeunes cadres recrutés à Kahrakib, et pour une meilleure représentativité ; le choix de l'échantillonnage a été porté sur l'ensemble des nouvelles recrues, plus précisément les cadres qui ont été sélectionnés selon le critère suivant : être salarié à KAHRAKIB depuis six mois au moins. Cette durée minimale, de six mois ininterrompue à KAHRAKIB toutefois être considérée comme suffisante pour augurer d'une intégration réussie mais doit, bien au contraire, être envisagée comme le seuil inférieur à partir duquel la question peut, ne serait valablement être posée. On décida alors de sélectionner des groupes en fonction de la date de leur recrutement à KAHRAKIB.

L'enquête devait être réalisée sur un échantillon tiré au hasard représentant un peu moins de la moitié de la population recrutée dans les dernières cinq années. Une partie des individus interrogés (jeunes cadres nouvellement recrutés) a été amenée à répondre à un ensemble de questions orientées vers la description de leur intégration dans l'entreprise. Ces questions visaient, outre une meilleure information sur les dispositions des jeunes cadres vis-à-vis de l'entreprise

Le questionnaire est adressé à deux populations :

- Les responsables des structures : (Directeurs, Chefs de Département, Chefs de Service)
- Les jeunes cadres ayant démarré dans un nouvel emploi au sein de la société de Travaux et Montage Electriques au cours des dernières cinq années de 2014 à 2019.

1.4. La structure du questionnaire

L'objectif de cette étude, menée auprès de l'entreprise KAHRAKIB, est de comparer et opposer les perspectives des responsables des structures avec celles des jeunes cadres sur l'intégration et L'identification des pratiques en vigueur pour accueillir les nouveaux cadres.

Donc nous avons choisi de faire deux questionnaires pour atteindre notre objectif

La rédaction du 1^{er} questionnaire qui est destiné aux responsables des structures a été répartie en quatre parties de 12 questions :

Une partie introductive : qui nous a permis de se présenter comme étudiant et même de présenter notre sujet d'études pour faciliter aux répondants de comprendre l'objectif de l'étude et de leur assurer l'anonymat pour respecter la déontologie scientifique.

La première partie : sur l'Efficacité globale du programme d'intégration. L'objectif de cette section est de collecter le maximum d'informations sur le programme ; l'évaluation du processus d'intégration selon les responsables des structures, les délais d'intégration, les activités d'intégrations, la responsabilité du programme, la durée de cette phase..

La deuxième partie : qui tourne autour La découverte de la société. L'objectif de cette section est de montrer le climat général, la satisfaction, le sentiment mitigé sur le processus d'intégration et les conditions de succès de ce programme

La troisième partie : (dernière partie) est consacrée à la fonction occupée L'objectif de cette section est d'identifie, la nature du poste occupé.

La rédaction du 2^{ème} questionnaire qui est destiné aux jeunes cadres a été répartie en quatre parties de 17 questions :

Une partie introductive : qui nous a permis de se présenter comme étudiant et même de présenter notre sujet d'études pour faciliter aux répondants de comprendre l'objectif de l'étude et de leur assurer l'anonymat pour respecter la déontologie scientifique.

La première partie : sur l'Efficacité globale du programme d'intégration. L'objectif de cette section est de collecter le maximum d'informations sur le programme ; l'évaluation du processus d'intégration selon les jeunes cadres, l'implication, les délais d'intégration, les activités d'intégrations et leur contribution à l'implication du nouveau collaborateur, la responsabilité du programme, la durée de cette phase.

La deuxième partie : qui tourne autour La découverte de la société. L'objectif de cette section est de montrer le climat général, la satisfaction, le sentiment mitigé sur le processus d'intégration et les conditions de succès de ce programme

La troisième partie : (dernière partie) est consacrée à la fonction occupée L'objectif de cette section est d'identifier, d'identifier les coordonnées des répondants en termes : d'âge, de sexe, niveau académique, la nature du poste occupé et la date de recrutement.

Le questionnaire que nous avons utilisé est composé de plusieurs formes de questions:

- Des questions ouvertes : l'interviewé doit répondre en choisissant ses propres termes.
- Des questions fermées à choix simple : l'interviewé doit répondre par oui ou par non ;
- Des questions à choix multiples : elles tolèrent une plage de réponses plus diversifiée que les questions fermées ;
- Des questions à échelle : Type de question basé sur une échelle d'appréciation visant à mesurer l'avis de l'interviewé ;

Nous avons opté pour un questionnaire en ligne, en raison de la suspension de notre stage et la pandémie du Covid19, grâce à notre tuteur le Directeur des ressources humaines 'monsieur MERMIOUI' au sein de KAHRAKIB, nous avons pu diffuser le questionnaire en ligne qui a été établi sur google forms dans le but de collecter le maximum de données afférentes à notre problématique.

1.5. Outils d'analyse

A fin de mieux traiter les données recueillies, nous avons utilisé logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) comme un outil d'analyse, ce logiciel nous permet de présenter les résultats d'une manière ordonnée et sous forme des tableaux avec des fréquences et des pourcentages pour chaque résultat ainsi que des Présentations graphiques en diagramme circulaire, et des graphiques à barres , ce qui nous aide à bien interpréter les résultats de notre étude.

2. Le contexte organisationnel

Cette section est consacrée à la présentation de la société de Travaux et Montage Electriques par abréviation « KAHRAKIB », où nous avons effectué nôtre stage pratique. La présentation de l'entreprise ainsi que se direction des ressources humaines.

2.1 Présentation de l'entreprise d'accueil :

LA SOCIÉTÉ NATIONALE DES TRAVAUX ET DE MONTAGE ELECTRIQUE par abréviation **KAHRAKIB** fut créée par décret No 82-206 du 16 octobre 1982, suite à la restructuration de la **SONELGAZ**. Cette création s'inscrit dans le cadre du plan national de développement économique et social du pays, dont le capital social est de **1000.000.000DA**, situé à 127 boulevard colonel Krim Belkacem Alger.

Elle a été transformée en société par action (**SPA**) le 29 janvier 1989 à la faveur de mise en œuvre des lois de 1988 consacrant l'autonomie des entreprises publiques économiques (**EPE**). Ce passage s'est effectué sur la base de ses performances et de sa santé financière, en terme de chiffre Elle réalise une moyenne annuelle de 500 Kms en construction de lignes aériennes, Haute tension et très haute tension et de 20Kms du câble souterrain a ce jour **KAHRAKIB** emploie plus de 2500 agents, a réalisé un chiffre d'affaires de **3586 milliaire DA**.

Du 1er janvier 2006 à ce jour : réintégration de **KAHRAKIB** en tant que filiale pole travaux au sein du groupe industriel **SONELGAZ**.

Et cette période qui va de pair avec les bouleversements du paysage économique national et avec l'entrée en vigueur de la loi 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et au transport de gaz par canalisation impose de nouvelles logiques de management nécessitant des réadaptations dans les méthodes d'organisation que des systèmes de gestion et des procédures de travail.

Certification :

En 10 juillet 2014 **KAHRAKIB** certifié avec **ISO9001** version 2008, **ISO14001** version 2004 et **l'OHSAS 18001** version 2007 qui sont valables pour une durée de trois ans avec audits de suivi annuels.

2.1.1 Domaine d'activité de la société KAHRAKIB :

L'entreprise KAHRAKIB capitalise plus de vingt (20) années d'expérience et de savoir-faire, elle intervient principalement au niveau des segments de marché suivants:

Activité 1: étude et réalisation des postes de transformation électriques haute et très haute tension ;

Activité 2 : étude et réalisation des lignes de transport de l'énergie électriques haute tension et très haute tension, Génie civil, topographie, montage appareillage très haute, haute et moyen tension, contrôle d'essai, mise en service industrielle ;

Activité 3 : étude et réalisation des réseaux sous terrain de distribution de l'énergie électrique, l'étude concerne la reconnaissance de tracé, topographie. Profits long, réparations, quant aux réalisations concerne les travaux génie civil, Montage, déroulage, réalisation et mise en service ;

Activité 4 : fabrication et montage des tableaux électriques basse tension, châssis de reliage, armoire et coffrets, synoptique, appareillage basse tension.

2.1.2. Objectifs et missions de la société KAHRAKIB :

Objectifs :

- Amélioration notable de la gestion des affaires à travers une meilleure maîtrise des délais et des couts de réalisation des ouvrages,
- Préparation de la mis en place d'une unité spécialisée en travaux souterrains au niveau de la capital ;

- Concrétisation des investissements prévus dans le budget prévisionnel,
- Mise en œuvre d'un plan de formation conséquent dans les domaines de l'engineering et de la gestion dans le souci d'optimiser la performance du personnel de la société ;
- Mise en place du nouveau système de management en assurant le développement durable QHSE ;
- Mise en place des systèmes de gestion des finances et de la ressource humaine à savoir HISSAB et NOVA.

Missions :

La Mission de la Société décrit, dans ses grandes lignes, la raison d'être de la Société, et permet de communiquer ce qu'elle est, ce qu'elle fait et dans quel sens elle évolue.

Ainsi, KAHRAKIB accomplit la mission, traduite comme suit :

- Elle contribue à l'effort d'électrification et d'industrialisation nationale par l'engineering et la réalisation d'infrastructure énergétique lignes et postes s'inscrivent dans les domaines du transport et de distribution de l'énergie électrique ;
- Elle participe au maintien et à la préservation du réseau électrique national ;
- Elle fabrique des équipements électrique BT destinés à l'usage des clients internes et aux besoins des clients externes.

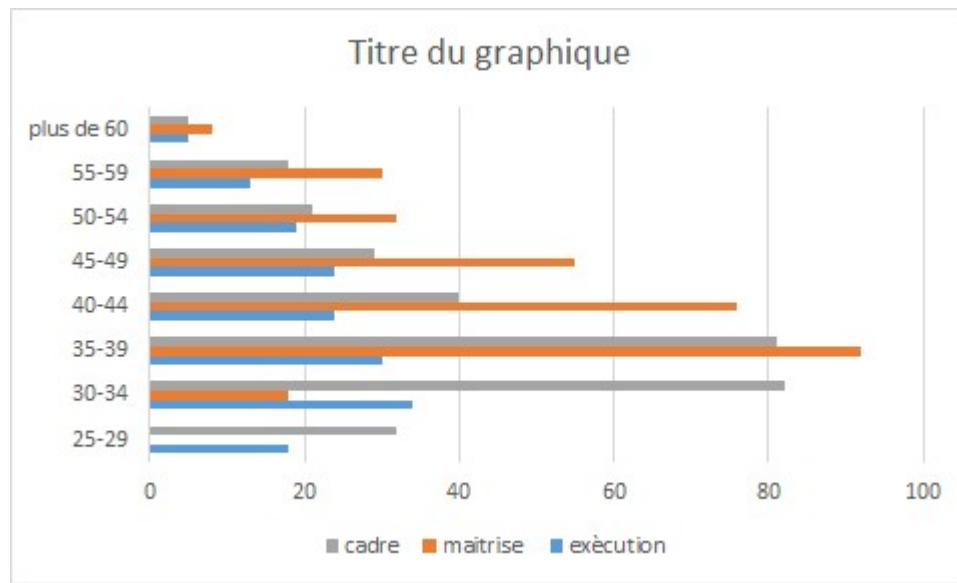
2.1.3. L'organisation globale de KAHRAKIB

Tableau 3-1 : les moyens humains et matériels de KAHRAKIB

<u>Catégorie :</u>	<u>Effectif :</u>	<u>Pourcentage :</u>
Cadres	298	11.64%
Personnel de maîtrise	555	66.70%
Personnel d'exécution	1709	21.66%
Total :	<u>2562</u>	100%

Source : Document interne de l'entreprise KAHRAKIB

Figure 3-1 : Structure de l'effectif statutaire par tranche d'âge :



Source : <http://www.kahrakib.dz/?option=article&idr=23&ida=7>

La moyenne d'âge de l'effectif permanent actif 31 de décembre 2019 est de 41 ans, dont l'âge moyen de l'effectif exécution est de 41 ans, 44 ans pour le groupe maîtrise, et 39 ans pour les Cadres. La tranche d'âges 50 ans et plus représente 08% des effectifs et celle des 55 ans et plus est égale à 19% des effectifs.

Tableau 3-2: les moyens matériels de KAHRAKIB

Moyens matériels	
Véhicules légers	279
Véhicules lourds routiers	81
Véhicules lourds T.T	114
Engins de chantiers	167
Gros matériel chantier	129

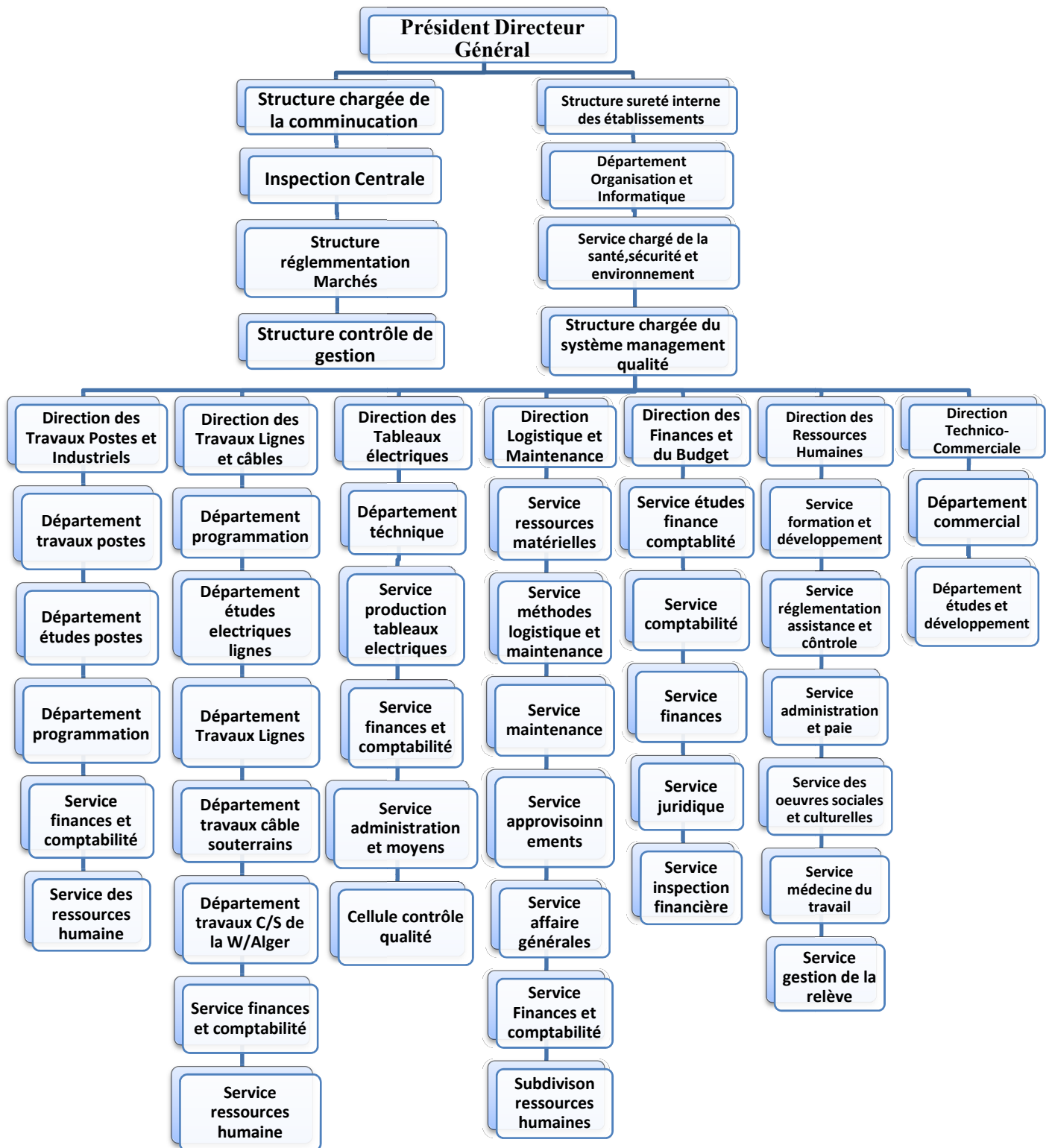
Source : Document interne de l'entreprise KAHRAKIB

Tableau 3-3: les différentes directions de la société et leurs principales activités

DIRECTIONS	PRINCIPALES ACTIVITES
Direction des ressources humaines	elle est chargée de - Recrutement et suivi du personnel. - Elaboration et suivi du plan de carrière du personnel. - La formation du personnel.
Direction des finances et budget	cette direction s'occupe du plan financier et Comptable de l'entreprise.
Direction de la logistique et maintenance	sa mission consiste à approvisionner l'entreprise Par les moyens matériels nécessaire et de maintenir En bon les équipements de cette dernière.
Direction des travaux lignes /câbles	elle assure l'installation des lignes aériennes et câbles sous terraines, ainsi que l'électrification rurale.
Direction des travaux postes et industriels	parmi ses activités la réalisation Des infrastructures électriques (poste de transformation) et installation Industrielles.
Direction des tableaux électriques	à l'exception des autres directions elle est Située à Oran, elle s'occupe de la réalisation d'équipements électriques tels que Les tableaux à basse tension.
Direction technico-commercial	élabore la politique commerciale de et les stratégies à mettre en œuvre.

Source : Document interne de l'entreprise KAHRAKIB

Figure 3-2 : Organigramme général de KAHRAKIB



Source : Document interne de l'entreprise KAHRAKIB

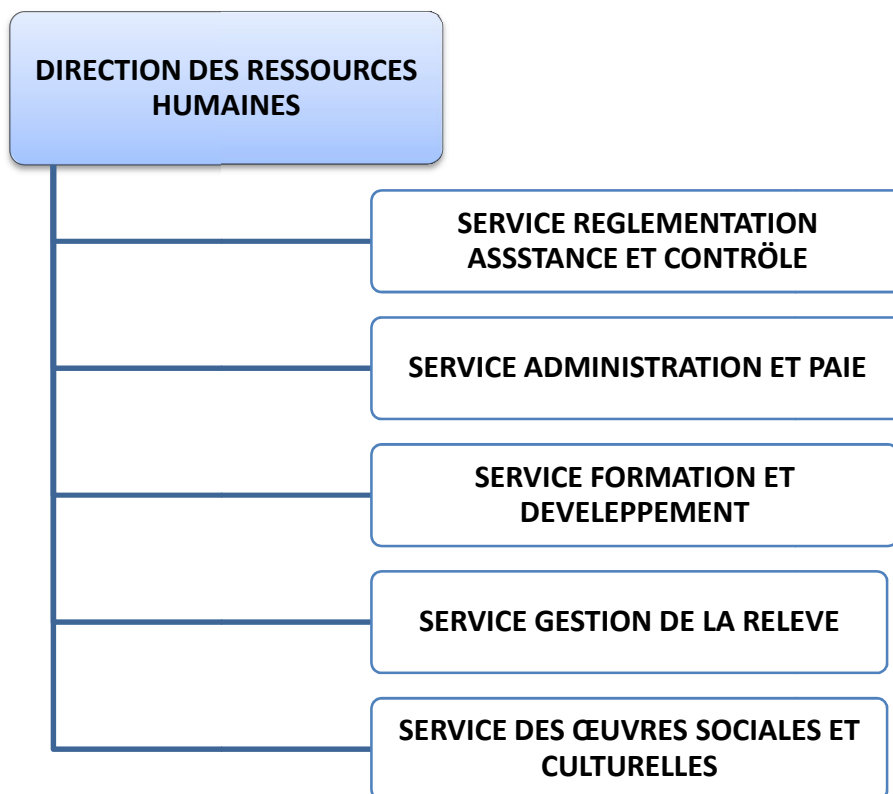
2.2. Présentation de la direction des ressources humaines

2.2.1. Objectif de la direction des ressources humaines

La Direction des Ressources Humaines a pour missions de concevoir et mettre en œuvre le dispositif de gestion permettant à l'entreprise de se procurer les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et de s'assurer en permanence de leur adéquation aux besoins et à la stratégie de l'entreprise. En outre, La Direction des Ressources Humaines est chargée de veiller au bien-être de la personne! En matière sociale.

2.2.2. Structure de la direction des ressources humaines

Figure 3-3 : Organigramme de la DRH



Source : Document interne de la DRH

2.2.3 Responsabilités et missions

2.2.3.1 Service Réglementation Assistance et Contrôle :

Le Service Réglementation Assistance et Contrôle est chargé de l'élaboration et de l'actualisation du dispositif réglementaire interne régissant la gestion des ressources humaines et veille à sa conformité, au droit et à la législation du travail.

Dans ce cadre, il assume les responsabilités suivantes :

- L'étude des textes législatifs ayant trait directement à la gestion des ressources humaines et l'adaptation permanente du dispositif réglementaire interne.
- La prise en charge des travaux de conception, de rédaction des projets de règlement intérieur et/ou avenant, conventions et/ ou accords collectifs et la préparation des éléments de négociation entre la Direction Générale et le Syndicat de la société
- Des actions de contrôle et d'inspection pour assurer un respect strict de la réglementation avec information de la direction de toute déviation préjudiciable à l'entreprise.
- L'animation de séminaires internes de perfectionnement ayant trait à la réglementation et à la gestion administrative au profit du personnel chargé de la gestion des ressources humaines.
- La contribution en relation avec les autres structures de la direction, à la définition de la politique en matière de ressources humaines.
- La conception des procédures de gestion administrative du personnel et le contrôle de leur application par les différentes structures de l'entreprise et notamment celles chargées de la gestion des ressources humaines.
- Élaborer le budget et rapports d'activité du service.
- Représenter l'Entreprise auprès de l'inspection du travail.

2.2.3.2 Service Administration et Paie :

Le Service Administration et Paie assure la gestion administrative du personnel de l'unité siège et prend en charge tous les actes inhérents à l'administration.

Dans ce cadre il assure les missions suivantes :

- Prendre en charge les travaux relatifs à l'élaboration de la paie du personnel siège et de l'entreprise conformément à la réglementation et aux procédures en vigueur.
- Veiller à l'accomplissement de toutes les tâches inhérentes à l'administration et à la gestion du personnel siège
- Prendre en charge les études sur le climat social de l'entreprise et suggère toutes recommandation (s) allant dans le sens de l'amélioration des conditions de travail.
- Assurer les relations avec les organismes sociaux (CNAS, CACOBATPH), inspection de travail, etc.
- Élaborer le budget et rapport d'activité du service.

2.2.3.3 Service Formation et Développement :

Le Service Formation et Développement est chargé de contribuer à l'élaboration de la politique de ressources humaines et de mettre en œuvre les plans de développement en matière de formation et développement.

Dans ce cadre il assure les missions suivantes :

- Contribuer aux études relatives à la définition de la politique des ressources humaines.
- Définir la procédure de recrutement et qualification du personnel au sein de l'entreprise, veille à son application stricte, et précise les critères et tests de sélection du personnel.
- Élaborer une planification de réalisation du plan de recrutement de la société en vue de satisfaire les besoins des directions parla main d'œuvre qualifiée
- Veiller à la réalisation des plans de formation et de recrutement de la société.

- Centraliser l'information relative aux postes vacants et informe les structures décentralisées pour éviter de faire appel à l'extérieur si les sources internes de satisfaction des besoins existent. .
- Prendre en charge les études relatives à l'élaboration du plan de succession et veille à son intégration dans le processus de planification des ressources humaines.

Dans ce cadre tient un état complet des effectifs de l'entreprise assorti des qualifications de chaque agent, étudie les possibilités d'avancement de chaque agent en fonction du degré de compétence et prépare ainsi, les décisions quant aux promotions éventuelles.

- Procéder à l'analyse et à l'évaluation des postes de travail de l'entreprise et actualise la nomenclature des postes de travail en fonction de l'évolution de l'organisation du travail au sein de l'entreprise.
- Élaborer les programmes de formation et perfectionnement dans la perspective d'améliorer le niveau de qualification et de compétence des ressources humaines de l'entreprise..
- Centraliser et gère les statistiques de l'entreprise relatives aux ressources humaines.
- Concevoir le système d'évaluation des performances du personnel et définit les techniques et procédures applicables en la matière par les structures décentralisées RH.
- Élaborer le budget et rapport d'activité du service.

2.2.3.4 Service Gestion de la Relève :

Le Service Gestion de la Relève est chargé de la gestion et le suivi du personnel cadre, identifiés à haut potentiel.

Dans ce cadre il assure les missions suivantes :

- l'identification des postes clés dans les filières du management et de l'expertise.
- la gestion et la mise à jour de la banque des postes clés de la société. - la gestion et la mise à jour périodique de la banque des Cadres à haut potentiel.

- la mise en place des outils nécessaires à la réalisation du bilan des compétences (Profil d'emploi et de compétences des postes identifiés, outils et procédure d'évaluation des compétences...).
- l'élaboration des plans de développement individuels et collectifs.
- le suivi de la mise en œuvre des programmes de développement et de formation permettant au personnel concerné d'acquérir les compétences requises pour occuper pleinement les postes clés identifiés.
- Élaborer le budget et rapports d'activité du service.

2.2.3.5 Service des Œuvres Sociales et Culturelles :

Le Service des Œuvres Sociales et Culturelles met en œuvre la politique sociale définie par le Comité de Participation en matière de primes, dons, prêts sociaux, sport, facilités pour l'achat d'articles électroménagers, excursions, séjours organisés de vacances et festivités.

Pour cela, il entreprend les actions suivantes :

- Programmation des activités sociales et les prévisions budgétaires correspondantes.
- Etablissement de conventions avec des organismes à caractère sportif et commercial et le suivi du déroulement des opérations objet de la convention.
- Suivi des retenues sur salaires pour les agents ayant bénéficiés de certaines prestations à caractère social.
- Suivi de la gestion comptable et financière des œuvres sociales.
- Etude et application des procédures relatives à la gestion des œuvres sociales et culturelles.

Il est facile de constater que la **Service Formation et Développement** occupe une place centrale au sein de l'entreprise cette dernière joue un rôle très important dans le recrutement et l'intégration des collaborateurs. À cet effet, Nous présentons dans le chapitre suivant, les résultats de notre enquête effectuée auprès des jeunes cadres et responsables de structures de KAHRAKIB et nous tenterons via ces résultats de répondre à notre problématique.

CHAPITRE 04 : RESULTATS ET DISCUSSION

1. Présentation et Interprétation des résultats :

Dans le présent chapitre nous présenterons tout d'abord les résultats de l'enquête collectés par le biais d'un questionnaire en ligne, en suite et après avoir analysé ces résultats, nous tenterons à discuter nos résultats et valider nos hypothèses.

1.1. Description de l'échantillon d'étude

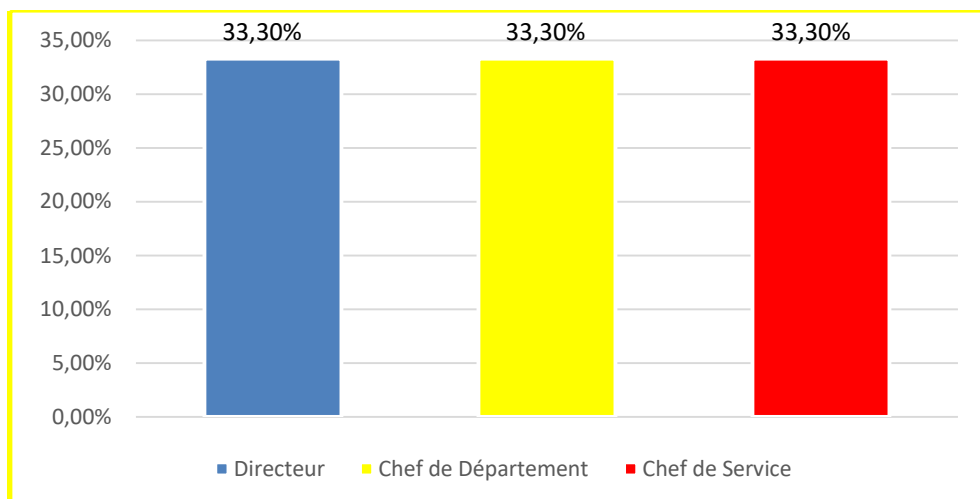
1.1.1. Répartition des responsables des structures selon le poste qu'ils occupent dans l'organigramme de leur structure

Tableau 4-1 : Répartition des responsables des structures selon le poste qu'ils occupent dans l'organigramme de leur structure

Répartition des responsables des structures selon le poste qu'ils occupent dans l'organigramme de leur structure	Fréquence	Pourcentage
Directeur	4	33,3 %
Chef de Département	4	33,3 %
Chef de Service	4	33,3 %
Total	12	100,0 %

Source : Synthèse personnelle.

Figure4-1: Répartition des responsables des structures selon le poste qu'ils occupent dans l'organigramme de leur structure



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Ce tableau indique que notre échantillon d'étude est composé de trois niveaux de responsabilité qui sont des (Directeur, chef de département, chef de service) avec le même pourcentage (33,30%) pour chaque niveau.

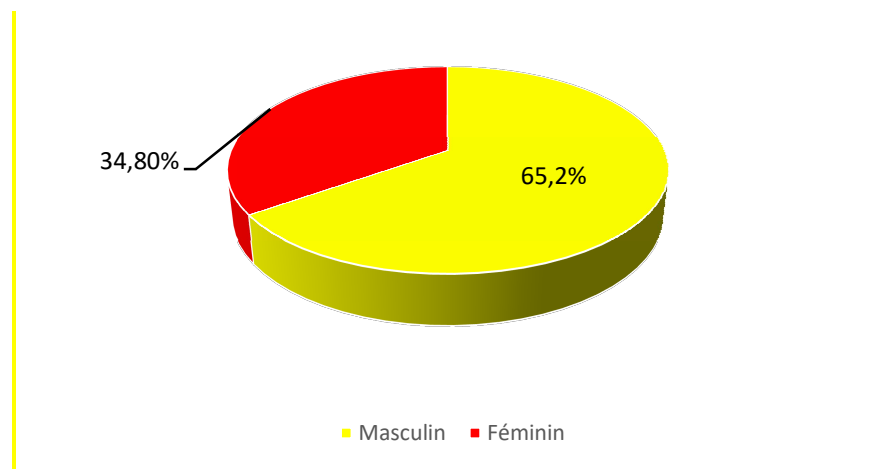
1.1.2. Répartition des jeunes cadres¹ selon la variable du sexe

Tableau 4-2: Répartition des jeunes cadres selon la variable du sexe

Répartition des jeunes cadres selon la variable du sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	15	65,2 %
Féminin	8	34,8 %
Total	23	100,0 %

Source : Synthèse personnelle.

Figure 4-2: Répartition des jeunes cadres selon la variable du sexe



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Les chiffres indiquent que 65,2% de la population de notre échantillon sont de sexe masculin (en l'occurrence, 34,80% sont des femmes). Cela signifie que le genre dominant dans cet échantillon est celui des hommes

1.1.3. Répartition des jeunes cadres selon la catégorie d'âge

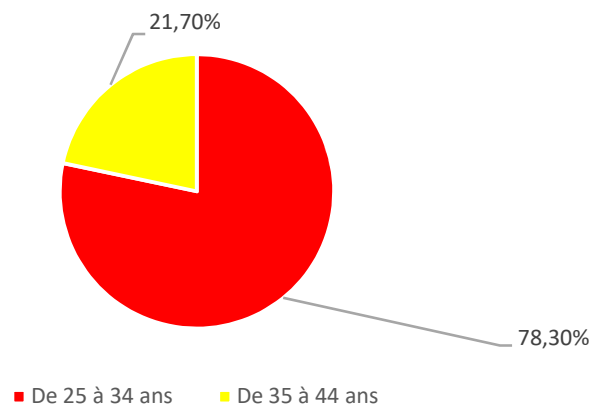
Tableau 4-3: Répartition des jeunes cadres selon la catégorie d'âge

Répartition des répondants selon la catégorie d'âge	Fréquence	Pourcentage
De 25 à 34 ans	18	78,3 %
De 35 à 44 ans	5	21,7 %
Total	23	100,0 %

Source : Synthèse personnelle.

¹ Les jeunes cadres ayant démarré dans un nouvel emploi au sein de la société KAHRAKIB au cours des dernières cinq années.

Figure 4-3: Répartition des jeunes cadres selon la catégorie d'âge



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Il est facile de constater que la catégorie la plus représentée et dominante est celle de 25 à 34 ans (avec un taux de 78,3%) suivie de celle de 35 à 44 ans (avec 21,70%).

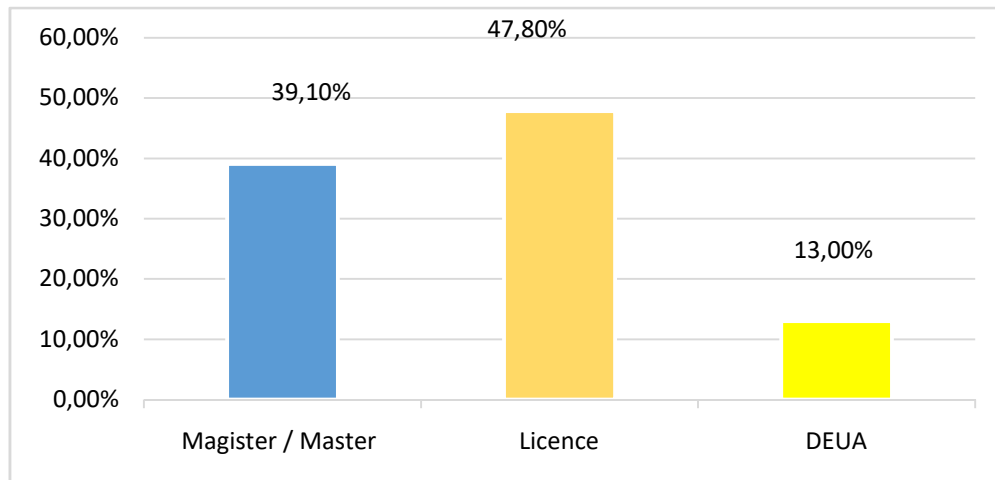
Nous remarquons que la plupart des jeunes cadres représente une population moins jeune.

1.1.4. Répartition des jeunes cadres selon leur niveau académique

Tableau 4-4 : Répartition des jeunes cadres selon leur niveau académique

Répartition des jeunes cadres selon leur niveau académique	Fréquence	Pourcentage
Magister / Master	9	39,1 %
Licence	11	47,8 %
DEUA	3	13,0 %
Total	23	100,0 %

Source : Synthèse personnelle

Figure 4-4: Répartition des jeunes cadres selon leur niveau académique

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

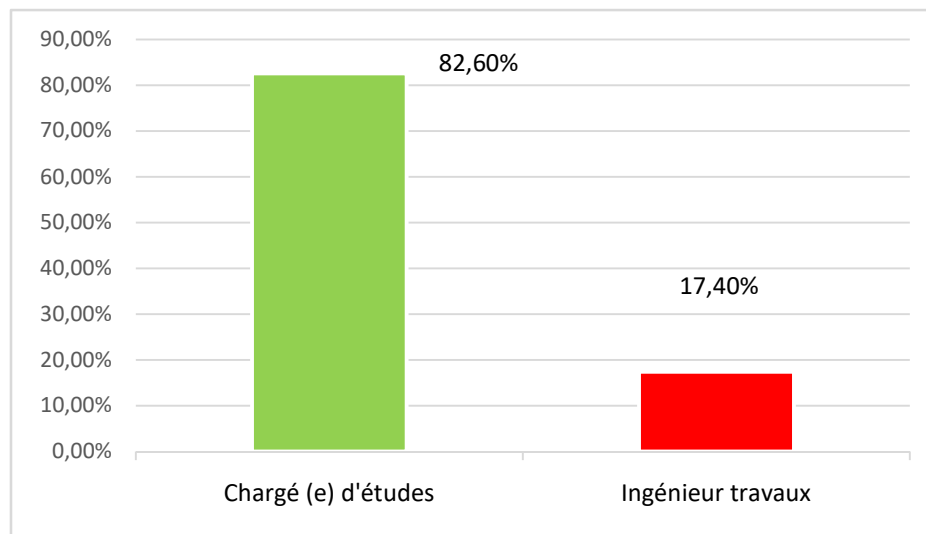
La plupart des jeunes cadres enquêtés (environ 86%) ont un niveau d'études universitaire, un diplôme de licence (avec un taux de 47,80%) ou un diplôme de magister/ master (avec un taux de 39,10%). Seulement 13% de la population enquêtée dispose de diplômes DEUA. Cela peut indiquer que la société KAHRAKIB préfère recruter des cadres, ayant des niveaux de qualifications très satisfaisants, pour assurer une meilleure efficacité de travail, et qu'il existe une forte corrélation entre la qualification des salariés et la catégorie socioprofessionnelle à laquelle ils appartiennent.

1.1.5. Répartition des jeunes cadres selon leurs postes

Tableau4-5 : Répartition des jeunes cadres selon leurs postes

Répartition des jeunes cadres selon leurs postes	Fréquence	Pourcentage
Chargé (e) d'études	18	78,3 %
Chargé (e) de formation	1	4,3 %
Ingénieur travaux	4	17,4 %
Total	23	100,0 %

Source : Synthèse personnelle

Figure4-5 : Répartition des jeunes cadres selon leurs postes

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

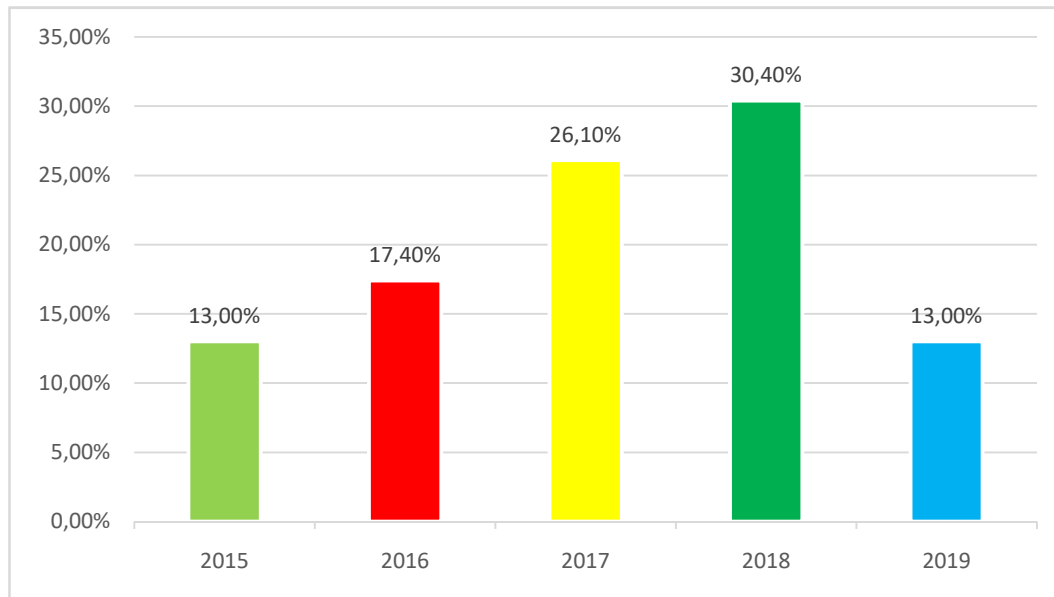
82,6% des jeunes cadres interrogés sont des chargés d'études (cadres d'études), quelques 17,40% des jeunes cadres nouvellement recrutés interrogés sont des ingénieurs travaux. Ce qui reflète bien la composition et l'homogénéité de l'échantillon qui fait l'objet de cette enquête. Le questionnaire a été distribué au niveau de la direction générale de l'entreprise ou il existe un taux élevé de cadres.

1.1.6. Répartition des jeunes cadres selon la date de leur recrutement

Tableau4-6: Répartition des jeunes cadres selon la date de leur recrutement

Répartition des jeunes cadres selon la date de leur recrutement	Fréquence	Pourcentage
2015	3	13,0 %
2016	4	17,4 %
2017	6	26,1 %
2018	7	30,4 %
2019	3	13,0 %
Total	23	100,0 %

Source : Synthèse personnelle

Figure 4-6 : Répartition des jeunes cadres selon la date de leur recrutement

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Parmi les cadres interrogés, la moitié des répondants (soit 56.5%) ont été recrutés au cours des deux années 2017/2018, avec un taux de 30,40% en 2018 et 26,10% en 2017, suivi par 17,40% en 2016, enfin une égalité de pourcentage pour les années 2015 et 2019 avec un taux de 13%.

Nous constatons que le recrutement dans les deux années (2017/2018), permet à l'entreprise de préparer une relève jeune, compétente et qualifiée qui peut préserver les métiers cœur de l'entreprise.

1.2. Efficacité globale du programme d'intégration :

L'objectif de cette section est de collecter le maximum d'informations sur le programme ; l'évaluation du processus d'intégration selon les jeunes cadres et les responsables, l'implication, les délais d'intégration, les activités d'intégrations, la responsabilité du programme, la durée de cette phase.

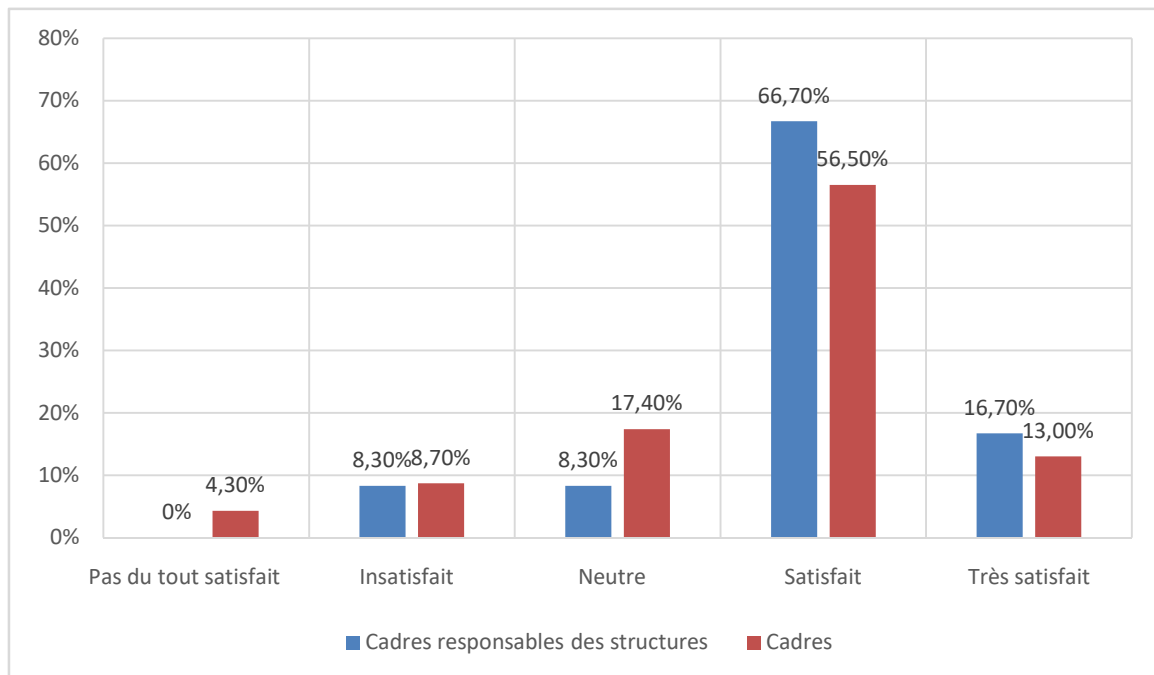
1.2.1. Evaluation du processus actuel d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB

Tableau 4-7 : Evaluation du processus actuel d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB

Dans l'ensemble, comment évaluez-vous le processus actuel d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB?	Cadres responsables des structures		Cadres	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout satisfait	0	0 %	1	4,3 %
Insatisfait	1	8,3 %	2	8,7 %
Neutre	1	8,3 %	4	17,4 %
Satisfait	8	66,7 %	13	56,5 %
Très satisfait	2	16,7 %	3	13,0%
Total	12	100,0 %	23	100,0 %

Source : Synthèse personnelle

Figure 4-7 : Evaluation du processus actuel d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

La majorité des responsables de structure (Directeurs, chefs de départements et chefs de service) et des jeunes cadres interrogés ont le même point de vue, qui est positif sur le degré de satisfaction concernant le processus d'intégration. Les deux pensent qu'il est satisfaisant avec un taux de 83% pour les responsables et 74% pour les cadres, contre une minorité de 8,30% des responsables et 13% des cadres qui ont estimé le contraire (insatisfaisant).

Ces résultats démontrent une grande convergence de vues concernant la pertinence du plan d'intégration en place dans l'entreprise.

1.2.1.1. Analyses descriptives univariées

1.2.1.1.1. Evaluation du processus actuel d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB (Scores moyens)

Tableau 4-8 : Evaluation du processus actuel d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB (Scores moyens)

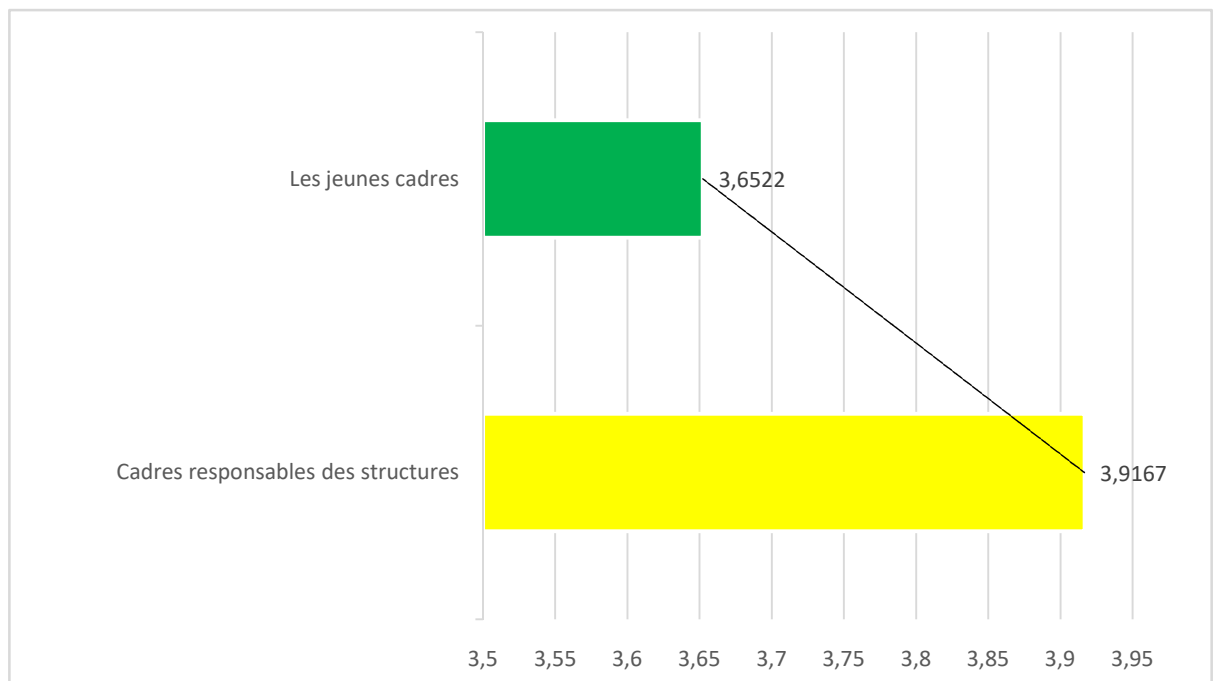
Evaluation du processus actuel d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB		Moyenne	Médiane	Mode	Ecart type	Degré de satisfaction
01	Cadres responsables des structures	3,9167	4	4	0,79296	Élevé
02	Les jeunes cadres	3,6522	4	4	0,98205	Élevé

Source : Synthèse personnelle

Degrés de valeurs

Moyenne	La réponse	Degré de satisfaction
De 1 à 1.79	Pas du tout satisfait	Très faible
De 1.80 à 2.59	Insatisfait	Faible
De 2.60 à 3.39	Neutre	Moyen
De 3.40 à 4.19	Satisfait	Élevé
De 4.19 à 5	Très satisfait	Très élevé

Figure4-8: Evaluation du processus actuel d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB (Scores moyens)



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

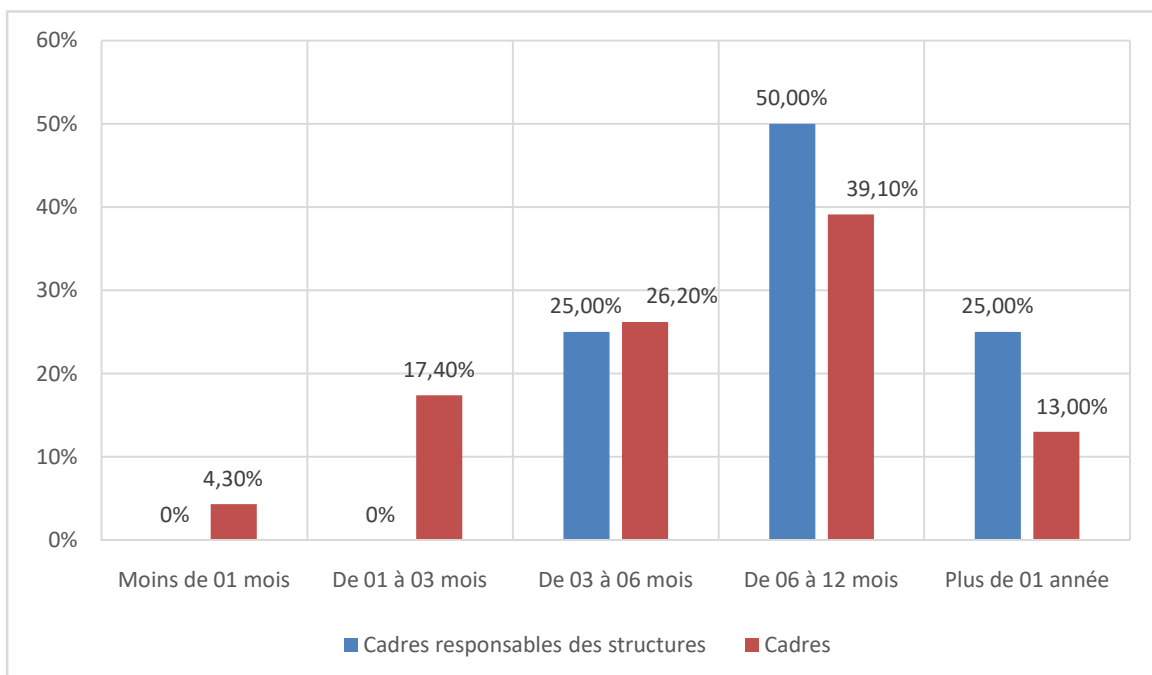
1.2.2. Les délais d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB

Tableau 4-9 : Les délais d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB

Selon vous, dans quel délai les nouveaux jeunes cadres sont-ils pleinement opérationnels dans leurs nouveaux postes ?	Cadres responsables des structures		Cadres	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Moins de 01 mois	0	00 %	1	4,3 %
De 01 à 03 mois	0	00 %	4	17,4 %
De 03 à 06 mois	3	25,0 %	6	26,2 %
De 06 à 12 mois	6	50 %	9	39,1 %
Plus de 01 année	3	25,0 %	3	13,0 %
Total	12	100,0 %	23	100,0 %

Source : Synthèse personnelle

Figure4- 9 : Les délais d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

La réponse la plus courante du côté des responsables des structures interrogées avec un taux de 50,0%, et de 39,10% du côté des nouveaux cadres, était entre 06 et 12 mois.

Du côté des responsables de structures les réponses se répartissent dans la palette des délais avec un pourcentage considérable de 25%, dans un coté déclarant qu'ils pourraient être opérationnels dans le délai de plus d'une (01) année et de l'autre côté dans un délai de

03 à 06, les cadres partagent le même avis (03 à 06 mois) avec un taux de 26,20%. En revanche les responsables pensent que le nouveau cadre ne peut pas être opérationnel dans les délais qui sont moins de 3 mois, par contre 21,7% des cadres estiment qu'ils pourraient être opérationnels.

Il est intéressant de noter que théoriquement les responsables des grandes entreprises estiment qu'au bout de 6 mois les nouveaux collaborateurs deviennent compétents et efficaces. Mais, Nous pouvons dire qu'à KAHRAKIB le délai nécessaire pour que le nouveau cadre devient autonome est à partir de trois mois et plus.

1.2.3. Les activités d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB

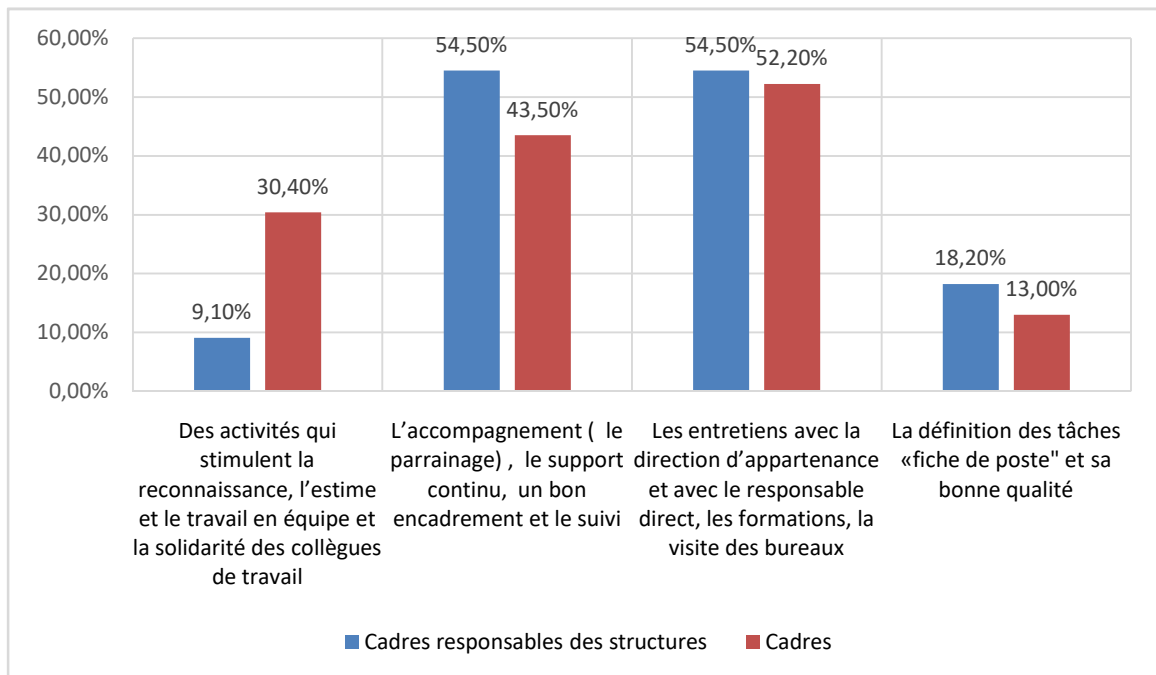
Tableau 4-10 : Les activités d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB¹

Selon vous, quels sont les actes d'intégration qui contribuent à l'implication d'un nouveau collaborateur ?	Cadres responsables des structures		Cadres	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Des activités qui stimulent la reconnaissance, l'estime et le travail en équipe et la solidarité des collègues de travail	1	9,1%	7	30,4%
L'accompagnement (le parrainage), le support continu, un bon encadrement et le suivi	6	54,5%	10	43,5%
Les entretiens avec la direction d'appartenance et avec le responsable direct, les formations, la visite des bureaux	6	54,5%	12	52,2%
La définition des tâches «fiche de poste" et sa bonne qualité	2	18,2%	3	13,0%
Total	Sur 12	Sur 100,0 %	Sur 23	Sur 100,0 %

Source : Synthèse personnelle

¹Cette question accepte plusieurs réponses.

Figure4-10 : Les activités d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Le tableau ci-dessus illustre les réponses des responsables des structures interrogés qui reflètent dans une large mesure, les avis des nouveaux jeunes cadres.

Les deux groupes accordent une importance primordiale en premier lieu aux entretiens avec la direction d'appartenance, les formations, la documentation et les visites des bureaux durant la période d'intégration, avec un taux de 54,50% pour les responsables et 52,20% pour les cadres. Les responsables des structures estiment que l'accompagnement (le parrainage), le support continu, le bon encadrement et le suivi sont aussi précieux (54,50%) que ce qu'admettent les nouveaux collaborateurs, Ces derniers donnent aux activités qui stimulent la reconnaissance, l'estime, le travail en équipe et la solidarité des collègues de travail une valeur plus élevée (30,40%) que les responsables (9,10%). La définition des tâches (fiche de poste » et sa bonne qualité sont bien côtés pour les deux groupes.

Nous constatons que les activités les plus proposées sont les plus bénéfiques. Donc il faut investir du temps afin d'optimiser l'efficacité des premières semaines d'intégration.

1.2.4. La disposition des éléments de base selon les deux groupes interrogés

Tableau 4-11 : La disposition des éléments de base selon les deux groupes interrogés (1/2)

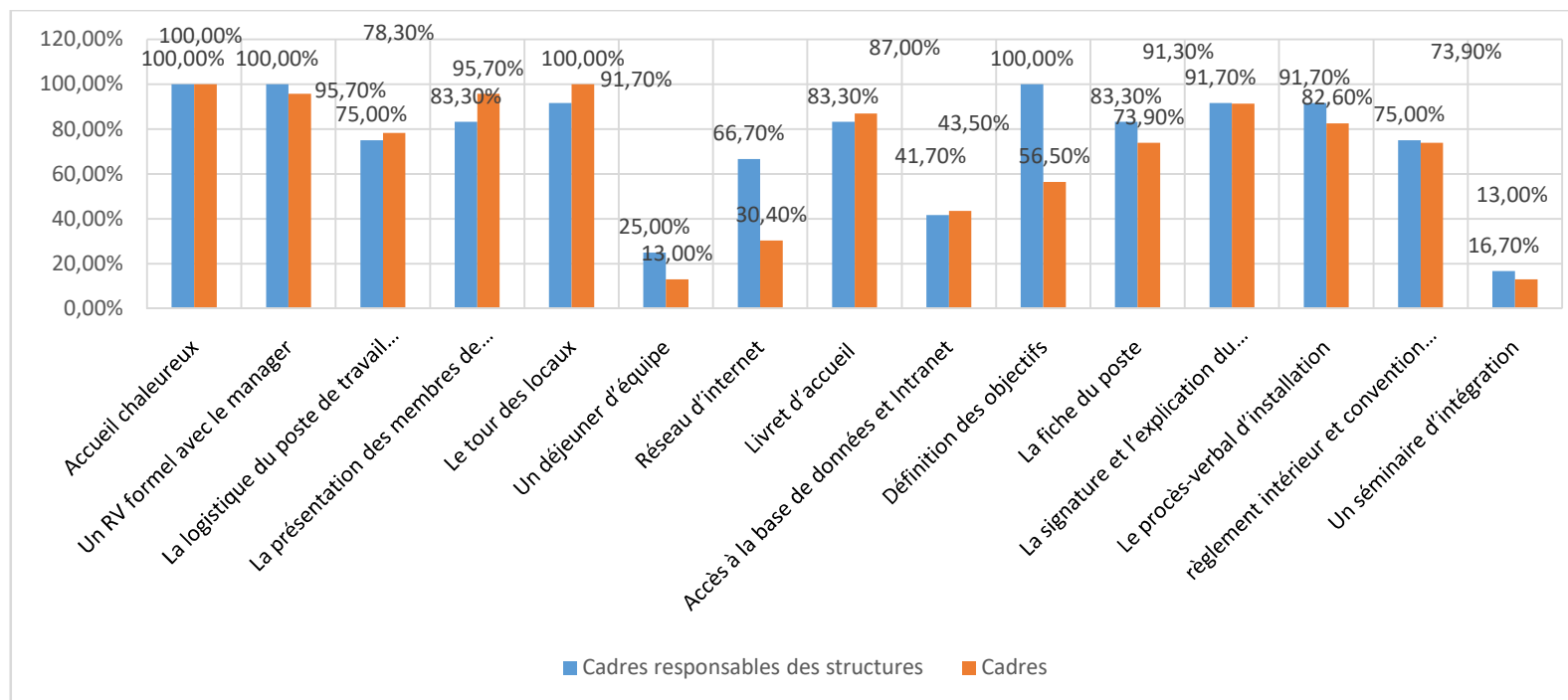
Les éléments de base listés ci-dessous étaient-ils organisés et disponibles dès le premier jour pour accueillir le nouveau cadre ?		Cadres responsables des structures		Cadres	
		Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Accueil chaleureux	Oui	12	100,0 %	23	100,0 %
	Non	00	00 %	00	00 %
Un RV formel avec le manager	Oui	12	100,0 %	22	95,7 %
	Non	00	00 %	1	4,3 %
La logistique du poste de travail (bureau, téléphone, ordinateur, badges d'accès, carte visite)	Oui	9	75,0 %	18	78,3 %
	Non	3	25,0 %	5	21,7 %
La présentation des membres de l'équipe accueillante	Oui	10	83,3 %	22	95,7 %
	Non	2	16,7 %	1	4,3 %
Le tour des locaux	Oui	11	91,7 %	23	100,0%
	Non	1	8,3 %	00	00 %
Un déjeuner d'équipe	Oui	8	66,7 %	3	13,0 %
	Non	4	33,3 %	20	87,0 %
Réseau d'internet	Oui	10	83,3 %	7	30,4 %
	Non	2	16,7 %	16	69,6 %
Livret d'accueil	Oui	5	41,7 %	20	87,0 %
	Non	7	58,3 %	3	13,0 %
Accès à la base de données et Intranet	Oui	2	16,7 %	10	43,5 %
	Non	10	83,3 %	13	56,5 %
Définition des objectifs	Oui	10	83,3 %	13	56,5 %
	Non	2	16,7 %	10	43,5 %
La fiche du poste	Oui	11	91,7 %	17	73,9 %
	Non	1	8,3 %	6	26,1 %
La signature et l'explication du contrat de travail	Oui	11	91,7 %	21	91,3 %
	Non	1	8,3 %	2	8,7 %
Le procès-verbal d'installation	Oui	9	75,0 %	19	82,6 %
	Non	3	25,0 %	4	17,4 %
règlement intérieur et convention collective de la société	Oui	12	100,0 %	17	73,9 %
	Non	00	00 %	6	26,1 %
Un séminaire d'intégration	Oui	2	16,7 %	3	13,0 %
	Non	10	83,3 %	20	87,0 %
Total		Sur 12	Sur 100,0 %	Sur 23	Sur 100,0 %

Tableau 4-12 : La disposition des éléments de base selon les deux groupes interrogés (2/2)

Les éléments de base listés ci-dessous étaient-ils organisés et disponibles dès le premier jour pour accueillir le nouveau cadre ?	Cadres responsables des structures		Cadres	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Accueil chaleureux	12	100,0%	23	100,0%
Un RV formel avec le manager	12	100,0%	22	95,7%
La logistique du poste de travail (bureau, téléphone, ordinateur, badges d'accès, carte visite)	9	75,0%	18	78,3%
La présentation des membres de l'équipe accueillante	10	83,3%	22	95,7%
Le tour des locaux	11	91,7%	23	100,0%
Un déjeuner d'équipe	3	25,0%	3	13,0%
Réseau d'internet	8	66,7%	7	30,4%
Livret d'accueil	10	83,3%	20	87,0%
Accès à la base de données et Intranet	5	41,7%	10	43,5%
Définition des objectifs	12	100,0%	13	56,5%
La fiche du poste	10	83,3%	17	73,9%
La signature et l'explication du contrat de travail	11	91,7%	21	91,3%
Le procès-verbal d'installation	11	91,7%	19	82,6%
règlement intérieur et convention collective de la société	9	75,0%	17	73,9%
Un séminaire d'intégration	2	16,7%	3	13,0%
Total	Sur 12	Sur 100,0 %	Sur 23	Sur 100,0 %

Source : Synthèse personnel

Figure 4-11 : La disposition des éléments de base selon les deux groupes interrogés



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

D'après ces résultats, Nous remarquons que les deux groupes évaluent bien la disposition des éléments clés dès le premier jour. La plupart de ces éléments étaient à la disposition des jeunes cadres. En revanche, ces derniers évaluent moins bien la disposition du déjeuner d'équipe, réseau internet, l'accès à la base de données et les séminaires d'intégrations qui ne sont pas une source d'inquiétude car l'absence de ces éléments n'a aucun effet sur un bon démarrage au travail. Mais elle peut améliorer la qualité du programme d'intégration au sein KAHRAKIB.

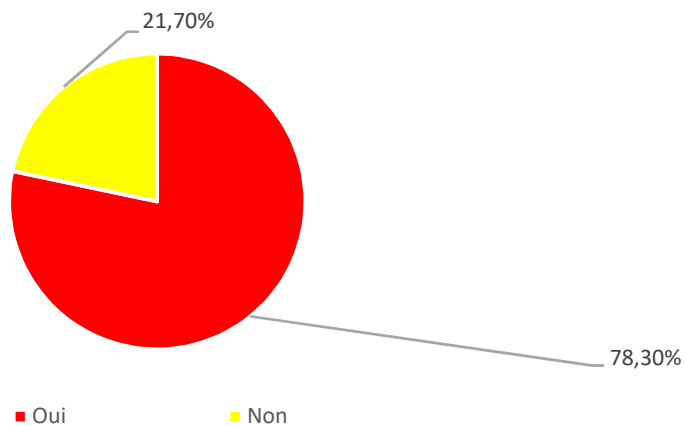
1.2.5. Parrainage des jeunes cadres au sein de KAHRAKIB

Tableau 4-13: Répartition des réponses sur la question suivante : Durant votre période d'intégration, avez-vous fait l'objet d'un parrainage ?

Répartition des réponses sur la question suivante : Durant votre période d'intégration, avez-vous fait l'objet d'un parrainage ?	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	78,3 %
Non	5	21,7 %
Total	23	100,0 %

Source : Synthèse personnelle

Figure 4-12 : Répartition des réponses sur la question suivante : Durant votre période d'intégration, avez-vous fait l'objet d'un parrainage ?



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

D'après ce tableau, nous constatons que 78,3% des jeunes cadres enquêtés ont répondu par OUI, et seulement 21,7% ont répondu par NON. La majorité a répondu OUI ce qui peut signifier que l'entreprise accorde une grande importance à l'accompagnement dans l'apprentissage.

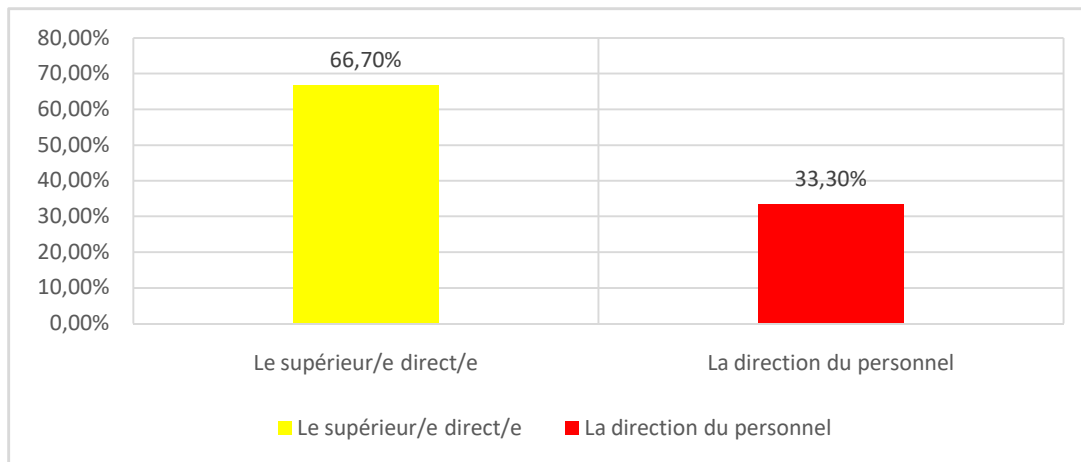
1.2.6. La responsabilité du programme d'intégration

Tableau 4-14 : Le responsable du programme d'intégration selon responsables des structures

Selon vous, dans quel délai les nouveaux jeunes cadres sont-ils pleinement opérationnels dans leurs nouveaux postes ?	Cadres responsables des structures	
	Fréquence	Pourcentage
Le supérieur/e direct/e	8	66,7 %
La direction du personnel	4	33,3 %
Total	12	100,0 %

Source : Synthèse personnelle

Figure 4-13:Le responsable du programme d'intégration selon les responsables des structures



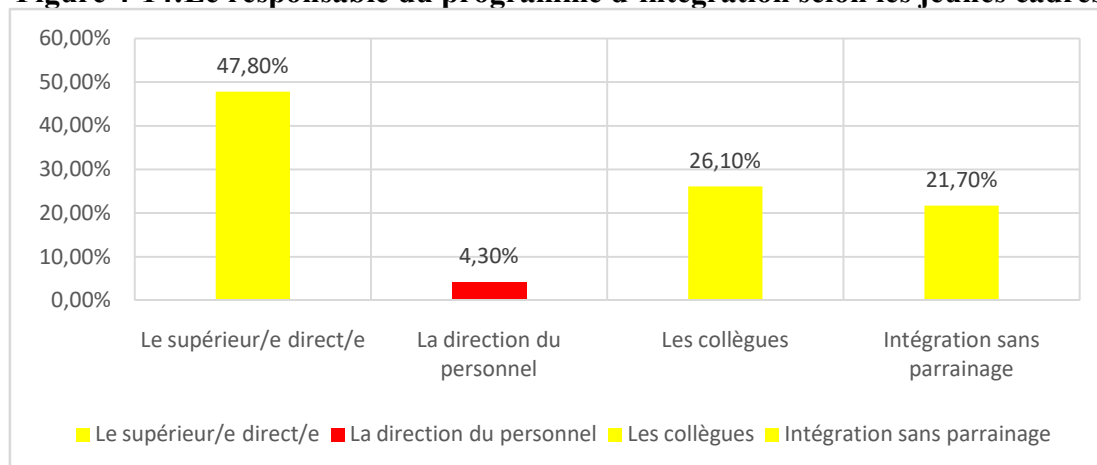
Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »
 66,70% des responsables enquêtés estiment que la responsabilité du programme d'intégration incombe au supérieur direct, et seulement 33,3% estiment que la direction du personnel est responsable de ce programme.

Tableau 4-15:Le responsable du programme d'intégration selon les jeunes cadres

Selon vous, qui est responsable du programme d'intégration au sein de la société ?	Cadres	
	Fréquence	Pourcentage
Le supérieur/e direct/e	11	47,8 %
La direction du personnel	1	4,3 %
Les collègues	6	26,1 %
Intégration sans parrainage	5	21,7 %
Total	23	100,0 %

Source : Synthèse personnelle

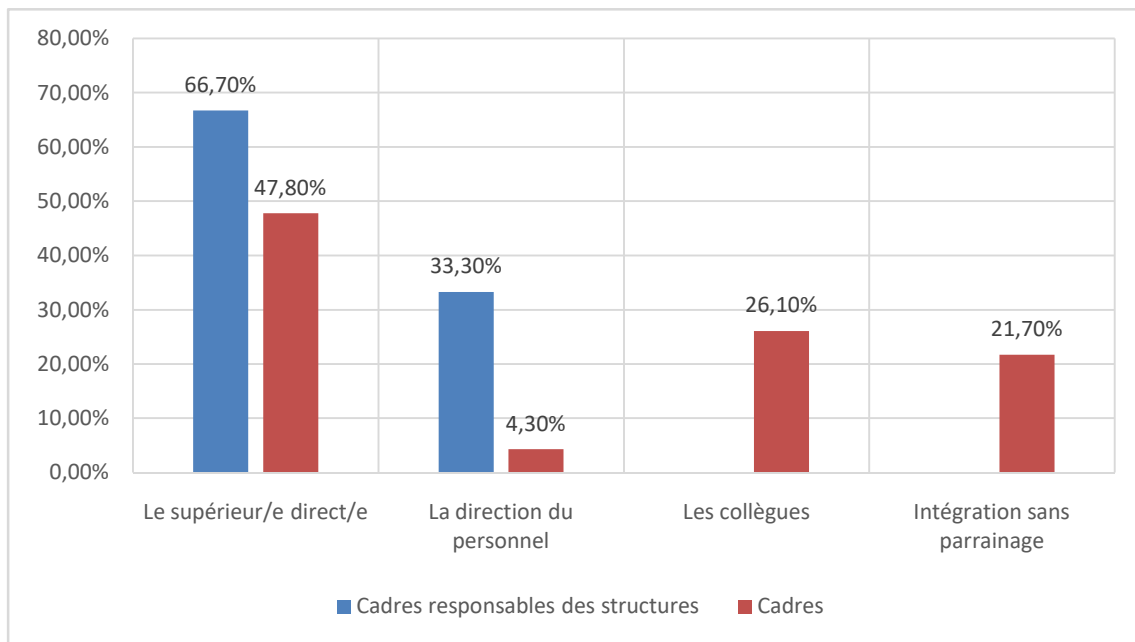
Figure 4-14:Le responsable du programme d'intégration selon les jeunes cadres



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Nous remarquons que 47,80 % des jeunes cadres enquêtés ont choisi le supérieur direct ensuite 26,10% ont choisi leurs collègues et 4,30% seulement ont choisi la direction du personnel. En revanche, 21,70% des jeunes cadres n'ont pas bénéficié de parrainage donc ils étaient responsables de leurs propres intégration.

Figure 4-15:Le responsable du programme d'intégration selon les deux groupes interrogés



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Le plus grand nombre des responsables de structures et des nouveaux collaborateurs attribuent la responsabilité de l'intégration en premier lieu au supérieur direct. Néanmoins, il est intéressant de souligner relativement un grand nombre de nouveaux collaborateurs qui pensent être maîtres de leur propre intégration (21,70%).

Aussi, il est important de constater qu'un pourcentage relativement élevé de 33,30% des responsables, attribuent la responsabilité de l'intégration à la direction du personnel, contrairement aux nouveaux cadres qui n'ont pas le même avis (4,30%), et qui attribuent la responsabilité du programme d'intégration à leurs collègues (26,10%).

Il est à noter qu'il serait bénéfique de partager la responsabilité du programme d'intégration entre la direction du personnel qui le gère et l'aide des supérieurs directs.

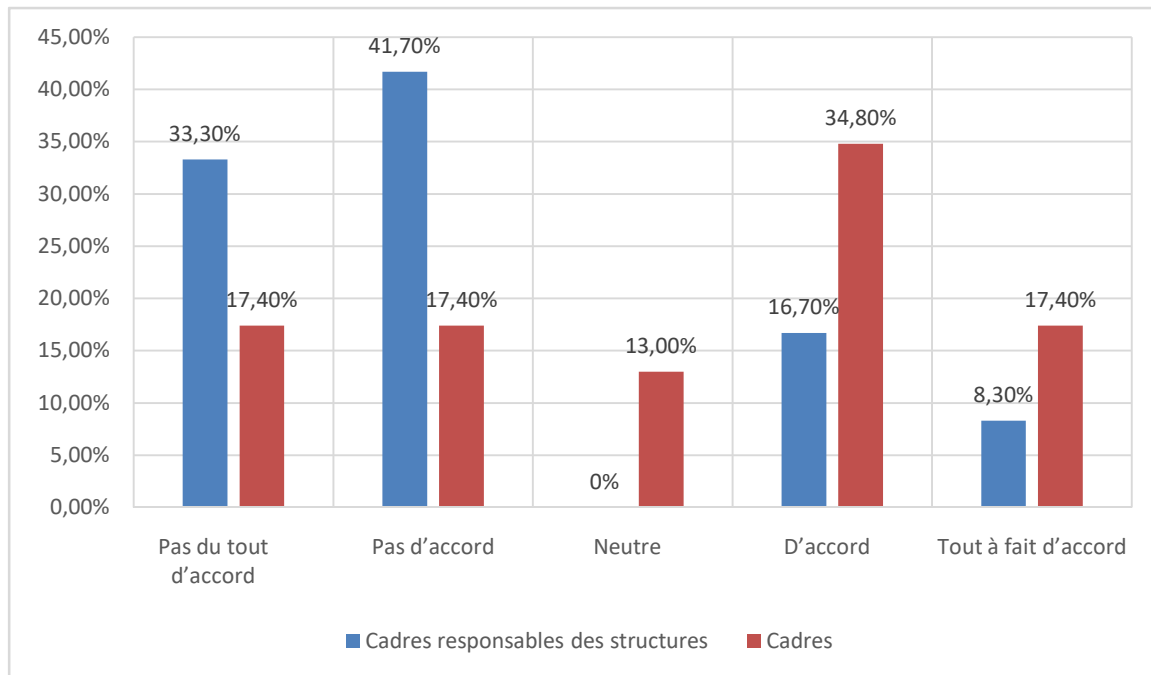
1.2.7. Durée de la phase d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB

Tableau 4-16 : Répartition des réponses sur la question suivante : Après 12 semaines sentez-vous totalement intégré dans l'entreprise ?

Répartition des réponses sur la question suivante : Après 12 semaines sentez-vous totalement intégré dans l'entreprise ?	Cadres responsables des structures		Cadres	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	4	33,3 %	4	17,4 %
Pas d'accord	5	41,7 %	4	17,4 %
Neutre	0	00 %	3	13,0 %
D'accord	2	16,7 %	8	34,8 %
Tout à fait d'accord	1	8,3 %	4	17,4 %
Total	12	100,0 %	23	100,0 %

Source : Synthèse personnelle

Figure4-16 : Répartition des réponses sur la question suivante : Après 12 semaines sentez-vous totalement intégré dans l'entreprise ?



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Nous constatons qu'une grande proportion des responsables interrogés (75%), ne sont pas ou pas du tout d'accord pour déclarer que le nouveau cadre peut être totalement intégré dans la société après 12 semaines (03 mois). Par contre les nouveaux cadres se sont montrés plus optimistes que les responsables déclarant à (52,2%) qu'ils ont d'accord ou tout à fait d'accord tandis que seulement 25% de responsables étaient de cet avis.

Les responsables doivent faire une collecte de feed-back par rapport à leur programme d'intégration pour obtenir une meilleure compréhension du comment et du quand les nouveaux collaborateurs commencent à se sentir intégrés.

1.2.7.1. Analyses descriptives univariées

1.2.7.1.1. Répartition des réponses sur la question suivante : Après 12 semaines sentez-vous totalement intégré dans l'entreprise ? (Scores moyens)

Tableau 4-17 : Après 12 semaines sentez-vous totalement intégré dans l'entreprise ? (Scores moyens)

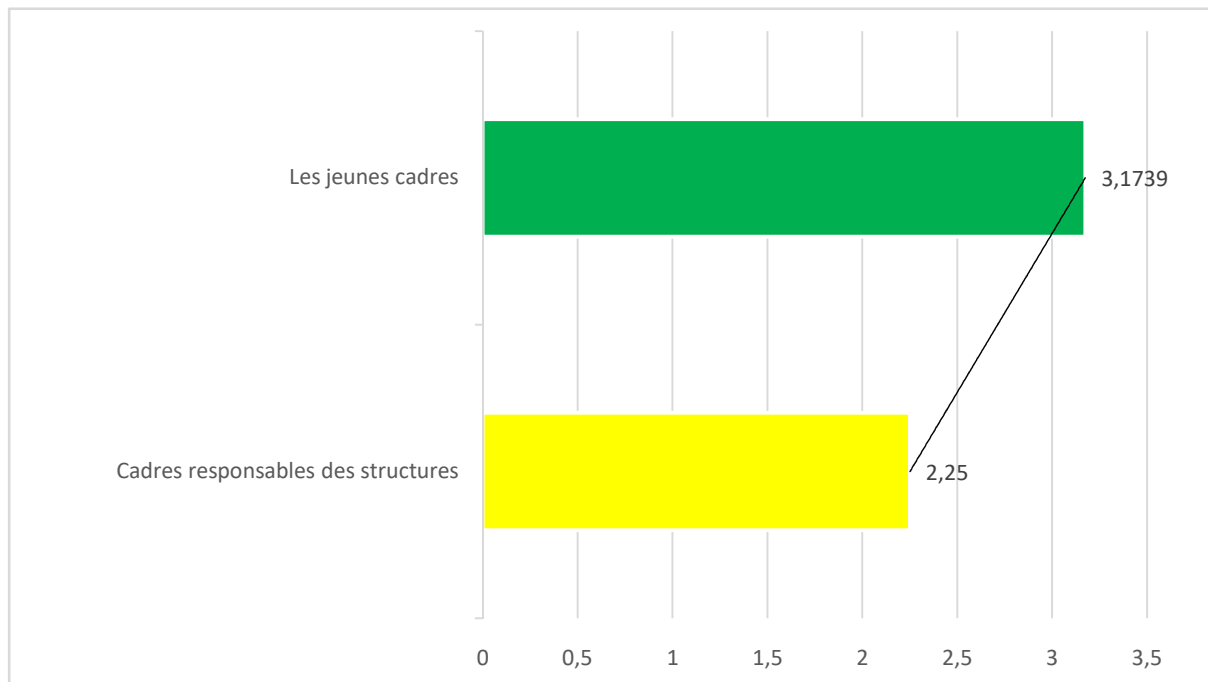
Répartition des réponses sur la question suivante : Après 12 semaines sentez-vous totalement intégré dans l'entreprise ?		Moyenne	Médiane	Mode	Ecart type	Degré d'accord
01	Cadres responsables des structures	2,25	2	2	1,3568	Faible
02	Les jeunes cadres	3,1739	4	4	1,40299	Moyen

Degrés de valeurs

Moyenne	La réponse	Degré d'accord
De 1 à 1.79	Pas du tout d'accord	Très faible
De 1.80 à 2.59	Pas d'accord	Faible
De 2.60 à 3.39	Neutre	Moyen
De 3.40 à 4.19	D'accord	Élevé
De 4.19 à 5	Tout à fait d'accord	Très élevé

Source : Synthèse personnelle

Figure4-17: Après 12 semaines sentez-vous totalement intégré dans l'entreprise ? (Scores moyens)



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

1.2.8. Les activités mises à disposition des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB

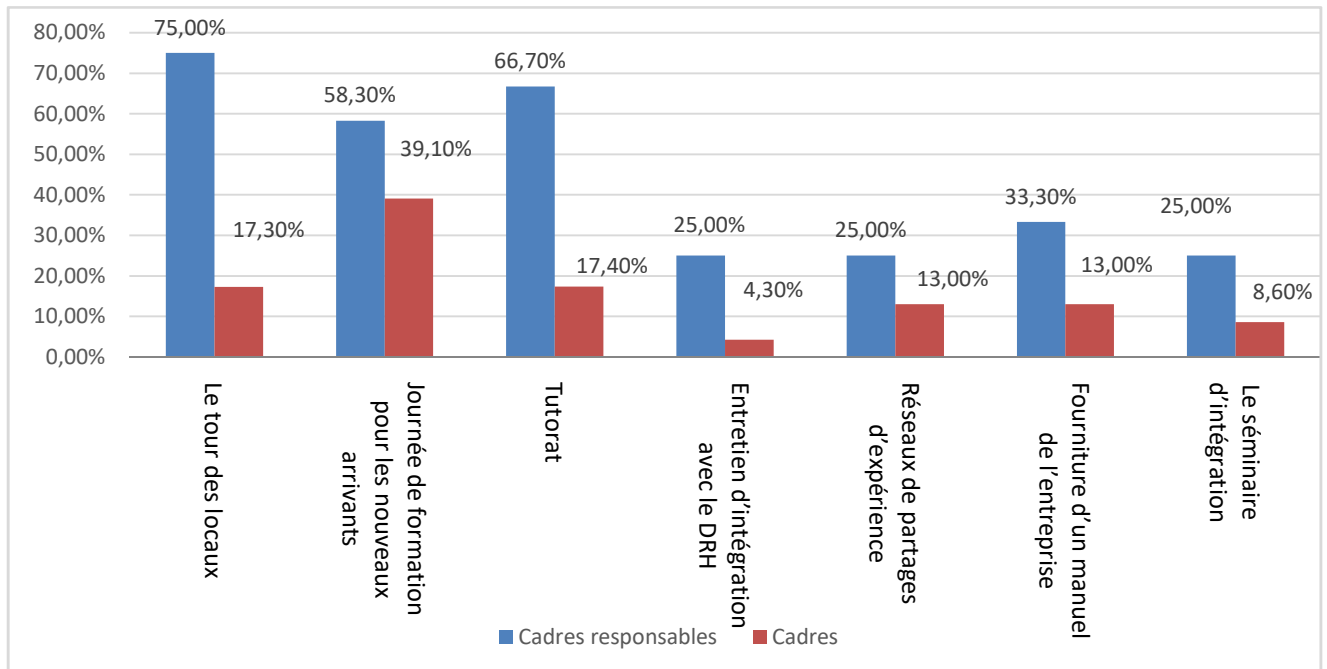
Tableau 4-18 : Les activités mises à disposition des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB¹

Quelles activités proposez-vous dans un programme d'intégration ?	Cadres responsables des structures		Cadres	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Le tour des locaux	9	75,0%	4	17,30%
Journée de formation pour les nouveaux arrivants	7	58,3%	9	39,13%
Tutorat	8	66,7%	4	17,4%
Entretien d'intégration avec le DRH	3	25,0%	1	4,3%
Réseaux de partages d'expérience	3	25,0%	3	13,0%
Fourniture d'un manuel de l'entreprise	4	33,3%	3	13,0%
Le séminaire d'intégration i	3	25,0%	2	8,60%
Total	Sur 12	Sur 100,0 %	Sur 23	Sur 100,0 %

Source : Synthèse personnelle

¹ Cette question accepte plusieurs réponses

Figure4-18 : Les activités mises à disposition des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

D'après les résultats de notre enquête l'activité qui semble être plus profitable qu'une autre est la journée de formation pour les nouveaux arrivants avec un taux de 58% pour les responsables et 39,10% pour les cadres. De plus, les pratiques les plus courantes de la part des responsables sont le tour des locaux et le tutorat. C'est ce que suggère un nombre considérable de jeunes cadres.

Nous constatons que les jeunes cadres ont besoin des activités variées pour s'intégrer et s'adapter aux différents styles d'apprentissage rapide.

1.3. La découverte de la société :

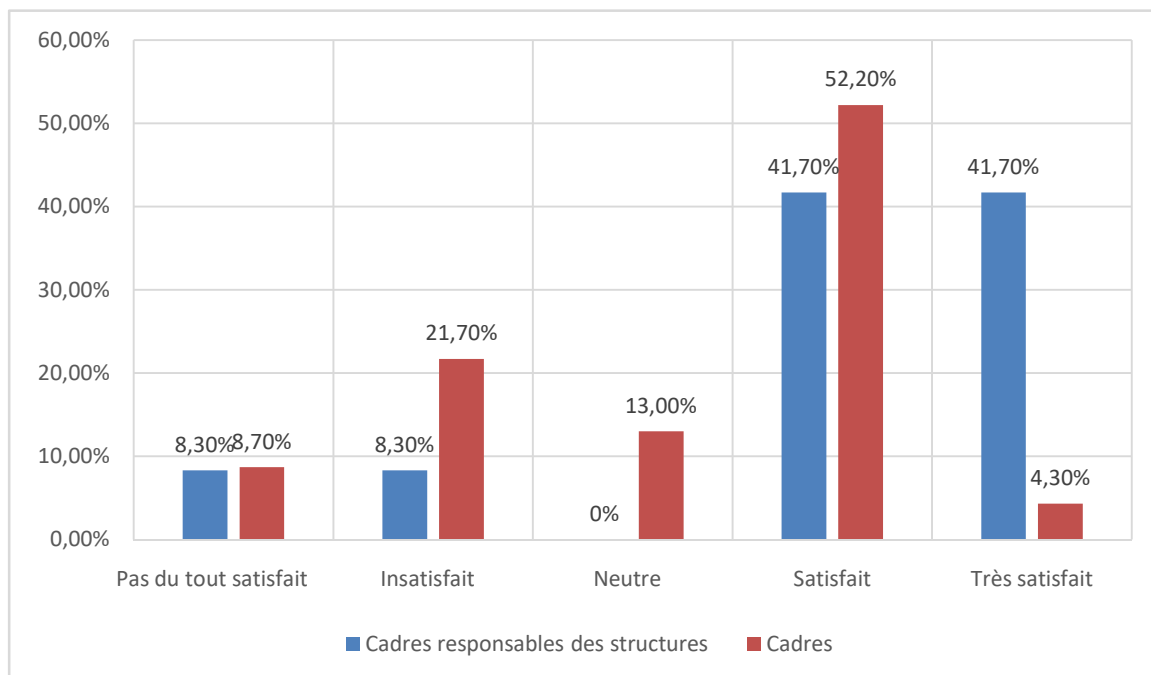
1.3.1. La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB

Tableau 4-19 : La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB

Au début de leur vie professionnelle, les jeunes cadres embauchés dans votre structure sont-ils en général ...?	Cadres responsables des structures		Cadres	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout satisfait	1	8,3 %	2	8,7 %
Insatisfait	1	8,3 %	5	21,7 %
Neutre	0	00 %	3	13,0 %
Satisfait	5	41,7 %	12	52,2 %
Très satisfait	5	41,7 %	1	4,3 %
Total	12	100,0 %	23	100,0 %

Source : Synthèse personnelle

Figure 4-19 : La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que plus de la moitié des responsables (plus exactement 83,4%) déclarent que les jeunes cadres sont satisfaits ou très satisfaits au début de leur vie professionnelle à KAHRAKIB. Ceci est partagé par les jeunes avec un taux de 56,5%.

30% des jeunes cadres trouvent que l'entreprise ne gère pas bien leur intégration professionnelle, opinion partagée par 16% des responsables.

D'après ces résultats nous constatons que la majorité des jeunes cadres enquêtés sont satisfaits au début de leur vie professionnelle, ce qui engendre un sentiment d'appartenance chez eux et affecte positivement leur motivation et leur performance.

1.3.1.1. Analyses descriptives univariées

1.3.1.1.1. La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB (Scores moyens)

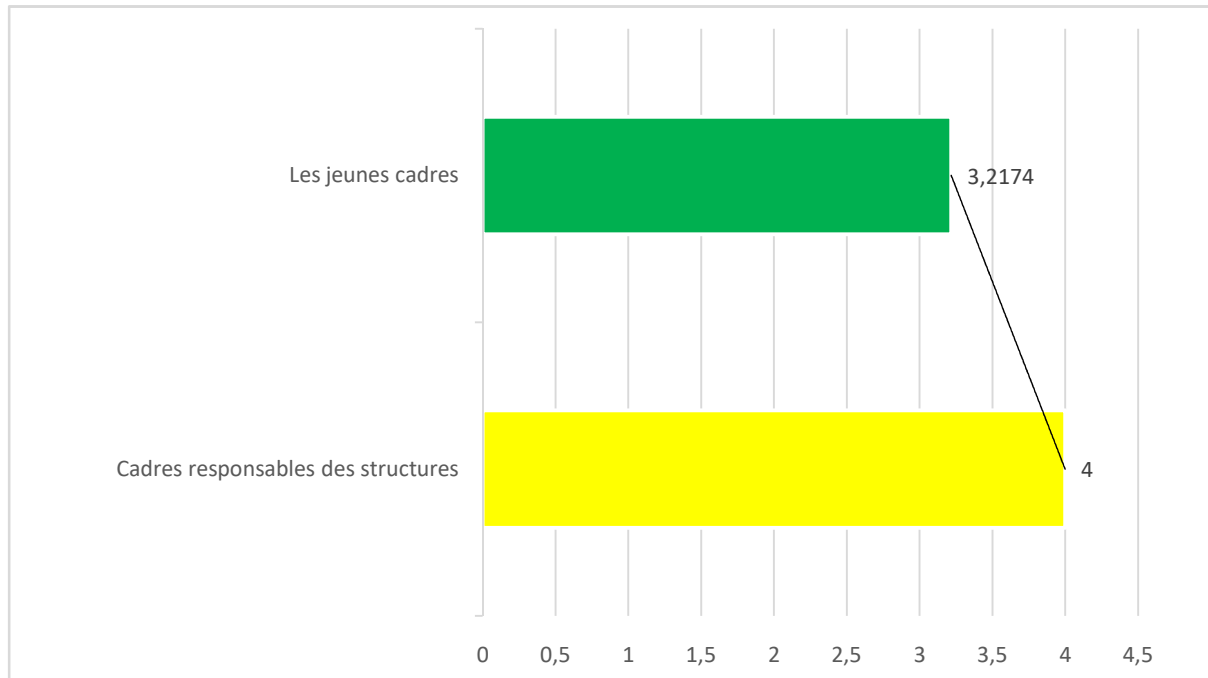
Tableau 4-20: La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB (Scores moyens)

La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB (Scores moyens)		Moyenne	Médiane	Mode	Ecart type	Degré de satisfaction
01	Cadres responsables des structures	4	4	4	1,2792	Élevé
02	Les jeunes cadres	3,2174	4	4	1,1264	Moyen

Degrés de valeurs

Moyenne	La réponse	Degré de satisfaction
De 1 à 1.79	Pas du tout satisfait	Très faible
De 1.80 à 2.59	Insatisfait	Faible
De 2.60 à 3.39	Neutre	Moyen
De 3.40 à 4.19	Satisfait	Élevé
De 4.19 à 5	Très satisfait	Très élevé

Figure 4-20 La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB (Scores moyens)



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

1.3.2. La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB sur les attentes d'intégration (Scores moyens)

Tableau 4-21 : La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB sur les attentes d'intégration (Scores moyens)

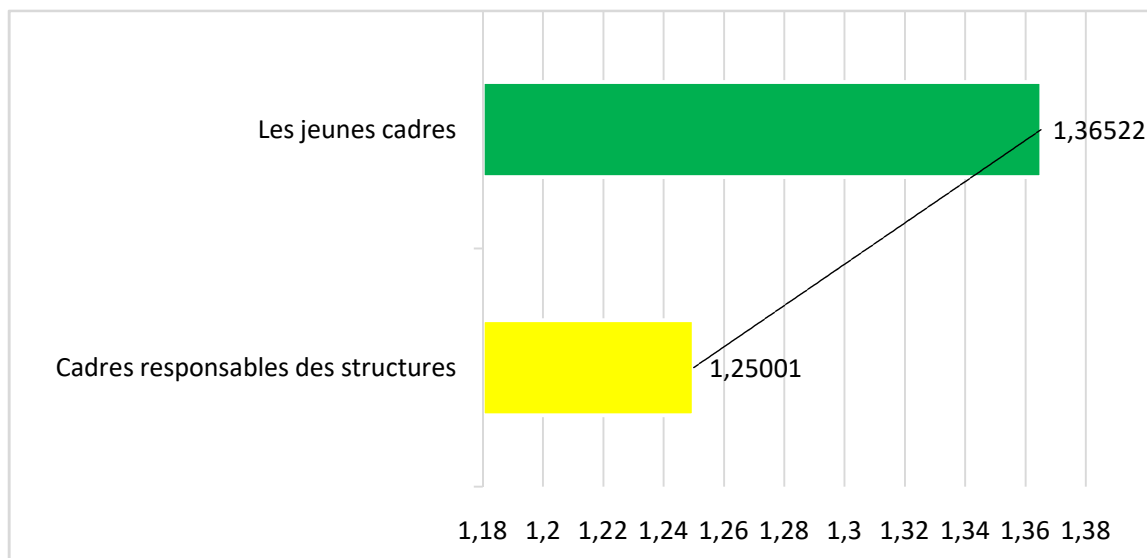
La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB sur les attentes d'intégration		Cadres responsables des structures		Les jeunes cadres	
		Moyenne	Degré de satisfaction	Moyenne	Degré de satisfaction
01	Intérêt des tâches confiées	1	Faible	1,2609	Élevé
02	Sentiment d'être accueilli	1	Faible	1,1739	Élevé
03	Marge d'autonomie	1,5	Élevé	1,5652	Élevé
04	Reconnaissance des compétences du jeune diplômé	1,25	Élevé	1,5217	Élevé
05	L'accompagnement dans l'apprentissage	1,1667	Élevé	1,3913	Élevé
06	Travail en équipe	1	Faible	1,1739	Élevé
07	Développement des compétences, aspect formateur	1,4167	Élevé	1,4783	Élevé
08	Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	1,75	Élevé	1,5652	Élevé
09	Soutien et solidarité	1,1667	Élevé	1,2609	Élevé
10	Ambiance du travail	1,25	Élevé	1,2609	Élevé
Tous les items		1,25001	Élevé	1,36522	Élevé

Source : Synthèse personnelle

Degrés de valeurs

Moyenne	La réponse	Degré de satisfaction
Plus de 1 et inférieur ou égal à 2	Plutôt satisfaits	Élevé
1	Plutôt déçus	Faible

Figure 4-21 : La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB sur les attentes d'intégration (Scores moyens)



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

1.3.2.1. Fréquence des réponses de la question suivante : Pour chacune des attentes qu'ils peuvent avoir, pensez-vous que les jeunes cadres embauchés dans votre structure sont en général...? selon responsables des structures

Tableau 4-22 : Fréquence des réponses de la question suivante : Pour chacune des attentes qu'ils peuvent avoir, pensez-vous que les jeunes cadres embauchés dans votre structure sont en général...? Selon responsables des structures

Fréquence des réponses de la question suivante : Pour chacune des attentes qu'ils peuvent avoir, pensez-vous que les jeunes cadres embauchés dans votre structure sont en général...? selon responsables des structures				Poids relatifs
		Fréquence	Pourcentage	
Valide	1,00	2	16,7 %	Plutôt déçus
	Total 1	2	16,7 %	
Valide	1,10	2	16,7 %	Plutôt satisfaits
	1,20	2	16,7 %	
	1,30	2	16,7 %	
	1,40	2	16,7 %	
	1,50	2	16,7 %	
	Total 2	10	83,3%	
	Total global	12	100,0 %	

Source : Synthèse personnelle

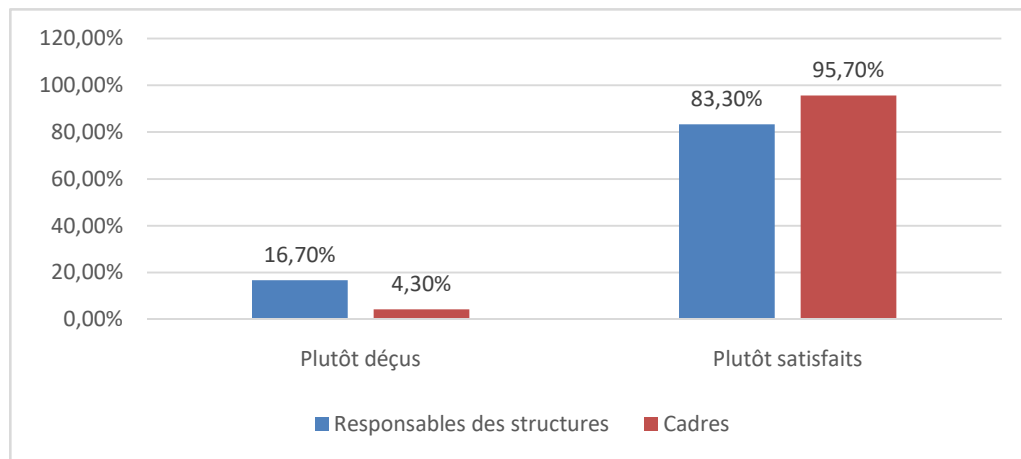
1.3.2.2. Fréquence des réponses de la question suivante : Pour chacune des attentes qu'ils peuvent avoir, pensez-vous que les jeunes cadres embauchés dans votre structure sont en général...? selon les jeunes cadres

Tableau 4-23 : Fréquence des réponses de la question suivante : Pour chacune des attentes qu'ils peuvent avoir, pensez-vous que les jeunes cadres embauchés dans votre structure sont en général...? Selon les jeunes cadres

Fréquence des réponses de la question suivante : Pour chacune des attentes qu'ils peuvent avoir, pensez-vous que les jeunes cadres embauchés dans votre structure sont en général...? selon les jeunes cadres				Poids relatifs
		Fréquence	Pourcentage	
Valide	1,00	1	4,3 %	Plutôt déçus
	Total 1	1	4,3 %	
Valide	1,10	3	13,0 %	Plutôt satisfaits
	1,20	5	21,7 %	
	1,30	1	4,3 %	
	1,40	6	26,1 %	

	1,50	3	13,0 %	
	1,60	2	8,7 %	
	1,70	1	4,3 %	
	2,00	1	4,3 %	
	Total 2	22	95,7%	
	Total	23	100,0 %	

Figure 4-22 : La satisfaction des jeunes cadres embauchés au sein de KAHRAKIB sur les attentes d'intégration



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

D'après les tableaux ci-dessus, nous constatons que 10 responsables sur 12 trouvent que les jeunes cadres sont plutôt satisfaits sur les attentes d'intégrations qu'ils peuvent avoir avec un taux de 83,3%, et 2 sur 12 trouvent que les jeunes cadres sont plutôt déçus à 16,7%. En revanche, nous pouvons dire que tous les jeunes cadres interrogés sont complètement satisfaits sur les attentes qu'ils peuvent avoir (presque 100%).

Cela indique que l'entreprise KAHRAKIB atteint ses objectifs en satisfaisant les attentes des nouveaux collaborateurs.

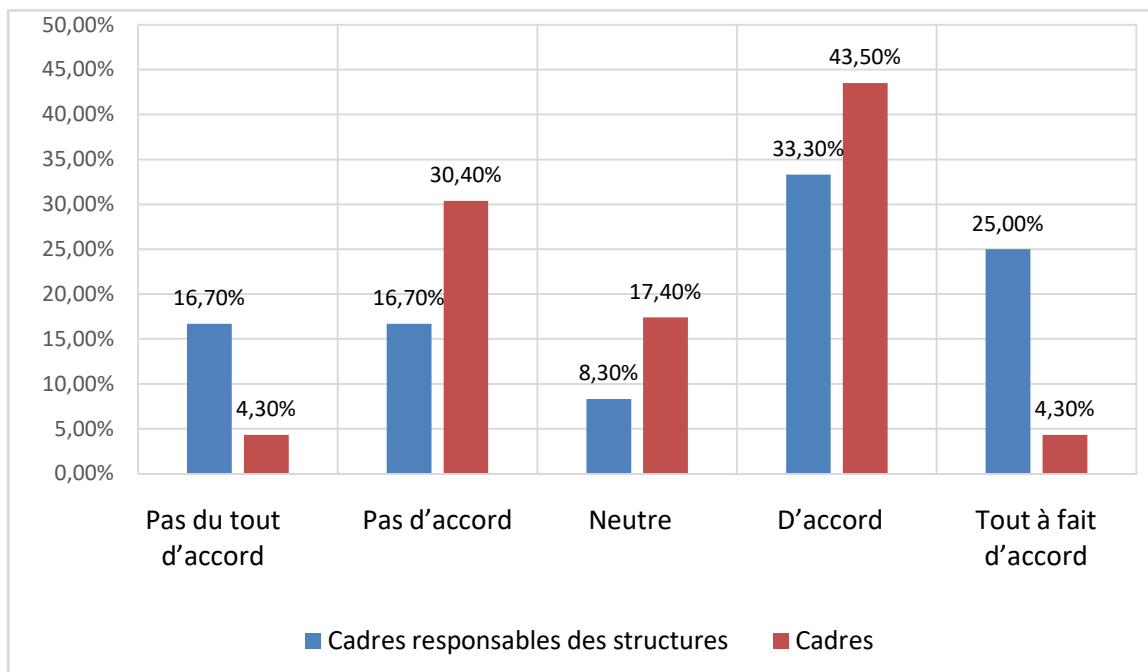
1.3.3. La société tient-elle compte les perceptions des jeunes cadres dans sa manière de les accueillir?

Tableau 4-24 : Répartition des réponses sur la question suivante : La société tient-elle compte les différentes, perceptions des jeunes cadres vis-à-vis du travail par rapport aux anciens dans sa manière de les accueillir ?

Répartition des réponses sur la question suivante : La société tient-elle compte les perceptions des jeunes cadres dans sa manière de les accueillir ?	Cadres responsables des structures		Cadres	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	2	16,7 %	1	4,3 %
Pas d'accord	2	16,7 %	7	30,4 %
Neutre	1	8,3 %	4	17,4 %
D'accord	4	33,3 %	10	43,5 %
Tout à fait d'accord	3	25,0 %	1	4,3 %
Total	12	100,0 %	23	100,0 %

Source : Synthèse personnelle

Figure 4-23 : Répartition des réponses sur la question suivante : La société tient-elle compte les perceptions des jeunes cadres dans sa manière de les accueillir ?



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Selon le tableau si dessus nous remarquons que presque la moitié des jeunes cadres (47,8%) et des responsables (58,5%) sont d'accord ou tout à fait d'accord, ils estiment

que l'entreprise prend en compte les perceptions des jeunes cadres dans sa manière de les accueillir.

8 sur 10 des jeunes cadres et 4 sur 12 des responsables, ne sont pas d'accord et trouvent que l'entreprise ne prend pas en considération la sensibilité des jeunes cadres par rapports aux anciens.

1.3.3.1. Analyses descriptives univariées

1.3.3.1.1. Répartition des réponses sur la question suivante : La société tient-elle compte les perceptions des jeunes cadres dans sa manière de les accueillir ? (Scores moyens)

Tableau 4-25 : Répartition des réponses sur la question suivante : La société tient-elle compte les perceptions des jeunes cadres dans sa manière de les accueillir ?

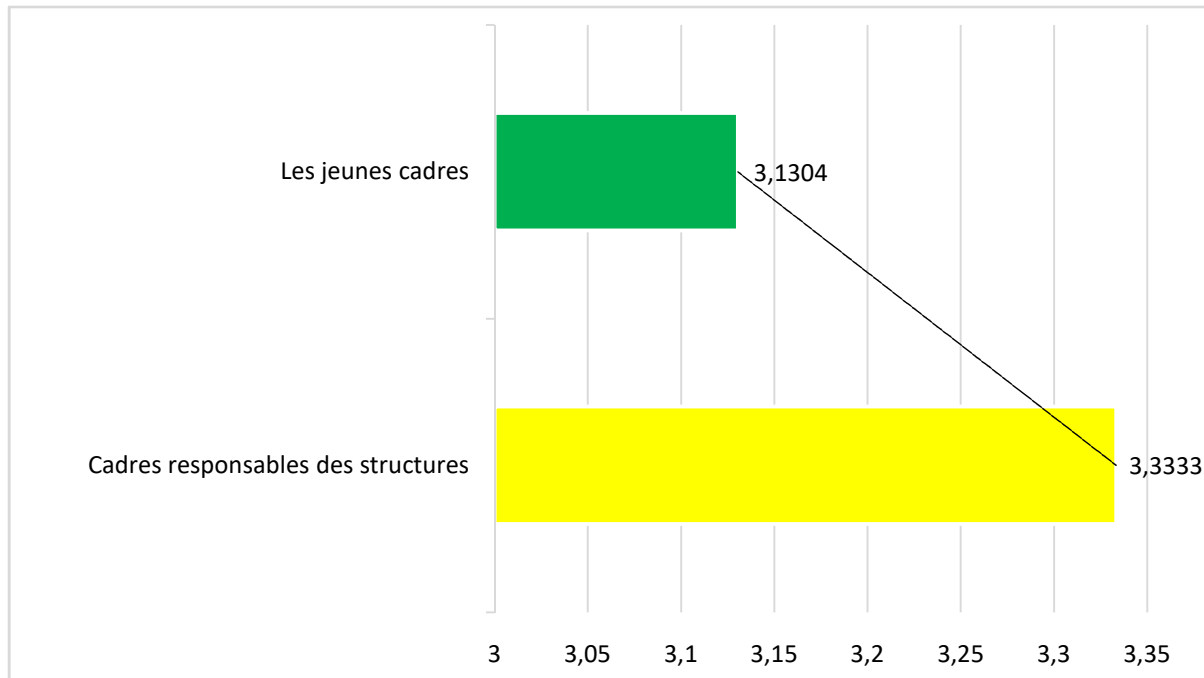
Répartition des réponses sur la question suivante : La société tient-elle compte les perceptions des jeunes cadres dans sa manière de les accueillir ?		Moyenne	Médiane	Mode	Ecart type	Degré d'accord
01	Cadres responsables des structures	3,3333	4	4	1,49747	Moyen
02	Les jeunes cadres	3,1304	3	4	1,05763	Moyen

Source : Synthèse personnelle

Degrés de valeurs

Moyenne	La réponse	Degré d'accord
De 1 à 1.79	Pas du tout d'accord	Très faible
De 1.80 à 2.59	Pas d'accord	Faible
De 2.60 à 3.39	Neutre	Moyen
De 3.40 à 4.19	D'accord	Élevé
De 4.19 à 5	Tout à fait d'accord	Très élevé

Figure 4- 24: Répartition des réponses sur la question suivante : La société tient-elle compte les perceptions des jeunes cadres dans sa manière de les accueillir ? (Scores moyens)



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

1.3.4. Les conditions de succès de l'intégration professionnelle à KAHRAKIB

Tableau 4-26 : Les conditions de succès de l'intégration professionnelle à KAHRAKIB

Selon vous, quelles sont les conditions de succès de l'intégration professionnelle à KAHRAKIB ?	
Cadres responsables des structures	Cadres
Augmenter le taux de fidélité des cadres intégrés	Adaptation au travail
Avoir un tutorat et suivi par les anciens dans le domaine pour une période	Beaucoup de séminaires
Donner une marge de manœuvre pour les nouveaux jeunes cadres	Être ambitieux, avoir des objectifs à atteindre
Être à l'écoute et respecter les avis et les propositions des nouvelles recrues	L'intégration ce fait naturellement si le jeune cadre ait conscience de ses devoirs, ses droits et sa formation initiale.
L'implication dans le domaine	Le plan de charge
La disponibilité des outils d'information et méthodes de travail dans le domaine	Se familiariser avec les règles de travail
La préparation préalable pour accueillir le nouveau collaborateur	Bonne relation avec les collègues avoir un guide (chef de service) compétent et chaleureux (un bon gestionnaire)
La qualité d'accueil	considère les employés par compétences
La qualité des relations	Comprendre le fonctionnement de l'entreprise, les formations d'adaptation au poste
Le niveau d'assimilation du cadre et sa capacité d'intégrer, on parle bien évidemment des qualités intrinsèques	comprendre les objectifs et les valeurs de l'entreprise rapidement
Comprendre la politique et la culture de l'entreprise	Considère les potentiels de la recrue (la reconnaissance)
La Définition des tâches	Des tâches importantes pour le nouveau cadre pour qu'il soit performant
Être ouvert aux propositions	L'accompagnement
Favorisé le sentiment d'appartenance à son environnement de travail et à son	l'ambiance au travail

équipe	
Fournir les informations nécessaires pour devenir opérationnel le plus rapidement possible	L'accompagnement, le soutien moral et la reconnaissance des compétences
L'accompagnement	La disponibilité, le sérieux, l'écoute et l'implication
L'accueil, l'accompagnement, le tutorat, l'ambiance de travail avec les collègues	La liberté d'expression
L'ambiance de travail	La qualité des relations avec les collègues
L'évaluation des jeunes cadres durant cette période	La rapidité de la maîtrise de travail, et la motivation durant cette période
La motivation	Le bon recrutement, et le bon accueil
La rapidité de lui rendre opérationnel et performant	Le feedback des nouvelles recrues,
La reconnaissance de ses compétences	La maîtrise du travail dans le bref délai
Le transfert des savoirs	Le soutien et la reconnaissance de mes compétences
Le travail d'équipe et les relations de travail	Le suivi contenu et un bon accueil
Les conditions du travail	La Bonne relation avec les collègues
Lui faire un training général	Les formations
Responsabilisé les jeunes avec des tâches importantes afin de s'adapter au travail rapidement	Les séminaires
S'entendre avec ses collègues	S'entendre avec les collègues
Toujours être à l'écoute pour répondre aux besoins de cadre pour qu'il soit rapidement opérationnel	S'intégrer à la culture de l'entreprise
Trouver sa place dans la hiérarchie	Une bonne connaissance de l'environnement de travail pour les nouveaux cadres (la culture de l'entreprise)
Une hiérarchie moins rigide et plus souple	Une bonne relation avec les collègues
	Une grande motivation, une bonne relation avec les collègues

Selon ce que nous avons collecté auprès des répondants (jeunes cadres et responsables des structures), sur la question suivante : Quelles sont les conditions du succès de l'intégration professionnelle ?

Nous constatons d'après l'analyse des données que leurs réponses étaient proches sur plusieurs points des deux côtés, nous mentionnons les plus importants :

- La qualité d'accueil ;
- La qualité des relations avec les collègues, le travail d'équipe et l'ambiance de travail pour favoriser le sentiment d'appartenance ;
- L'accompagnement et le soutien moral, la reconnaissance des compétences en leur confiant les tâches importantes pour les motiver et augmenter le taux de fidélité ;
- Comprendre la politique et la culture de l'entreprise ainsi que ses objectifs et ses valeurs ;
- Respecter les avis des jeunes cadres, être toujours à leur écoute et avoir un feedback de leur part ;
- Le tutorat, les formations d'adaptation, les séminaires d'intégration, pour que le jeune cadre maîtrise rapidement les procédures de travail et devient opérationnel.

2. Discussions et résultats :

D'après les résultats recueillis auprès des jeunes cadres recrutés et les responsables des structures lors de notre enquête menée au sein de l'entreprise KAHRAKIB, il est maintenant temps de revenir brièvement sur nos questions de recherche et de nous prononcer sur le sort de nos hypothèses de recherche.

2.1. Résultat de la 1ère hypothèse :

Notre **première hypothèse de recherche (H1)** « :L'accueil du nouveau collaborateur doit se faire dans l'idéal. Donc il faut expliquer au nouveau salarié les modalités pratiques de sa vie dans l'entreprise, lui fixer un entretien formel avec le manager, lui faire un tour des locaux, lui présenter les membres de l'équipe, lui expliquer et lui faire signer le contrat de travail et lui fournir toute la logistique du poste (bureau, téléphone, PC...) ».

Cette première hypothèse se trouve largement validée grâce aux résultats obtenus dans le tableau (n° 4-11), et que l'entreprise adapte tous les éléments de base pour accueillir les jeunes cadres.

2.2. Résultat de la 2ème hypothèse :

Notre **deuxième hypothèse de recherche (H2)** « Le nouveau cadre peut être pleinement opérationnel au bout de trois mois à cause de la préparation préalable du programme d'intégration avant son arrivée, mais généralement au bout de 6 mois les nouveaux collaborateurs deviennent compétents et efficaces».

À travers les résultats des deux tableaux (n°4-9) et (°4-16) qui ont été interprétés

- 4-9 : Les délais d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB
- 4-16 : Après 12 semaines sentez-vous totalement intégré dans l'entreprise ?

Nous avons pu confirmer cette hypothèse, car dans le premier tableau les réponses des deux groupes interrogés étaient entre 06 et 12 mois. Et dans le deuxième les jeunes cadres ont été d'accord qu'après 03 mois (12 semaines) ils se sentent totalement intégrés à l'entreprise.

2.3. Résultat de la 3ème hypothèse :

Notre **troisième hypothèse de recherche (H3)** « :L'entreprise **KAHRAKIB** affirme que l'intégration est l'une des étapes à prendre au sérieux, et leur accorde une grande importance, et pour satisfaire ces jeunes cadres elle doit répondre à ses attentes et tient compte de ses perceptions».

A travers les réponses que nous avons obtenues de la part des enquêtés de l'entreprise **KAHRAKIB**, Nous avons pu confirmer cette hypothèse grâce à l'analyse descriptive univariées dans le tableau (n°4-8) intitulé (évaluation du processus actuel d'intégration des nouveaux cadres) qui montre le degré élevé de satisfaction sur le processus d'intégration et le tableau (n° 4-21), qui montre aussi que le degré de satisfaction sur les attentes que les jeunes cadres peuvent avoir est élevé, et le tableau (n°4-25) qui montre qu'ils sont d'accord que l'entreprise tient compte de ces perceptions.

2.4. Résultat de la 4ème hypothèse :

Notre **quatrième hypothèse de recherche (H4)** était que «La réussite de l'intégration repose sur l'organisation préalable de cette phase et dépend en grande partie de la qualité d'accueil accordée aux nouveaux cadres. Il faut leur faciliter l'accès le plus rapidement possible à un maximum de renseignements sur leur nouvel environnement. Ensuite, il faut les suivre et leur apporter la considération dont ils ont besoin pour qu'ils se sentent utiles, en leur donnant du sens aux rôles qu'ils tiendront au sein de l'entreprise. Enfin il faut les accompagner et les soutenir pour les rendre opérationnels;

Cette quatrième hypothèse est largement validée grâce à l'analyse des réponses des deux groupes interrogés (cadres et responsables) qualitativement, dans le tableau (n° 4-26) de la dernière question intitulée (Les conditions de succès de l'intégration professionnelle à **KAHRAKIB**).

- En résumé, ces quatre hypothèses nous ont permis de répondre à notre problématique fondamentale de notre recherche, qui est donc, le processus d'intégration au sein de **KAHRAKIB** qui est efficace, et elle gère bien l'arrivée des jeunes cadres.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Suite à notre travail de recherche qui concerne la perception de l'opération d'intégration des jeunes cadres recrutés à KAHRAKIB, et à travers une enquête par l'intermédiaire d'un questionnaire auto-administré, nous avons pour principal objectif de mettre en lumière les perspectives des jeunes cadres sur l'efficacité relative à différents éléments des programmes d'intégration au sein de KAHRAKIB. Pour y faire nous avons abordé une problématique que nous jugeons utile et nous avons dégagé une série de sous questions permettant d'affiner d'avantage notre problématique de recherche et nous avons émis quatre principales hypothèses.

Pour tenter d'apporter des éléments de réponses aux questionnements posés, nous avons utilisé une approche quantitative qui s'appuie sur la description et l'interprétation des données chiffrées des questionnaires anonymes (diffusés auprès de deux populations : les responsables des structures et une seule catégorie socioprofessionnelle qui est les jeunes cadres qui ont été recrutés ces dernières cinq années) qui permettent d'assurer la confidentialité des salariés interrogés.

Au regard global de nos résultats et validation des hypothèses, nous avons pu tirer les résultats les plus importants pour répondre à notre problématique de recherche.

D'après l'analyse de ces résultats Il ressort également que les jeunes cadres donnent une image positive des pratiques d'intégration en vigueur dans l'entreprise. Ils sont très satisfaits du programme actuel d'intégration de l'entreprise KAHRAKIB, ce qui engendre un sentiment d'appartenance chez eux et affecte positivement leur motivation et leur performance, ils sont aussi plutôt satisfaits sur les attentes d'intégration qu'ils peuvent avoir.

Nous remarquons que l'entreprise est capable de mettre à la disposition, à la bonne place et au bon moment l'infrastructure de travail requise pour un démarrage rapide du nouveau cadre, l'entreprise se considère «Bonne» sur ce point, les nouveaux cadres sont très positifs.

De nombreux jeunes cadres sont complètement intégrés au bout de douze semaines (trois mois), ce point est une preuve de l'efficacité du programme d'intégration.

Les rôles au niveau de la gestion de l'intégration doivent être clairement définis et efficacement partagés entre la direction du personnel, le supérieur hiérarchique et le nouveau collaborateur.

D'une façon générale, l'entreprise KAHRAKIB investit et fait des efforts pour ce qui est d'assurer une bonne intégration pour les nouveaux cadres en les guidant, tout en leur transmettant les aptitudes et capacités nécessaires pour leur travail. Ces efforts fournis sont dus au fait que l'entreprise KAHRAKIB est consciente de l'importance de cette étape.

Cette recherche a également montré que le processus d'intégration au sein de KAHRAKIB est efficace, Est que cette dernière gère bien l'arrivée des jeunes cadres.

Selon les résultats obtenus de différentes analyses des données faites auparavant, et les informations recueillies des autres items liés indirectement à notre problématique, nous avons pu ressortir les recommandations suivantes :

- Désignez au nouveau collaborateur un tuteur avant le jour de son arrivée ;
- Être à l'écoute et susciter le feed-back ;
- Faire des rencontres informels : sortis, déjeuners, dîners. Pour faire facilement des connaissances
- Faire des entretiens avec le DRH chaque deux ou trois mois pour faire passer les messages et écouter les ressentis ;
- Evaluer la qualité du programme d'intégration pour entreprendre des améliorations.

Il faut souligner que lors de nos recherches, de nombreuses lacunes nous sont apparues ! Nous citons également la complexité du sujet, qui a rendu très difficile l'identification et tous les aspects de notre problème. Le nombre insuffisant de questionnaires analysés (12 responsables) et (23 cadres), Cela s'explique principalement par le contexte sanitaire lié à la pandémie de la Covid-19 .Par ailleurs, nous avons dû attendre longtemps (afin de pouvoir reprendre notre recherche et récupérer nos résultats du questionnaire.

Le présent travail ouvre quelques pistes de recherches pour les étudiants, notamment en MRH. En effet, il serait plus intéressant de s'intéresser à :

- Enrichir l'étude à travers une approche qualitative (entretiens) ;
- l'intégration professionnelle des jeunes peu qualifiés

BIBLIOGRAPHIE

➤ **Ouvrage :**

- Armstrong, m. (2006). *A hand book of human resource management practice* (éd. 10^e édition). philadelphia: kogan.
- benchemam, f., & galindo, g. (2015). *Gestion des ressources humaines* (éd. 5^e édition). issy-les-moulineaux cedex, france: gualino.
- benjamin, c. (2019). *attirer et fidéliser les bonnes compétences: créer votre marque employeur*. la plaine saint denis-cedex : afnor.
- Bernard, M., & Daniel, C. (2016). *Gestion des ressources humaines:Pilotage social et performances* (éd. 9^e édition). Paris: Dunod.
- Brun, J., & Bourigeaud, B. (2018). *L'humain, la priorité des entreprises qui gagnent : Les idées les plus simples sont souvent les meilleures* (éd. 1^e). Paris: Eyrolles.
- Christine, D., Jean- Renaud, L., & Sandrine, P. (2017). *LEXIQUE DE SOCIOLOGIE* (éd. 5^e édition). Paris : DALLOZ.
- Claude, d. (2019). *recruter avec succès: conduire ses entretiens sans se tromper*. malakoff: Dunod.
- Cohen, F., Drugmand, C., Mattio, L., & franck, r. (2013). *tutorat alternance et employabilité: 100 questions pour comprendre et agir*. La Plaine Saint-Denis Cedex: afnor.
- Delphine, L., & Serge, P. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs*. Paris: Dunod.
- Guillot-soulez, C. (2020). *La gestion des ressources humaines* (éd. 13^e édition). paris: Gualino.
- guillot-soulez, c. (2017). *petit lexique: gestion des ressources humaines, 440 mots clés définis et expliqués*. paris: gualino.
- Henri, B. (2015). *Le questionnaire d'enquête:Les clés d'une étude marketing ou d'opinion réussie*. Paris: Dunod.
- Jean-marie, p. (2018). *Gestions des ressources humaines* (éd. 22^e édition). Paris: Vuibert.
- Jean-Michel, P. (2017). *Théorie des organisations* (éd. 5^e édition). Malakoff: Dunod.
- Lacaze, D., & PERROT, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs*. Paris: Dunod.
- Levy leboyer, C. (2007). *Re-motiver au travail, Développer l'implication de ses collaborateurs*. paris cedex: eyrolles.
- Louise, L., & Gaétan, M. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines*. Québec canada: Presses de l'Université du Québec.
- Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail* (éd. 2^e édition). paris: Dunod.

- Mucchielli, A. (2008). *fiche mucchielli: Fiche 1 Evaluer l'engagement de ses collaborateurs*. (A. mucchielli, Éd.)
- nathalie, D., Olivier, H., Delphine, L., & Karim, M. (2005). *comportement organisationnel*, (éd. 1er édition, Vol. 1). Bruxelles, Belgique: De Boeck.
- Olivier, n. (2009). *kit RH pour les PME*. paris: eyrolles.
- Olivier, n. (2009). *kit RH pour les PME:80 fiches pratiques et fichiers téléchargeables* (éd. 1er édition). paris: eyrolles, edition d'organisation.
- Olivier, n. (2009). *Kit RH pour les PME:80 fiches pratiques et fichiers téléchargeables* (éd. 1er édition). paris: eyrolles, edition d'organisation.
- Pennaforte, A., Guignard, J.-L., & HERBINIER, J.-P. (2018). *Les fondamentaux de la GRH: 100 défis RH illustrés*. malakoff: Dunod.
- Peretti, J.-M. (2011). *DICTIONNAIRE DES RESSOURCES HUMAINES* (éd. 6e édition). Paris: vuibert.
- peretti, J.-m. (2018). *Gestions des ressources humaines* (éd. 22e édition). Paris: Vuibert.
- pouget, j. (2013). *intégrer et manager la génération Y* (éd. 2e édition). paris: vuibert.
- Raymond, A. T., & al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (éd. 4e édition). Paris: Dunod.
- Solus, H., & Engel, c. (2017). *Recrutement: un enjeu business: augmentez vos profits, évitez le gâchis*. malafoff, france: Dunod.
- Sylvie, G. (2019). *Les outils des RH: Les savoir-faire essentiels en GRH* (éd. 4e édition). malakoff: Dunod.
- Vidaud, E. (2012, Janvier 28). *Les clés pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur* . Consulté le Avril 2, 2020, sur My
- Yannick, F. (2016). *ressources humaines; outils et méthodes de management de RH*. Paris: Maxima.
- Zegre, A. (2013). *MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES*. Burkina Faso: Harmattan.

➤ **Sites d'internet**

- A. Sia partners. (2011, mai 3). *l'intégration des salariés, une étapes clé à ne pas prendre sous estimer*. Consulté le mai 17, 2020, sur Sia partners: <https://www.sia-partners.com/fr/actualites-et-publications/de-nos-experts/lintegration-des-salaries-une-etape-cle-ne-pas-sous>
- association pour l'emploi des cadres "APEC". (2020, septembre 9). *intégration: tout se joue les 100 premiers jours*. Consulté le septembre 15, 2020, sur APEC: <https://www.apec.fr/recruteur/attirer-les-candidats/strategie-de-recrutement/fiches-conseils/integration--tout-se-joue-les-100-premiers-jours.html>

- Bédard, I. (2010, mai 12). *L'intégration d'un nouvel employé: pratiques gagnantes*. Consulté le avril 20, 2020, sur CRHA ordre des conseillers en ressources humaines agréés: <https://ordrecrha.org/ressources/dotation/2010/05/l-integration-d-un-nouvel-employe-pratiques-gagnantes>
- Belhout, d. (2017, octobre 20). *Négliger l'intégration d'un collaborateur peut faire échouer son embauche*. Consulté le mai 10, 2020, sur Digital recruiters: <https://www.digitalrecruiters.com/blog/experience-candidat/negliger-lintegration-dun-collaborateur-faire-echouer-embauche.html>,
- Bresson, A. (2011, 06 23). *Comment bien intégrer ses nouveaux salariés? A. L'express*. Consulté le 05 12, 2020, sur l'express: https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/comment-bien-integrer-ses-nouveaux-salaries_1004550.html
- Delaleau, n., picard, G., & Junca, e. (2019). *L'intégration des salariés, un enjeu de performance de l'entreprise, dans ARACT normadine*. Consulté le mai 7, 2020, sur <https://fr.calameo.com/books/00033370139400bd01df3>
- Delphine, L. (2007, avril). *La gestion de l'intégration en entreprise de service: l'apport du concept de socialisation organisationnelle. dans management et avenir*. Consulté le mai 5, 2020, sur cairn info: <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-9.htm>
- doc formations. (s.d.). *Guide d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé – Entreprise privée*. Consulté le juin 10, 2020, sur emploi Quebec: https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Montregie/16_int_guide_accueil_integration_ent.pdf
- ethis RH. (2019, mai 14). *L'intégration des nouveaux collaborateurs: diriger le regard au bon endroit*. Consulté le mars 30, 2020, sur ETHIS RH: <https://www.ethis-rh.fr/node/81204>
- Garcia, J.-F. (2016). « *La transformation des compétences collectives : l'influence d'une politique d'intégration des nouveaux arrivants* » : *Le cas exploratoire de SNCF Réseau Maintenance et Travaux territoire de production Atlantique, dans@ GRH*. Consulté le avril 28, 2020, sur le site web: <https://www.cairn.info/revue-@grh-2016-4-page-11.htm>
- Grange, j. (s.d.). « *Que veut dire intégration ? Histoire d'une notion* » dans free.fr. Consulté le mai 7, 2020, [en ligne], sur le site web: <http://juliette.grange.free.fr/dotclear/public/Articles/Integration.pdf>
- Grelon, A. (2001). *les débuts des cadres, dans cadres: la grande rupture*. Consulté le mai 10, 2020, sur cairn-info: <https://www-cairn-info.www.snd11.arn.dz/cadres-la-grande-rupture--9782707134721-page-19.htm>,

- guerfel- Henda, S., El abboubi, m., & El kandoussi, F. (2012, avril). *la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, dans RIMHE*. Consulté le mai 5, 2020, sur Cairn info: <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-4-page-57.htm>.
- Hamanae conseil. (2013, novembre 04). *L'intégration des nouveaux salariés, dans HAMANAÉ*. Consulté le mai 15, 2020, sur le site web: <http://www.humanae-conseil.fr/integration-nouveaux-salaries/#:~:text=Valider%20l'embauche%20en%20situation,les%20comp%C3%A9tences%20du%20nouvel%20embauch%C3%A9.&text=En%20ce%20qui%20concerne%20l,les%20dispositions%20qui%20s'imposent>.
- Hearn, M. (s.d.). *"la perception", dans persée*. Consulté le mai 10, 2020, sur site web: https://www.persee.fr/doc/rfsp_0035-2950_1986_num_36_3_411356
- infoDSI. (2012, Janvier 27). *étude de cabinet Mercuri urval près d'un salarié sur deux a envisagé de quitter son entreprise pendant la période d'essai*. Consulté le mars 30, 2020, sur A. infosdsi: <https://infosdsi.com/articles/128200/etude-cabinet-mercuri-urval-pres-salarie-deux-envisage-quitter-son-entreprise-periode-essai.html%20vendredi%2027%20janvier%202012>
- Jaouën, M. (2009, janvier 22). *Le bon calendrier pour intégrer un nouveau collaborateur*. Consulté le juin 15, 2020, sur capital avec Management: <https://www.capital.fr/votre-carriere/le-bon-calendrier-pour-integrer-un-nouveau-collaborateur-347459>
- jobintree. (s.d.). *Définition cadre*. Consulté le mai 5, 2020, sur Jobintree: <https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-cadre-161.html>
- Keable, p. (2007, juillet 7). *L'intégration sociale, un cadre conceptuel porteur de changement*. (c. j.-i. universitaire, Éd.) Consulté le mai 7, 2020, sur aifris: http://aifris.eu/03upload/uplolo/cv1038_857.pdf
- Le flanchec, A., Mullenbach, A., & Rojot, J. (2011). *Favoriser la satisfaction au travail: les apports de l'enquête, dans management et avenir*. Consulté le mai 1, 2020, sur Cairn info: <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-7-page-37.htm>
- Perrot, S. (2017, septembre 25). *Intégration à l'entreprise: quelles sont les pratiques efficaces?* Consulté le Avril 7, 2020, sur Conversation africa: <https://theconversation.com/integration-a-lentreprise-quelles-sont-les-pratiques-efficaces-83240>
- Pollien, S. (2020, janvier 21). *Le parrainage, une solution pour améliorer l'onboarding en entreprise?* Consulté le avril 20, 2020, sur Welcome to the jungle: <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/pairing-entreprise-avantages>
- Poutier, E., & Billaudeau, V. (2015, 12 05). *"Perception des bénéficiaires de Microcrédit Personnel Garanti (Mpg) au sein d'un territoire : l'exemple du Crédit Municipal de Nantes" dans "revue d'economie regionale et urbaine"*. Consulté le 05

- 10, 2020, sur le site web cairn info: <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2015-5-page-829.htm?contenu=article>
- Sven. (2013, avril 10). *Les qualités essentielles que doit posséder un cadre* . Consulté le mai 5, 2020, sur Zone emploi: <http://www.zones-emploi.fr/informations-pratiques/qualites-cadre/>
RHline: <https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-cles-pour-reussir-l-integration-d-un-nouveau-collaborateur.html>

ANNEXES

ANNEXE A

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلية

Questionnaire pour : LES RESPONSABLES DES STRUCTURES

Directeurs, Chefs de Département, Chefs de Division, Chefs de Service

Madame/ Monsieur

Je suis étudiante en master 2 recherche en parcours : Management Des Ressources Humaines à l'école nationale supérieure de management, Kolea. Actuellement, nous nous intéressons à **LA PERCEPTION DE L'OPERATION D'INTEGRATION DES JEUNES CADRES RECRUTES A KAHRAKIB /SPA.**

Vous trouverez des questions qui portent sur vos opinions ou perceptions par apport aux différents volets concernés par cette thématique, et parce que vos opinions ont la plus haute importance pour le succès de l'étude, nous espérons que vous voudrez bien répondre à ce questionnaire honnêtement.

Il est toutefois bon de noter qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse car le but de ce questionnaire est de recueillir votre avis et votre ressenti par rapport à cette thématique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

NB : l'anonymat est garanti.

I. Efficacité globale du programme d'intégration :

1. Dans l'ensemble, comment évaluez-vous le processus actuel d'intégration des nouveaux cadres au sein de KAHRAKIB?

Pas du tout satisfait

Insatisfait

Neutre

Satisfait

Très satisfait

2. Selon vous, dans quel délai les nouveaux jeunes cadres sont-ils pleinement opérationnels dans leurs nouveaux postes ?

Moins de 01 mois De 01 à 03 mois De 03 à 06 mois

De 06 à 12 mois Plus de 01 année

3. Selon vous, quels sont les actes d'intégration qui contribuent à l'implication d'un nouveau collaborateur ?

.....
.....
.....

4. Les éléments de base listés ci-dessous étaient-ils organisés et disponibles dès le premier jour pour accueillir le nouveau cadre ?

Liste des éléments de base :	Oui	Non
Accueil chaleureux		
Un RV formel avec le manager		

La logistique du poste de travail (bureau, téléphone, ordinateur, badges d'accès, carte visite)		
La présentation des membres de l'équipe accueillante		
Le tour des locaux		
Un déjeuner d'équipe		
Réseau d'internet		
Livret d'accueil		
Accès à la base de données et Intranet		
Définition des objectifs		
La fiche du poste		
La signature et l'explication du contrat de travail		
Le procès verbal d'installation		
règlement intérieur et convention collective de la société		

5. Selon vous, qui est responsable du programme d'intégration au sein de la société ?

Le supérieur/e direct/e La direction du personnel une autre personne

6. Estimez-vous que la période de 12 semaines comme satisfaisante pour que le nouveau cadre soit totalement intégré dans la société !

Pas du tout d'accord

Pas d'accord

Neutre

D'accord

Tout à fait d'accord

7. Quelles activités proposez-vous dans un programme d'intégration ?

Le tour des locaux

Journée de formation pour les nouveaux arrivants

Tutorat

Entretien d'intégration avec le DRH

Réseaux de partages d'expérience

Fourniture d'un manuel de l'entreprise

Le séminaire d'intégration

II. La découverte de la société :

8. Selon vous, au début de leur vie professionnelle, les jeunes cadres embauchés dans votre structure sont-ils en général ...?

Pas du tout satisfait

Insatisfait

Neutre

Satisfait

Très satisfait

9. Pour chacune des attentes qu'ils peuvent avoir, pensez-vous que les jeunes cadres embauchés dans votre structure sont en général...?

Les attentes	Plutôt satisfaits	Plutôt déçus
Intérêt des tâches confiées		
Sentiment d'être accueilli		
Marge d'autonomie		
Reconnaissance des compétences du jeune diplômé		
L'accompagnement dans l'apprentissage		
Travail en équipe		
Développement des compétences, aspect formateur		
Équilibre entre vie professionnelle et vie privée		
Soutien et solidarité		
Ambiance du travail		

10. On dit souvent que les jeunes cadres ont une perception différente, vis-à-vis du travail par rapport aux anciens. Selon vous, la société tient-elle compte de ces perceptions dans sa manière d'accueillir les jeunes cadres ?

Pas du tout d'accord

Pas d'accord

Neutre

D'accord

Tout à fait d'accord

11. Selon vous, quelles sont les conditions de succès de l'intégration professionnelle à KAHRAKIB?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

III. Fonction occupée :

12. Quel poste occupez-vous dans votre structure ?

Directeur

Chef de Département

Chef de Service

ANNEXE B



Questionnaire pour les jeunes cadres

Madame/ Monsieur

Je suis étudiante en master 2 recherche en parcours : Management Des Ressources Humaines à l'école nationale supérieure de management, Kolea. Actuellement, nous nous intéressons à **LA PERCEPTION DE L'OPERATION D'INTEGRATION DES JEUNES CADRES RECRUTES A KAHRAKIB /SPA.**

Vous trouverez des questions qui portent sur vos opinions ou perceptions par apport aux différents volets concernés par cette thématique, et parce que vos opinions ont la plus haute importance pour le succès de l'étude, nous espérons que vous voudrez bien répondre à ce questionnaire honnêtement.

Il est toutefois bon de noter qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse car le but de ce questionnaire est de recueillir votre avis et votre ressenti par rapport à cette thématique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

NB : l'anonymat est garanti.

2 Efficacité globale du programme d'intégration :

1. Dans l'ensemble, comment évaluez-vous le processus actuel d'intégration au sein de KAHRAKIB ?

- Pas du tout satisfait
- Insatisfait
- Neutre
- Satisfait
- Très satisfait

2. Selon vous, dans quel délai un nouveau jeune cadre soit-il pleinement opérationnels dans son nouveau poste ?

- Moins de 01 mois De 01 à 03 mois De 03 à 06 mois
- De 06 à 12 mois Plus de 01 année

3. Selon vous, quelles sont les activités d'intégration qui contribuent à l'implication d'un nouveau cadre ?

.....

.....

.....

4. Les éléments de base listés ci-dessous étaient-ils organisés et disponibles dès votre premier jour de travail ?

Liste des éléments de base :	Oui	Non
Accueil chaleureux		
Un RV formel avec le manager		
La logistique du poste de travail (bureau, téléphone, ordinateur, badges d'accès, carte visite)		

La présentation des membres de l'équipe accueillante		
Le tour des locaux		
Un déjeuner d'équipe		
Réseau d'internet		
Livret d'accueil		
Accès à la base de données et Intranet		
Définition des objectifs		
La fiche du poste		
La signature et l'explication du contrat de travail		
Le procès verbal d'installation		
règlement intérieur et convention collective de la société		

5. Durant votre période d'intégration, avez-vous fait l'objet d'un parrainage ?

Oui Non

Justifiez votre réponse

.....
.....
.....

6. Après 12 semaines sentez-vous totalement intégré dans l'entreprise ?

Pas du tout d'accord
Pas d'accord
Neutre
D'accord
Tout à fait d'accord

7. **Quelles activités proposez-vous dans un programme d'intégration?**

.....

.....

.....

.....

3 **La découverte de la société :**

8. **au début de votre vie professionnelle à KAHRAKIB, vous étiez?**

Pas du tout satisfait

Insatisfait

Neutre

Satisfait

Très satisfait

9. **Pour chacune de ces attentes que vous pouvez avoir, vous étiez en général ...?**

Les attentes	Plutôt satisfaits	Plutôt déçus
Intérêt des tâches confiées		
Sentiment d'être accueilli		
Marge d'autonomie		
Reconnaissance des compétences du jeune diplômé		
L'accompagnement dans l'apprentissage		
Travail en équipe		
Développement des compétences, aspect formateur		
Équilibre entre vie professionnelle et vie privée		
Soutien et solidarité		
Ambiance du travail		

4 Données personnelles :**1. Age :**Moins de 24 ans De 25 à 34 ans De 35 à 44 ans Plus de 45 ans **2. Genre :**Homme Femme **3. Niveau académique :**Magister Licence DUEA

Autre :.....

4. Poste occupé ?

.....

5. Année de recrutement :

.....