

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



Mémoire de Master en management des ressources humaines

**La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues
Cas : CNEP Banque**

Élaboré par : DJAFER Meriem

Encadré par : Dr ZEROUTI Messaoud

Juin 2018

RÉSUMÉ

Dans un monde en constante mutation, la socialisation organisationnelle est devenue un enjeu crucial pour chaque entreprise soucieuse de garder ses nouveaux salariés, grâce à des pratiques et des stratégies qui servent à réduire leurs l'anxiété, et à les adapter à leur environnement organisationnel, et à les rendre efficaces le plus rapidement possible.

Dans notre recherche nous avons essayé d'avoir une meilleure compréhension de ce qui est fait à la Cnep banque en termes de socialisation organisationnelle.

Mots clés : Socialisation organisationnelle des nouveaux salariés, les tactiques et les pratiques, les domaines de la socialisation organisationnelle, socialisation anticipée, les agents socialisateurs.

ABSTRACT

In a constantly changing world, organizational socialization has become a critical issue, for every company that wants to keep new employees, with practices and strategies that reduce their anxiety, and adapt them to their organizational environment and make them effective as quickly as possible, our research have tried to have a better understanding of what is done at Cnep Bank in terms of organizational socialization.

Key words : organizational socialization of new entrant, organizational socialization tactics, anticipatory organizational socialization, organizational socialization domain.

ملخص

في عالم يتغير باستمرار، أصبحت التنشئة الاجتماعية التنظيمية قضية حاسمة بالنسبة لكل شركة ترغب في الحفاظ على عمالها الجدد، فاستعملت هذه الأخيرة أساليب واستراتيجيات للتقليل من قلقهم الناتج عن احتكاكهم بمحيط عملهم وما يترتب عن ذلك من مجهودات مبدولة لفهم متطلبات عملهم ومتطلبات التعامل مع الزملاء وجعلهم فعالين في أقصى ظرف ممكن عن طريق التنشئة الاجتماعية التنظيمية من خلال هذه الدراسة عن طريق المنهج الوصفي حاولنا فهم ما يقوم به الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك من أجل عماله الجدد.

كلمات المفتاح:

التنشئة الاجتماعية التنظيمية للعمال الجدد، أساليب التنشئة الاجتماعية التنظيمية، استراتيجيات وطرق ومضمون التنشئة الاجتماعية التنظيمية، التنشئة الاجتماعية التنظيمية المسبقة.

Remerciements

En premier lieu je remercie l'ensemble des enseignants de l'ENSM et plus particulièrement : Madame BOUDJEMAA Malika, Madame LARRAS Chafika, Madame MADAGH Samira Rym pour leur disponibilité et leur soutien tout au long de mon cursus à l'École Nationale Supérieure de Management, je remercie mon encadreur Docteur ZEROUTI Messaoud, pour son soutien son écoute et ses orientations.

Je remercie vivement le DRH de la CNEP-Banque Monsieur OUDAHMANE Ammar et ma tutrice à la Cnep banque Mademoiselle OUASSA Asma, ainsi que Madame MOKRANE Faiza de m'avoir accepté à la Cnep et d'avoir cru en mes capacités et pour la confiance qu'elles m'ont insufflé et leurs conseils judicieux sur le plan pédagogique, professionnel et personnel, sans oublier Madame KISSOURI Naouel qui m'a beaucoup aidé et tout le personnel de la Cnep banque surtout ceux de l'SPSR.

Part ailleurs, je tiens à remercier ma famille : mes chers parents, ma sœur Karima, mon frère Mohamed Amir.

Ma tante Aicha et ses enfants, tout particulièrement Monsieur SOUABI Moncef, pour leurs soutien inconditionnel et leurs encouragements.

Pour finir j'exprime ma profonde gratitude à la directrice de l'ENSM Professeur MESSAID Hasna Amina et au secrétaire général de l'école, et également à l'ensemble du corps administratif.

Je remercie toute personne que j'ai oublié de citer et qui m'a aidé d'une manière ou d'une autre au cours de ces deux dernières années à l'ENSM.

Table des matières

Résumé.....	I
Remerciement.....	II
Tables des matières.....	III
Liste des abréviations.....	V
Introduction.....	2
Chapitre 1 : Problématique	
1. Le contexte de la recherche.....	5
2. La pertinence de la recherche.....	5
2.1 La pertinence scientifique.....	5
2.2 La pertinence managériale.....	5
3. Les questions de recherche.....	6
4. Le contexte organisationnel.....	6
Chapitre 2 : Revue de littérature et cadre conceptuel	
1. Revue de la littérature.....	12
2. Cadre conceptuel.....	15
2.1. Définition des concepts relatifs à la socialisation organisationnelle.....	15
2.1.1. Définition de la socialisation organisationnelle.....	15
2.1.2. Définition des tactiques et des pratiques de socialisation.....	17
2.1.3. Définition de l'accueil et l'intégration.....	18
2.1.4. Définition de la formation et le tutorat.....	19
2.2. Les types de tactique de la socialisation.....	19
2.2.1. Tactiques organisationnelles de socialisation.....	20
2.2.2. Tactiques individuelles de socialisation.....	22
2.3. Les domaines de la socialisation.....	23
2.4. Les étapes de la socialisation organisationnelle.....	24
2.4.1. La phase anticipatoire.....	25
2.4.2. La phase d'intégration.....	26
2.4.3. Le management de son rôle.....	26
3. Les agents socialisateurs.....	27
4. Les enjeux de la socialisation organisationnelle.....	28

Chapitre 3 : Cadre méthodologique

1.	Approche méthodologique.....	31
2.	Méthodes et outils de collecte de données.....	31
2.1.	Documentation secondaire.....	32
2.2.	L'observation directe.....	32
2.3.	Les Entretiens.....	32
3.	Choix des interviewés.....	33
3.1.	Taille de l'échantillon.....	33
3.2.	Guide d'entretien.....	34
4.	Les méthodes d'analyse.....	34

Chapitre 4 : Analyse et discussion des résultats

1.	Démarche utilisée pour analyser le corpus.....	36
2.	Les résultats de l'analyse.....	36
2.1.	Les tactiques organisationnelles de socialisation.....	36
2.2.	Les tactiques individuelles de socialisation.....	37
2.3.	Les domaines de socialisation.....	38
2.4.	Les étapes de socialisation.....	38
2.5.	Les agents socialisateurs.....	40
3.	Les pratiques de socialisation.....	41
3.1.	Les formations et séminaires.....	41
3.2.	Les stages et les trainings.....	41
3.3.	Le tutorat.....	41
3.4.	L'optimisation.....	42
4.	Discussion des résultats.....	42
5.	Les suggestions.....	43
	Conclusion.....	45
	Références bibliographiques.....	48
	Annexe A : Histogramme de l'évolution de l'effectif.....	55
	Annexe B : L'organigramme de la direction générale de la Cnep banque.....	57
	Annexe C : L'organigramme de la direction des ressources humaines.....	59
	Annexe D : Guide d'entretien.....	61
	Annexe E : Grille d'analyses des entretiens.....	65
	Annexe F : Livret d'accueil.....	72

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ENSM :	École Nationale Supérieure De Management
CNEP :	Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance
DRH :	Direction des ressources humaines
SPSR :	Structure de planification et suivie des réseaux
CFDC :	Centre de formation et de développement des compétences
IFID :	Institut de financement du développement du Maghreb arabe
ESB :	École Supérieure De Banque
DR :	Décision Réglementaire
T24 :	Téménos 24
DAIP :	Dispositif d'aide à l'insertion professionnelle
CTA :	Contrat de travail aidé

INTRODUCTION

Les entreprises d'aujourd'hui évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant, ce qui est aussi le cas pour la Cnep Banque, pour se doter de ressources humaines capables de relever les défis du 3^{ème} millénaire la DRH en tant Business Partner doit impérativement répondre aux besoins de la banque en terme de ressource humaine qualifiée, et également de mener à bien la phase délicate qui suit le recrutement., par voie de conséquence, une bonne maîtrise de l'accueil et de l'intégration est primordiale, pour toute entreprise soucieuse de maintenir son avantage concurrentiel.

Par ailleurs, les nouveaux arrivants sont souvent dans une situation de stress et d'insécurité selon London et Mone, 1987(cité par Gilles Guérin et Thierry Wils 1992, p9) due à leur besoin d'intégration, cette étape d'entrée dans l'organisation selon les mêmes auteurs est une étape décisive dans le cycle de vie de carrière, de chaque individu car elle conditionne le développement de carrière future, l'intégration fait partie d'un ensemble plus vaste qu'est la socialisation organisationnelle, qui doit être gérée efficacement pour minimiser les départs prématurés, d'après Guérin et Wils(1992, p9) « *l'organisation doit s'impliquer pour éviter les comportements déviants les attitudes négatives et la faible loyauté* ».

L'activité bancaire en Algérie comme partout dans le monde, nécessite le recours à une ressource humaine qualifiée et de différent profil, car la banque ne peut pas être performante dans son cœur de métier que grâce à des collaborateurs de discipline différente mais qui ont été bien imprégnés de sa culture d'entreprise et de ses choix stratégiques et de sa vision à long terme.

La Cnep banque fait face depuis plusieurs années à des concurrents étrangers, qui se sont installés en Algérie après l'ouverture du secteur à l'investissement privé, les banques privées s'arrachent les diplômés des grandes écoles, et n'hésitent pas à débaucher les compétences rares pour les recruter à leur compte.

Pour garder sa place de leader, ainsi que la confiance de ses clients en elle, la Cnep banque a dû subir plusieurs mutations à travers son histoire.

En 2015 la Cnep banque a dû faire face à des départs en retraite anticipés et des démissions, l'effectif est passé de 4850 en 2015 à 4319 en 2016(chiffres fournis par la Cnep banque annexe A), le besoin de combler une partie des postes vacants s'est fait sentir.

Par voie de conséquence, des recrutements ont été faits, et un travail de socialisation des nouveaux salariés a été lancé.

Ce travail de recherche tente d'apporter une réflexion concernant la gestion de la socialisation organisationnelle chez la Cnep banque et de comprendre si il y a des actions

et des pratiques, pour favoriser l'intégration rapide et efficace ainsi qu' un retour sur investissement.

Notre deuxième objectif est de comprendre le rôle des nouveaux entrants dans leurs propre processus de socialisation afin de faire une comparaison et de dégager les pratiques les plus pertinentes et les plus efficaces d'après l'expérience des interviewés, afin de les optimiser, dans un souci d'amélioration continue ;car comme le soulignent Assaad El Akremi, Mohamed Ikram Nasr, Nathalie Richebé(2015, p3) : « *Le succès de l'intégration des nouvelles recrues est donc une composante essentielle d'un management des ressources humaines tout à la fois performant et durable* ».

Notre troisième objectif est l'élaboration d'un livret d'accueil qui contiendrait des informations utiles pour les nouveaux arrivants inspiré des réponses des interviewés.

Le choix du thème de recherche de ce mémoire de master était en concertation avec les responsables des ressources humaines de la Cnep banque, qui ont porté un intérêt très marqué à notre projet de recherche. Il faut dire que la Cnep banque selon une décision réglementaire de la DRH du 21 décembre 2014, accorde une grande importance à l'accueil et l'intégration.

Après avoir introduit l'objet de notre recherche, nous articulerons notre plan de recherche comme suit :

Un premier chapitre expose notre problématique pour justifier notre intérêt pour le sujet

Dans un deuxième chapitre, on abordera la revue de littérature et le cadre conceptuel qui donnera à notre recherche sa la toile de fond, en exposant les travaux qui ont été réalisé sur la même thématique.

Le troisième chapitre vise à cerner le cadre méthodologique de la recherche et les méthodes de collecte de données.

Enfin, dans le quatrième chapitre nous exposerons les résultats et nous les analyserons et nous les discuterons.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

Ce premier chapitre a pour objectif de présenter le contexte de la recherche et de présenter sa pertinence managériale et scientifique, on y exposera les questions sur lesquelles se base notre recherche, ainsi que la présentation de notre organisme d'accueil.

1. Le contexte de la recherche :

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 ressources humaines hautement qualifiées, d'autre part, que nous nous sommes intéressés à ce thème, dans le but d'éclairer l'entreprise sur l'importance de la fidélisation des salariés à travers la socialisation organisationnelle. A l'ère d'une nouvelle politique RH qui a vu le jour chez la Cnep banque il fallait revoir le dispositif de socialisation organisationnelle actuel de la Cnep banque.

2. La pertinence de la recherche :

2.1 La pertinence scientifique :

A travers cette recherche nous allons essayer de :

- Comblent le manque d'information et l'insuffisance d'études qualitatives qui traitent du sujet dans un contexte Algérien. En effet les recherches existantes que ce soit celle des pionniers tel que John Van Maanen and Edgar H. Schein 1968, ou celle de Georgia T. chao, Anne M.O'Leary, Samantha Wolf, Howard J Klein Philip D Gardner 1994, ou bien les études les plus récentes comme celles de Serge Perrot 2009 et Delphine Lacaze 2001 sont dans des contextes occidentaux avec une culture très différente de la notre.
- Comprendre les tactiques organisationnelles et individuelles dans une banque publique Algérienne, ainsi que les domaines de socialisation dans une entreprise où il y a une pluralité de profils de nouvelles recrues de part leurs cultures socio- professionnelle différentes.

2.2 La pertinence managériale :

Le sujet répond à une préoccupation managériale qui s'est faite sentir après des audits externes et internes ; l'un fait par KPMG en 2013, et l'autre par des auditeurs internes en 2015 et qui avaient conclu dans leurs recommandations de s'intéresser de plus près à la

phase d'intégration des nouveaux arrivants. Dans le but de mieux maîtriser et gérer et pour mieux adapter, et avoir une vision plus claire, et de cibler les pratiques selon les profils pour optimiser et pour plus d'efficacité, et avoir un retour sur investissement plus rapide, et diminuer par la même occasion les départs surtout qu'il y a des hauts potentiels qui pourraient une fois leur contrat de fidélité terminé penseraient à quitter la Cnep. Cela dans la perspective d'une amélioration continue et pour rendre le nouveau salarié plus rapidement opérationnel. Et enfin pour être le plus à l'écoute de ses ressources humaines, et pour pouvoir élaborer et proposer un livret d'accueil inspiré de la réalité du terrain.

3. Les questions de recherche :

Pour assurer la réalisation des objectifs identifiés préalablement nous avons formulé la question principale de notre recherche de la manière suivante :

Comment est gérée la socialisation organisationnelle chez la Cnep banque ?

De cette question principale, découle les questions secondaires suivantes :

- Quelles sont les actions mises en œuvre par la Cnep banque pour socialiser ses nouvelles recrues de spécialités différentes ?
- Quel rôle joue les nouveaux arrivants dans leurs propre processus de socialisation ?
- Qu'est ce qu'on peut améliorer, pour rendre plus efficace et rapide la socialisation organisationnelle chez la Cnep banque ?

4. Le contexte organisationnel :

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance, a été fondée par la loi n°64-227 du 10 août 1964 portant sa création et fixant ses statuts. La Cnep est ainsi, un établissement public, jouissant de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle s'est substituée à la Caisse de Solidarité des Départements et Communes d'Algérie (CSDCA).

La Cnep n'était alors qu'une caisse dont le rôle principal était la collecte de la petite épargne sur livret mais aussi la distribution de crédit à la construction pour les collectivités locales.

La Cnep a connu depuis sa création plusieurs étapes dans son évolution.

- **En 1971**, Le ministère des finances confère à la Cnep la prise en charge du financement des différents programmes d'habitat, en utilisant soit les fonds d'épargne, soit les fonds du Trésor public.
- **En 1980**, la Cnep s'est vu imposée de nouvelles missions à savoir : l'encouragement de l'initiative individuelle dans la construction de logement, et l'utilisation des fonds d'épargne pour prêter main forte aux promoteurs publics et privés dans la construction de logements destinés aux épargnants.
- **En 1990**, La nécessité de la bancarisation de la Cnep, s'est faite sentir avec la promulgation de la loi 90/10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, qui a levé la spécialisation et a défini clairement les activités des banques et établissements financiers dans les articles 114 et 115.
- **En 1996**, la Cnep s'est vu désengagée du financement du logement social faute de liquidité, et cette mission a été attribuée à la charge du trésor public.
- **En 1997**, suite à la décision d'agrément n° 01-97 du Gouverneur de la Banque d'Algérie après délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit en date du 6 Avril 1997, il a été conféré à cette institution un nouveau statut et une nouvelle vocation universelle passant du statut de caisse au statut de banque, pouvant à cet effet, effectuer toutes les opérations bancaires à l'exclusion des opérations de commerce extérieur.
- **En 1998**, lancement des crédits à la consommation.
- **En 2007**, Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque, celle-ci est autorisée, en plus des crédits aux particuliers, à accorder des crédits hypothécaires et des crédits à la consommation.
- **En 2008**, signature d'un accord de bancassurance avec CARDIF EL DJAZAÏR.

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (Cnep) a été érigée en société par actions (SPA), sous la dénomination sociale Cnep Banque.

La société est régie par les dispositions du code de commerce et aussi par l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, l'ordonnance 95/25 du 25/09/1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'État, la décision d'agrément n°01/97 délivrée par la Banque d'Algérie.

La banque est dotée d'un capital de 46 milliard dinars algérien. Elle dispose de 14 directions régionales et de 219 agences et de 4143 employés.

Banque de la famille par excellence, la Cnep Banque à grandement contribué à l'effort de développement du secteur de l'habitat, tout en encourageant les citoyens à épargner.

Son siège social est sis à : « 61 Bd Souidani Boudjemaa, Chéraga - Alger »

a) La Mission de la Cnep :

- collecte de l'épargne à travers les agences Cnep banque et le réseau postal d'Algérie poste.
- L'octroi de prêt pour le financement de l'achat et la construction de logement sans faire appel aux capitaux publics.
- Financement du logement social.
- Financement du crédit véhicule depuis 2001.
- Ainsi que d'autres produits à leur tête des produits de la finance alternative.

b) Les valeurs de la Cnep et sa politique RH :

D'après la décision réglementaire numéro 1502/2018 mettant en place le code de déontologie et d'éthique de la Cnep, ses valeurs sont : Le respect des normes universelles telles que l'intégrité ; le professionnalisme et la qualité ; plus des valeurs propre au secteur bancaire, telle que la confidentialité, la transparence et la solidarité ; ainsi que des valeurs d'éthique propre à la Cnep tel que la loyauté, la confidentialité, la transparence la solidarité et la bonne gestion. Dans son article 6.5 qui concerne les comportements du personnel on retrouve les comportements souhaités envers les collègues tel que l'esprit de confiance mutuelle de collégialité et de coopération, le respect, l'équité, la solidarité la politesse et la courtoisie, ainsi que des comportements proscrits tels que l'harcèlement, l'abus d'autorité, l'abus de bien sociaux et la discrimination. En ce qui concerne la politique ressources humaines, selon un document interne de la Cnep la banque, s'est engagée depuis 1999 dans l'identification des facteurs d'évolution en ressource humaine pour assurer les mutations en conjuguant les métiers caisse et banque. La mobilisation des RH et leurs compétences et l'acquisition d'autres .

Par ailleurs la mise en place d'un système d'évaluation mensuel avec objectif smart à travers des tableaux de bord et la création d'un climat serein où la communication interne est fortement encouragée.

En 2001 le centre d'étude bancaire appliqué a entamé un développement des formations internes avec cinq axes notamment le parcours d'intégration.

Pour ses besoins en formation la Cnep banque continue de parrainer les agents en place ou à recruter auprès d'organismes externes dans toute la diversité correspondant à ses besoins de remplacement, elle a recours aux organismes externes de formation tant académique que professionnelle.

c) Organisation de la Cnep :

La gestion de la Cnep Banque est du ressort de la Direction Générale assistée de six (6) Directions Générales Adjointes :

- Administration Générale Adjointe Chargé (e) du Développement.
- Direction Générale Adjointe Chargé (e) de l'Administration.
- Direction Générale Adjointe Chargé (e) du Crédit.
- Direction Générale Adjointe Chargé (e) des Finances et Comptabilité.
- Direction Générale Adjointe Chargé (e) des Risques.
- Direction Générale Adjointe Chargé (e) des Systèmes d'Information.

Ainsi que 14 directions du réseau commercial qui comprennent les structures administratives domiciliées au niveau des sièges administratifs et les agences de rattachement.

Il est à noter que ces directions sont aussi rattachées au Président Directeur Générale de la CNEP banque : l'inspection générale, audit interne et la cellule prévention financière et cellule de la sécurité du système d'information.

L'annexe **B** est une représentation schématique des liens fonctionnels et hiérarchiques de la direction générale de la Cnep banque.

L'annexe **C** représente l'organigramme de la direction des ressources humaines de la Cnep banque.

d) Le parcours d'intégration :

Le parcours est destiné aux nouvelles recrues universitaires, il se déroule sur dix-huit (18) jours de regroupement. Il a pour objectif de les intégrer rapidement.

En accélérant leur opérationnalité par une initiation aux techniques bancaires et aux produits et services de la CNEP-Banque, en leur inculquant l'esprit d'appartenance, le code de l'éthique et de la déontologie

En prenant connaissance de la banque, et adhérer à ses projets et l'acquisition des connaissances et des techniques, pour mieux exercer le métier de la banque, ainsi que le développement des compétences et des comportements professionnels, et le travaille en équipe. Le programme du parcours d'intégration est détaillé comme suit :

Tableau 1 représentant le programme du parcours d'intégration de la CNEP banque

Thèmes de formation	Durée formation (jours)
Présentation de la CNEP	1
Code de l'éthique et de la déontologie	1
La banque et son environnement	1
Les produits de la banque	1
Les opérations de caisse	2
Les opérations de portefeuille	2
Les crédits aux particuliers	2
Les crédits aux entreprises	3
Lutte contre le blanchiment d'argent	1
Contrôle interne	1
Système d'information	1
Sécurité informatique	1
Responsabilité du banquier	1

Source : CNEP banque

Pour mener à bien notre recherche et répondre aux questions soulevées, nous avons jugé utile d'avoir une démarche qualitative ,le choix de cette démarche s'est imposé à nous ,car la socialisation organisationnelle chez la Cnep Banque ne peut être comprise ,qu'à travers une posture épistémologique constructiviste , car les profils organisationnels de gestion de carrière selon la typologie de Sonnenfeld et Peiper sont différents, et que l'individu acteur et témoin de cette socialisation lui donne aussi un sens et une portée d'après son vécu personnel et le contexte organisationnel et la culture d'entreprise.

Pour conclure ce chapitre, nous avons exposé le contexte, la pertinence de notre recherche, les questions de recherche, ainsi qu'une présentation de la Cnep banque et de son programme d'intégration.

CHAPITRE 2 :
REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL

Ce chapitre a été élaboré afin de citer les principaux écrits et les modèles qui expliquent la socialisation organisationnelle, et aussi pour définir les concepts les plus importants.

1. Revue de littérature

La socialisation organisationnelle est issue de plusieurs disciplines, ce qui lui confère un aspect multi dimensionnel à la croisée des chemins entre la sociologie, la psychologie, l'anthropologie et les sciences de gestion, qui lui portent un intérêt très vif, comme le prouve la quantité de recherche, surtout en langue anglaise, la littérature scientifique francophone s'y est intéressée ces vingt dernières années.

Il faut dire que dans le secteur des services où les employés sont au contact de la clientèle la socialisation des nouvelles recrues est considérée comme un acte stratégique (Delphine Lacaze, 2007, p 9-24).

Nos recherches documentaires, ont permis de constater que plusieurs chercheurs traitent le sujet sous différents angles :

La recherche sur la socialisation organisationnelle est comme un puzzle car les études sont fragmentées, car chaque aspect est étudié à part, ce qui rend difficile la prise en compte d'une image d'ensemble (Perrot 2000, cité par Delobbe et al, p314, 315).

En faisant une synthèse des recherches faites sur la socialisation organisationnelle Bargues 2008 a distingué différentes approches : l'approche cognitive ; l'approche séquentielle, l'approche communicationnelle l'approche basée sur les stratégies de socialisation qui étudie les actions mises en œuvre dans les organisations afin de socialiser les nouveaux entrants (Sana Guerfel-Henda, Manal el Abboubi, Fatima el Kandoussi, 2012, p5).

Par ailleurs ces dernières années un nouveau courant est apparu celui-ci a rompu avec les recherches précédentes en considérant la nouvelle recrue comme un membre actif, cette approche interactionniste considère que le processus est déterminé par l'interaction entre, d'une part la personne en phase de transition professionnelle, et d'autre part l'organisation et ses membres, (Émilie Bargues, 2011, p 44).

Néanmoins nous devons les premières recherches sur ce thème à plusieurs auteurs, les travaux de Van Maanen et Schein (1979) sont une référence en la matière, ils sont les pionniers (Emilie Bargues, p4).

En effet la typologie de Van Maanen et Schein (1979) est basée sur des recherches faites dans la police et l'armée, qui sont caractérisés par la plus grande structuration de leur

organisation et de leurs pratiques de gestion, le choix de leur terrain d'étude était justifié puisque sa favorise l'observation des pratiques « *les plus évidentes* » selon Van Maanen et Schein, 1979(Cité par Emilie Bargues 2009,p16), ce modèle est un « *référent canonique non approfondi* » pour reprendre les propos d'Emilie Bargues(2008,p5) .

Pour la conception de leur typologie, Van Maanen et Schein ont été inspiré par les travaux de Cogswell 1968 et aussi de Brim et Wheeler 1966 qui ont étudié la socialisation primaire. Les pionniers ont répertorié les stratégies de socialisation organisationnelle en six couple de stratégie, en six dimensions : formel informel, individuel, collectif, séquentiel aléatoire, fixe variable, investiture non investiture, en série disjoint. (Emilie Bargues ; 2008, p5, 6).

Cette typologie était dans le but d'analyser et d'expliquer le processus par le quel l'organisation transforme et façonne le nouveau entrant, et l'impact de ces stratégies sur l'innovation ou la réplication de rôle selon (Van Maanen et Schein cité par Serge Perrot Patrice Roussel, 2009, p4), d'après Schein dans le cas d'une non-conformité, ou d'une extra conformité la socialisation est considérée comme un échec (Delphine Lacaze, 2001, p107).

Dans sa thèse de doctorat Emile Bargues (2009, p60) regrette qu'il n'y ait pas d'étude qui s'intéresse à l'impact de l'innovation sur la socialisation organisationnelle.

Néanmoins le travail sur les tactiques de socialisation n'est pas terminé et d'autres recherches peuvent approfondir les connaissances sur ce sujet d'après Van Maanen et Schein (Cité par Emilie Bargues ; 2008, p7).

En 1986 démarrant des travaux de V .Maanen et Schein ;Jones a voulu mettre en évidence le caractère bipolaire des tactiques précédemment citées, ou bien elles sont dirigées vers l'individualisation, ou bien l'institutionnalisation, (Serge Perrot Patrice Roussel,2009, p4),elles structurent les relations sociales le contexte ou le contenu (Emilie Bargues ; 2008, p8).Jones par son élaboration de l'échelle de mesure des tactiques(Procédures selon le terme adopté par lacaze2001) a distingué deux grand types de procédures(Cité par Nathalie Delobbe et al,2005, p281) .

Par la suite d'autre auteurs ont essayé de développer des échelles de mesure, mais ils ont confondu le processus, avec le contenu qui représente les domaines de socialisation, Ficher en 1986 (Cité par Serge Perrot, 2009, p4) a ouvert des voies de recherche en suggérant que les recherches futures soient sur des échelles de mesure de la socialisation directe à travers des indicateurs directes.

En 2001 la première thèse de doctorat en langue française a été soutenue, finalisant le travaille de recherche de quatre années ,de Delphine Lacaze qui avait pour terrain d'étude

les établissements de la restauration rapide et la grande distribution ; dans le but de déterminer le rôle de l'individu dans sa propre socialisation dans un contexte de contact avec le client ; cette recherche a eu le mérite de faire ressortir une nouvelle dimension qui est la maîtrise de la relation client, ainsi que d'autres apports sur le plan théorique et conceptuel. (Delphine Lacaze, 2001, pp, 495,496).

En 2001 Nathalie Delobbe et Christian Vandenberghe publient un article sur leur recherche, faite dans le secteur bancaire au sujet de la formation comme dispositif de socialisation, à travers une méthodologie qualitative qui avait comme finalité de mesurer l'impact des cours formels, le tutorat, les stages et les supports d'auto apprentissage (Nathalie Delobbe et Christian Vandenberghe, 2001, p6), ils sont arrivés à confirmer l'une de leur hypothèse, qui concerne l'appréciation subjective portée sur la formation reçue qui contribue fortement à prédire diverses attitudes favorables à l'entreprise, ainsi que l'acculturation aux normes d'entraide partagées dans l'entreprise (Delobbe et al 200, p78), En 2006 Michel Dalmas, François Durrieu, Catherine Fabre et Patrice Roussel présentent leur contribution dans un congrès de l'AGRH, qui portait sur la gestion de l'entrée organisationnelle des jeunes diplômés ; présentant une typologie des pratiques d'entreprises françaises, leur étude quantitative (Michel Dalmas et al 2006, p6) a fait ressortir trois types d'entreprise, malgré les limites de l'étude, il y a : « les institutionnelles », « les empiriques » et les « attentistes » (Michel Dalmas et al, 2006, p14).

En 2009 une autre recherche doctorale, d'Emilie Bargues-Bourlier a mis en avant la socialisation dans des contextes moins structurés que ceux de la police et l'armée, ceux des petites entreprises, avec une posture positiviste, son apport a été plus managérial que théorique (Emilie Bargues-Bourlier 2009, pp18, 19,20).

En 2014 Serge Perrot et Yasmina Jaidi se sont intéressés aux comportements individuels proactifs de socialisation ; dans leur étude ils ont pu montrer l'effet moins explicatif de la personnalité proactive, longtemps prônée par les chercheurs pour expliquer les antécédents dispositionnels, que l'effet de l'initiative personnelle (Serge Perrot et Yasmina Jaidi, 2014, p148).

En 2015 Assaad el Akremi, Mohamed Ikram Nasr, Nathalie Richebé ont cherché à comprendre la socialisation des nouvelles recrues, à travers un modèle en triple interaction entre les déterminants organisationnels et individuels et relationnels, avec une étude longitudinale dans une grande banque française, ils ont eu le mérite de nous éclairer sur le rôle important de la synergie de plusieurs facteurs dans la réussite de la socialisation organisationnelle. (Assaad el Akremi et al, 2015, pp326,336).

En 2015 une autre recherche doctorale d'Aurore Locufier a mit en avant le rôle des pratiques de recrutement et d'intégration et de la qualité de vie au travail sur la réussite de l'entrée organisationnelle du nouveau salarié, son apport managérial se résume au fait que l'intégration et le recrutement sont des procédures complémentaires et non pas distinctes, et que c'est la façon de mettre en place le dispositif de socialisation qui est importante, et la nécessité que les pratiques d'intégration soient mises en place de manière institutionnalisée, et de ne pas négliger les éléments relatifs à la qualité de vie au travail (Aurore Locufier, 2015pp,297-303).

En conclusion les chercheurs avaient des objectifs différents, ils ont optés soit pour la démarche inductive longitudinale, soit déductive soit les deux, leurs choix étaient justifiés et chaque étude a fait ressortir un élément nouveau, et a fait avancer nos connaissances en la matière, nous avons choisie le modèle de Van Maanen et Schein 1979, comme modèle d'analyse pour pouvoir comprendre la socialisation chez la Cnep banque avec une approche interactionniste.

2. Le cadre conceptuel

2.1. Définition des concepts relatifs à la socialisation organisationnelle

Depuis les années soixante, plusieurs auteurs ont essayé de définir la socialisation organisationnelle et les concepts relatifs, chacun d'un angle différent, ce qui témoigne de l'effervescence et l'intérêt que portent les chercheurs à cette thématique.

2.1.1. Définition de la socialisation organisationnelle

D'abord, il y a en 1968, Edgar Schein qui définissait la socialisation comme « (...) *le processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités.* » (Schein, 1968, traduit et cité par Lacaze 2001, p95) dans cette définition la prédominance du rôle de l'organisation est accentué par le mot « endoctrinement ».

S'en suit en 1976 la définition de Feldman (cité par Lacaze 2001, p95).

« *La socialisation organisationnelle est le processus par lequel les employés passent du statut d'outsider au statut de membre participant et efficace.* » On note que la notion de processus nous renvoie presque à un input, qui à travers lequel la salarié devient un output prêt à servir les objectif de l'organisation puisqu'il y a la notion d'efficacité, en effet

l'aspect processus est plus valorisé puisque ce que sous-entend Feldman c'est que le passage d'un statut à un autre et intimement lié à un processus de transformation (Lacaze 2001p95).

Ensuite il y a eu en 1979 la définition de deux auteurs, qui avaient la même vision et en collaborant sont arrivés à une définition commune, (Van Maanen et Schein1979p3) « *the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational rôle*», selon la traduction de Delphine Lacaze (2001p96) « *le processus par le quel on enseigne à un individu et par le quel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel*». (Delphine Lacaze, 2001p96)

Les définitions qui ont suivie ont mit encore plus l'accent sur le rôle de l'individu :

Comme celle de Louis en 1980 (cité et traduit par Delphine Lacaze ; 2001p96) « *le processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation.* » (Delphine Lacaze ; 2001, p96)

Selon Fischer1986 (cité par Claude louche, 2012, p94) « *c'est l'adaptation au nouveau milieu de travail et aux différentes facettes de la vie professionnelle, à travers la connaissance de l'organisation, de ses règles.....la construction d'une nouvelle identité professionnelle* » (Claude louche, 2012, p94).

Claude Dubar définissait la socialisation « *comme une construction des identités sociales et professionnelles* » (Claude Dubar2000, p120).

En 2001Nathalie Delobbe et Christian Vandenberghe (2001, p62) la définissaient comme « *Une double dynamique d'acculturation aux valeurs et normes organisationnelles et développement d'une adhésion attitudinal à l'entreprise* ».

En 2007Delphine Lacaze la définissait comme : « *un processus double, de transmission et d'acquisition, entre les membres expérimentés de l'organisation, et les nouvelles recrues, la socialisation organisationnelle est un processus longitudinal elle a lieu tout au long de la carrière d'un salarié* ». (Delphine Lacaze, 2007 p11)

En 2008 Émilie Bargues Boulrier la définissait comme un « *Processus d'apprentissage et d'ajustement multidimensionnel*». (Émilie Bargues Boulrier 2008, p7).

Serge Perrot dans l'un de ses articles trouve qu'on ne peut pas définir la socialisation uniquement en terme d'apprentissage pour lui ça serait conceptuellement incomplet (Serge Perrot, 2008, p 237)

En 2011 Serge Perrot, Lionel Garreau la définissaient comme : « *Un double processus d'apprentissage et d'intériorisation d'un rôle organisationnel, dont le contenu s'articule autour des trois domaines clés : le travail, les personnes en interaction avec l'individu au travail, et l'organisation* » (Serge Perrot, Lionel Garreau 20011, p4)

En 2012 Céline Sauvezon (cité par Claude Louche, 2012, p94) la définit comme le « *Processus par lesquels un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation* ». (Claude Louche, 2012, p94)

À la lumière des définitions citées plus haut et nos lectures de plusieurs articles, il s'avère qu'il n'y a pas de consensus sur la définition de la socialisation organisationnelle, mais néanmoins nous trouvons que la définition francophone qui nous semble la plus complète est celle de Serge Perrot et Lionel Garreau de 2011, parce qu'ils ont prité en considération l'activité cognitive dans leurs vision de l'apprentissage du rôle organisationnel qui passe par l'intériorisation.

2.1.2. Définition des tactiques et des pratiques de socialisation :

Selon Catherine Fabre Michel Dalmas Patrice Roussel François Durrieu (2006 p12) les tactiques sont « *La manière dont les organisations tentent de « modeler » les jeunes salariés qu'elles recrutent et de faciliter leur adaptation.* »

Il y a plusieurs traductions du mot *tactics* de Van Maanen et Schein (Émilie Bargues Boulier 2008, P4).

Serge Perrot en 2001 le traduit par stratégie de socialisation, par contre Lacaze le traduit par procédure.

Selon Van Maanen (cité par Delphine Lacaze, 2001, p111) « *la façon dont les expériences des individus en transition d'un rôle à un autre est structuré pour eux par les autres membres de l'organisation* » (Delphine Lacaze, 2001, p111).

Émilie Bargues Boulier dans son article préfère le terme pratique pour désigner « *le regroupement de stratégies émergentes, qui n'ont pas été forcement mises en place dans ce but* », pour elle les stratégies les plus formalisées sont le plus assimilable à une vraie stratégie de socialisation selon le modèle de Jones. (Émilie Bargues Boulier 2008, P4).

Les tactiques individuelles désignent « *(...) l'ensemble des efforts consentis par les nouvelles recrues de leur propre initiative, pour réussir leur intégration dans l'organisation.* » (Delobbe et al, 2005, p 283).

Cette confusion à pousser en 2009, Serge Perrot, Patrice Roussel à clarifier les définitions à travers leur article puisque selon eux, les notions de tactique et de pratique : « *on été empiriquement confondues malgré quelles sont conceptuellement distinctes* » pour ces auteurs « *les tactiques décrivent uniquement la façon dont les entreprises mettent en œuvre ces actions* » or que les pratiques sont d'après les mêmes auteurs « *les actions mises en œuvre par les organisations pour faciliter la socialisation....les tactiques de socialisation sont à distinguer de la nature et de l'importance des pratique mises en œuvre* ». (Serge Perrot, Patrice Roussel, 2009, p4)

Claude Louche définit implicitement les tactiques comme le choix de l'organisation d'un dispositif pertinent (Claude Louche, 2012, p96).

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

Selon Dominique Lamante et Bernard Turgeon (2015, p120) « *l'accueil représente le moment ou le candidat devient un membre de l'organisation c'est l'étape qui suit le processus d'embauche et précède celle de la formation.* »

Selon Sylvie Desqué et Alain La Buffe (2009, p116) « *l'accueil est la 1er étape de l'intégration du nouveau venu* » (Sylvie Desqué et Alain La Buffe, 2009, p116).

Selon d'autres « *c'est les premiers pas dans l'entreprise, c'est le minimum vital, une marque de politesse* » (Pascal Moulette Olivier Roques, 2012 fiche9).

L'intégration est selon Jean Marrie Peretti (2002, p85) « *une période qui dure plus longtemps que la simple période d'accueil* » (Jean Marrie Peretti, 2002, p85)

Selon Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Marbot Eléonor (2012p439) « *le succès du recrutement est corrélé significativement à la période d'intégration* » (Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Marbot Eléonor, 2012, p439).

Elle est selon Yvon B2009 (cité par Benkhider el Mahdi Benhizia Sid Ali, 2015, p23) « *la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu* » (Benkhider el Mahdi Benhizia Sid Ali, 2015, p23).

2.1.4. Définition de la formation et du tutorat :

La formation est selon la première édition de l'iso10015 (1999, p7) « processus destiné à produire et à développer les connaissances, les savoir-faire et les comportements nécessaires à la satisfaction d'exigences ».

Elle est selon le guide de la gestion des ressources humaines d'emploi Québec (2003p86) : « un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées, elle vise l'acquisition de savoir propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leurs environnement socio-professionnel, elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation, elle naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné ».

Le tutorat est selon Olivier Meiek (2009, p222) : « une forme d'aide individualisée qui vise à accompagner l'apprenant dans la résolution de ses difficultés actuelles et futures et à l'aider à ses connaissances et des compétences »

Selon Jean Marie Peretti (2016,179) le tutorat est « une formule souple, une pratique courante en formation professionnelle continue, le tuteur est un professionnel qui transfère ses connaissances et ses compétences à un jeune ou à un collaborateur et qui assure le suivi de sa formation. »

2.2. Les types de socialisation organisationnelle :

Pour une socialisation réussit les avis des auteurs récents sur la socialisation organisationnelle convergent vers le fait est qu'il y a d'un coté l'effort de l'entreprise qui mobilise des tactiques et de l'autre l'effort du nouveau entrant qui a aussi ses tactiques, dans ce qui suit, nous allons expliquer le modèle de Van Maanen et Schein sur les tactiques organisationnelles.

2.2.1 Les tactiques (procédures) organisationnelles de socialisation :

Selon notre modèle de référence, sur les tactiques organisationnelles que nous avons déjà abordé dans notre revue de littérature deux chercheurs ont identifié ces tactiques, qui en principe façonnent le rôle du nouveau entrant (Delobbe et al,2005,p280) ainsi les membres de l'organisation structure la façon avec la quelle se passera l'intégration de l'individu, le modèle de Van Maanen et Schein se compose en six tactiques organisationnelles qui décrivent les formes de la socialisation par laquelle l'individu franchi les frontières

organisationnelles, on peut trouver ces modèles en principe dans n'importe quelle contexte organisationnelle (Delobbe et al ,2005 , p281) . Les six tactiques sont :

❖ **Les tactiques collectives vs tactiques individuelles :**

Pour les tactiques collectives ça implique la constitution de groupe de nouveaux salariés qui seront amenés à avoir des activités ensemble cela facilite l'échange et multiplie les interactions, et à la construction du réseau , on trouve ce genre de tactique utilisée dans l'armée ou la police où la conformité est une finalité, Louise Lemire et Gaétan mettent en garde contre certains comportements déviants qu'on appelle *groupe-think* ou les nouveaux développent une sous culture de groupe qui peut être nuisible à l'organisation (Louise Lemire et Gaétan, 2007,p229),dans les tactiques individuelles le nouveau salarié sera amené à avoir des activités en solitaire, les interactions sociales sont très limitées, l'agent socialisateur joue un grand rôle dans la facilitation de l'intégration du nouvel entrant, qui généralement le prend pour modèle, ou s'inventera le rôle qu'il devra occuper (Delobbe et al, 2005,p281) ,lorsque l'organisation attend du nouveau de l'innovation et l'exécution de tâches complexes et spécifiques, elle aura recours à la tactique individuelle puisque l'agent socialisateur aura un meilleur contrôle sur le nouveau.(Louise Lemire et al, 2007,p 230)

❖ **Les tactiques formelles vs les tactiques informelles :**

Dans les tactiques formelles le nouveau n'intègre pas directement son groupe de travail, il sera séparé et mis à l'écart des anciens, le temps qu'il soit formé à ses tâches et devient apte et familiarisé suffisamment pour rejoindre ses collègues, la finalité de l'utilisation de cette tactique est de s'assurer de son adhésion aux valeurs organisationnelles, et de sa parfaite acquisition des comportements et valeurs et les attitudes, qui permettent l'exécution de son travail , le corps de la police et l'armée et le corps médical ont recours à cette tactique, compte tenu du fait que c'est la vie humaine qui est en jeu(Louise Lemire et al, p230)par contre pour les tactiques informelles le nouveau intègre directement et instantanément son groupe de travail, il sera livré à lui-même , et son apprentissage sera le résultat de ses essais et de ses erreurs il devra trouver de lui-même un agent socialisateur ,néanmoins cette tactique peut avoir un effet néfaste sur l'efficacité de l'organisation.

❖ **Les tactiques séquentielles vs les tactiques non séquentielles :**

Les tactiques séquentielles mettent les employés dans une démarche clairement établie qui passe par des étapes connues par les nouveaux entrants et bien définies et identifiables, les non séquentielles sont des tactiques où les étapes ne sont pas bien définies, et leur identification est aléatoire sans logique interne dans leurs succession (Delobbe et al, 2005, p281, Louise Lemire et al, 2007, p 230).

❖ **Les tactiques fixes vs variables :**

C'est plutôt par rapport au cheminement de carrière puisque il est question de la socialisation dans le cas de la transition de rôle au cours de la carrière plutôt qu'à l'entrée, les tactiques fixes correspondent au temps bien déterminé et à l'avance connu des salariés pour passer d'une étape à une autre, par contre les tactiques variables qui semble le plus utilisées, correspondent aux étapes et à la durée qui ne sont pas déterminées à l'avance et qui ne sont pas connues par les employés et qui leur sont notifiées à la dernière minute (Delobbe et al, 2005,p281, Louise Lemire et al ,2007, p 230).

❖ **Les tactiques en série vs les tactiques disjointes :**

Les tactiques sont dites en série quand le nouveau arrivant est guidé par la personne qui occupait le poste avant lui, par contre les tactiques disjointes impliquent une innovation dans le rôle puisque le nouvel entrant ne trouve pas un prédécesseur dans le poste, le nouveau n'aura pas un modèle de référence, et pour tenir son rôle il devra tracer son chemin lui même, et devra faire preuve d'originalité (Delobbe et al, 2005, p282, Louise Lemire et al, 2007, p 233).

❖ **Les tactiques d'investissement vs les tactiques de désinvestissement**

Dans les tactiques d'investissement l'entreprise tire profit des capacités et des habiletés et des ressources des nouveaux arrivants en ne cherchant pas à les changer ou à les faire rentrer dans un moule, les nouvelles recrues trouvent dans ce cas plus de facilité à s'intégrer et se sentent plus utiles et valoriser, contrairement aux tactiques de désinvestissement qui ont pour finalité de faire rentrer les nouveaux dans un moule, d'inhiber leurs personnalité ce qui à pour finalité une conformité totale aux attentes et aux membres de l'entreprise (Delobbe et al, 2005, p282, Louise Lemire et al , 2007, p 234).

La littérature scientifique doit à Jones(1986) d'avoir compléter les travaux de Van Maanen et Schein, d'une part en construisant une échelle de mesure des tactiques organisationnelles de socialisation, en proposant deux familles ; les tactiques individualisées qui regroupent les tactiques individuelles, informelles non séquentielles variables, disjointes et de désinvestissement et qui favoriseraient l'innovation dans le rôle.

Et d'autre part les tactiques institutionnalisées qui regroupent les tactiques collectives, formelles, séquentielles fixes en série et d'investissement et qui limiteraient l'initiative personnelle (Delobbe et al, 2005, p282, Louise Lemire et al, 2007, p235).

Selon Pascal Moulette et Olivier Roques(2012) le choix d'une stratégie d'intégration dépend de la politique GRH de l'entreprise qui inscrit l'intégration dans le court ou le long terme, et selon la rareté et la catégorie de main d'œuvre et leurs compétences (Pascal Moulette Olivier Roques, 2012 fiche9).

2.2.2 *Les tactiques individuelles de socialisation :*

La socialisation organisationnelle des nouveaux salariés passe aussi par des tactiques individuelles, elles sont des efforts conscients de la personne pour réussir son intégration et qui sont aussi censés réduire l'anxiété et augmenter la clarté de leurs rôle, il y a une complémentarité avec les tactiques organisationnelles (Delobbe et al, 2005, p282) .Selon plusieurs auteurs, les premiers travaux ont révélés un comportement de recherche d'information en priorité technique pour pouvoir maîtriser leurs taches, ils veulent savoir si leurs comportement est approprié, ils veulent aussi obtenir des informations relationnelles, et aussi des informations normatives qui concernent les valeurs et la culture d'entreprise, ensuite , ils doivent identifier qui serait en mesure de leurs donner ces informations, ensuite ils doivent faire le choix de la façon d'obtenir ses informations, soit par une démarche active en posant directement la question, soit par une démarche passive d'observation et d'écoute(Delobbe et al, 2005, pp283, 284).Il y a aussi d'autres comportements proactifs qui ont été répertorié par les chercheurs :L'expérimentation par l'essai erreur, pour les taches techniques, L'auto management en se fixant des objectifs a atteindre, et en se récompensant de les avoir atteint, la recherche de feedback sur sa performance ; la construction d'amitiés qui serviront de soutien social, la négociation de changement, ainsi que le développement d'une vision positive, et également la rationalisation des émotions. Il est à noter que les tactiques organisationnelles ainsi que les

caractéristiques individuelles jouent un grand rôle dans l'orchestration des tactiques individuelles (Delobbe et al, 2005, pp283...287).

2.3 Les domaines de socialisation :

Les domaines de socialisation sont définis comme « *ce qui est appris et ce qui est modifié au cours de la socialisation* » selon Fisher 1986 (cité par Delobbe et al 2005, p279).

Afin que le contrat psychologique soit formé entre le nouvel entrant et l'entreprise qui l'accueille, des obligations mutuelles doivent être respectées pour que la relation de travail perdure dans le temps, les efforts d'intégration consistent en l'apprentissage dans des domaines variés.

Plusieurs auteurs ont tenté de réaliser une typologie des domaines de socialisation tels que Fisher, ou Holton 1986, sans arriver à un consensus, bien que l'enjeu soit tout de même important, puisque le développement théorique des domaines de socialisation est intimement lié à la mesure de la socialisation par le biais de la maîtrise de ces domaines (Lacaze, 2001, p141).

Dans sa thèse de doctorat Delphine Lacaze a cité plusieurs modèles :

❖ le modèle de Fisher 1986 englobe quatre dimensions :

- 1- les valeurs de l'organisation, les objectifs, la culture.
- 2-les valeurs du groupe, les normes, le fonctionnement ; les amitiés.
- 3-comment faire le travail : compétence et connaissances requises.
- 4- changement personnel relatif à l'identité et à l'image de soi.

❖ Le modèle de Chao et al 1994 englobe six dimensions

- 1- les compétences requises
- 2-les membres de l'organisation
- 3-les relations de pouvoir
- 4-le langage
- 5-les valeurs et les objectifs de l'organisation
- 6- l'histoire

❖ Le modèle de Taormina 1998

- 1-l'apprentissage des compétences professionnelles
- 2- la compréhension du fonctionnement de l'organisation
- 3- le développement des relations sociales
- 4-l'acceptation des perspectives d'avenir

❖ Le modèle de Bauer et al 1998

- 1- la maîtrise de la tâche
- 2- la clarté du rôle
- 3- l'intégration dans le groupe de travail,
- 4- l'internalisation des valeurs et des normes organisationnelles

❖ Le modèle d'Anakwe Et Greenhaus 1999

- 1- la maîtrise de la tâche
- 2- la clarté du rôle
- 3- la capacité à fonctionner dans son équipe
- 4- la connaissance et l'acceptation de la culture organisationnelle
- 5- l'apprentissage personnelle

Pour Delphine Lacaze même si le contenu et les dimensions des domaines de socialisation diffèrent dans la littérature, elle admet que la socialisation par l'apprentissage est en trois niveaux (Delphine Lacaze ; 2007 p13) : niveau organisationnel, niveau collectif, niveau du travail, le niveau individuel n'a pas été retenu par littérature puisque selon Dubar 1995 (cité par Perrot et Campoy, 2009, p25) il est plus une conséquence de la socialisation plus tôt qu'un vrai domaine d'apprentissage, la déclinaison de ces trois niveaux est différente selon le secteur d'activité, et l'emploi occupé, ainsi que le contenu qui aura tendance à varier d'un emploi à l'autre (Lacaze 2007, pp13,14).

Une étude de Delphine Lacaze sur la gestion de l'intégration en entreprise de service, a fait apparaître une nouvelle dimension pour les employés en contact avec la clientèle, c'est la définition du rôle face au client, qui est vraiment spécifique puisque les emplois qui sont en contact avec la clientèle nécessitent des softskills. (Lacaze 2007 ; p 16).

Cependant il faut distinguer entre apprentissage et intériorisation, puisque il ne suffit pas d'apprendre les objectifs et valeurs de l'entreprise pour être socialiser, il faut les intérioriser (Serge Perrot 2008.P237).

2.4. Les étapes de la socialisation organisationnelle :

Louise Lemire et Gaétan Martel (2012 p224) considèrent que le processus passe par une trilogie de phase, pour eux il y a trois phases, la phase anticipatoire, la phase de rencontre et la phase de changement et d'acquisition (Louise Lemire et al, 2012 p224), pour d'autres cette trilogie est le fruit des recherches de Feldman, car il considère que le passage d'outsider à insider se passe par des phases, dont le contenu et l'intensité varient (Natalie Delobbe et al, 2005, p277), ainsi van Maanen (cité par Louise Lemire et al, 2012, p225) a

aussi pu constater que la socialisation se passait par étape, et qu'elle commence parfois avant l'entrée dans l'entreprise, l'expérience du nouveau recruté semble avoir un impact sur sa future carrière, ainsi que plusieurs déterminants personnels, tels que la personnalité, la formation initiale, l'expérience et également les valeurs et la culture, (Louise Lemire et al, 2007, p225), également les préjugés et les croyances faciliteront ou rendront la socialisation difficile, comme nous le verrons dans le titre les enjeux de la socialisation, les attentes du nouveau salarié jouent aussi un rôle, ce qui se dit pendant l'entretien de recrutement peut avoir des conséquences, puisque le candidat peut être victime de ce qu'on appelle Lewicki (Cité par Lacaze, 2001, p108) la séduction organisationnelle, chaque étape comporte pour la recrue des enjeux spécifiques, affectés par des facteurs individuels et organisationnels particuliers (Nathalie Delobbe, Tanguy Dulac, p4).

2.4.1 *La phase anticipatoire :*

Comme Louise Lemire et al (2007, p225) l'appellent, ou bien appelée par d'autres auteurs tels que (Nathalie D ; et al, 2005) : socialisation anticipée, certaines formations préparent à la prise de poste, avant même l'entrée dans l'organisation qui leur donne une vision et une image sur leur future carrière. Les étudiants sont préparés à leurs futurs emplois, ou professions, comme les avocats, les huissiers, les médecins, ou les banquiers, d'après Louise Lemire et al (2007, p226) le désir de rester dans l'organisation est plus grand si les recruteurs ont su fournir un portrait réaliste de l'entreprise et de ce qui est vraiment attendu du candidat. Nous croyons que toute manipulation au moment du recrutement peut affecter le contrat psychologique car les attentes et la réalité ne sont pas en phase. Le nouveau peut ressentir un choc en constatant que la réalité organisationnelle est différente de l'idéal professionnel présenté par la société ou les maisons d'enseignement (Dean et al, 1985 cité par Guérin et Wills, 1992, p9). C'est sans doute à cause de la sensibilité de cette phase que plusieurs chercheurs tels que Feldman 1976 ou Wanou 1980 (cité par Delobbe et al 2005, p278) recommandent la plus grande transparence au moment du recrutement en ce qui concerne l'image véhiculée par les recruteurs ; sur leur organisation, le candidat aura tendance à rechercher des informations sur son futur employeur et futur poste et il fera une comparaison pour pouvoir décider, plus l'échange d'information est réaliste, plus le nouvel employé saura à quoi s'attendre niveau organisationnel, contexte, et possibilités de carrière (Louise Lemire et al, 2007 p226).

2.4.2. La phase d'intégration :

Ou appelée « rencontre » emprunté à Van Maanen, c'est une phase d'accommodation , qu'appel Feldman l'adaptation, ou introduction, elle débute à l'entrée dans l'organisation (cités par Louise Lemire et al,2012, p227) cette phase est critique car le nouveau employé commence à découvrir l'organisation ,et compare avec l'image qu'il a eut au moment du recrutement (Louise Lemire et al,2012, p227) c'est une phase qui s'étend sur plusieurs mois, et implique de la souplesse de sa part, il est initié à ses taches au groupe de travail avec le quel il va collaborer, et aura une activité cognitive pour comprendre son rôle, et ce qui se passe autour de lui, et pour pouvoir progresser il faudra une gestion fine par l'entreprise, qui devra lui fournir un kit d'intégration, un accès intranet, annoncer sa venu, faire des parrainages, organiser des entretiens individuels avec la hiérarchie et des déjeuner informels, et également des séminaires d'intégration, ou des formations en poste, des stages, et lui donner du feedback(Pascal Moulette Olivier Roques, 2012 fiche9).

Donc la phase d'intégration est essentielle puisqu'elle permet au nouveau salarié de retrouver ses repères et de progresser et cela grâce à une communication organisationnelle de bonne qualité.

2.4.3 La phase de management de son rôle :

Appelée selon Feldman 1976, 1981(cité par Delobbe et al 2005,p278)» ou « changement et acquisition » ou encore appelée métamorphose par Van Maanen1975 (cité par Delobbe et al 2005,p278) Feldman a proposé ce modèle des stades de socialisation, car selon lui cette phase est caractérisée par une recherche de résolution des problèmes ; et des ambiguïtés et des contradictions dues à l'emploi, où le salarié doit faire des arbitrages, entre sa vie professionnelle et personnelle, et essayer de dépasser les contraintes organisationnelles, cette phase est aussi caractérisée par la maîtrise du salarié de ses taches, il est de son devoir de remplir son rôle convenablement, au fur et à mesure que le niveau de ses compétences augmente l'employeur lui accordera plus confiance et lui donnera plus de responsabilités, si il s'est ajusté au contexte organisationnel le contrat psychologique devient plus solide puisque la relation d'emploi est devenu stable(Louise Lemire et al, 2012, p227).

Une quatrième étape qui n'a pas été validé empiriquement, est celle de l'évaluation du degré de réussite de la socialisation en utilisant des variables liées aux résultats ou des variables secondaires comme l'acceptation mutuelle (Serge Perrot 2008, p234).

D'après Jean Marie Peretti (2002, p86) les phases de l'intégration sont de trois, une phase d'information débute dès l'entrée et considère que la personne est pratiquement passive et d'une faible efficacité (Jean Marie Peretti, 2002, p86). Contrairement ce qui à été précédemment dit sur la socialisation anticipatoire, et à l'étude mené par Serge Perrot et Yasmina Jaidi 2014.

Il faut dire que Catherine Fabre dans son article (2004, p900) regrette l'absence d'explication du processus de passage d'une étape à l'autre.

Il est intéressant de constater d'après l'une de nos lecture comme celle de article de Serge Perrot et Lionel Garreau de 2009 que les auteurs avancent l'échec des modèles de socialisation par étape, développés dans les années 1970 à expliquer l'évolution de la socialisation dans le temps, ces auteurs trouvent que ces modèles ne sont pas parvenus à valider l'idée même d'étapes successives de socialisation, qui est plus complexe qu'une simple mise en ordre chronologique d'événements types structurés en plusieurs étapes, ce qui a rendu la validation empirique du modèle par étape extrêmement limité (Serge Perrot et Lionel Garreau de 2009, p4).

Nos lectures nous ont permit de comprendre qui sont les individus qui peuvent faciliter par leurs actions l'entrée du nouveau recruté, et nous avons pu aussi saisir les différents enjeux de la socialisation.

3. Les agents socialisateurs :

Les agents socialisateurs sont des personnes, qui peuvent exercer une certaine influence sur le nouvel entrant, dans la littérature ils sont aussi appelés agent de socialisation ;c'est des individus qui peuvent agir sur la socialisation, puisque la socialisation organisationnelle est bel et bien un processus ,dans le quel il y a beaucoup d'interaction et d'influence réciproque, certaines personnes en dehors de l'organisation peuvent aussi avoir un impact sur la socialisation organisationnelle(Louise Lemire et al, 2007,pp232, 233), ils sont source d'informations et de construction de sens, pour les nouvelles recrues, ils les aident aussi à la construction d'un réseau social, surtout si il n y a pas de relation hiérarchique, le contact est plus facile avec des personnes qui ne sont pas différentes d'eux, l'individu développe un sentiment de satisfaction d'implication et une volonté de rester, et devient plus efficace

grâce au contact qu'il a avec d'autre membre de l'organisation (Delobbe, et al, 2005, ppp321, 322, 323).

Les principaux agents socialisateurs sont :

D'abord il y a ceux qui sont les plus cités par la littérature , ceux que certains auteurs appellent les (insider) sont le plus sollicités dans la recherche d'informations des nouveaux, ce sont les collègues qui sont les mieux placés pour répondre aux questions des nouveaux, et faciliter l'intégration, car ils ont généralement un rôle ou un poste similaire, les supérieures hiérarchiques généralement se chargent de l'intégration du nouveau en définissant son rôle, en lui assignant des taches, et en faisant le suivie dans le temps, et en évaluant sa performance ,le tuteur ou parrain à qui on confie le nouveau dans le but le l'initier et le guider, Les subordonnés et les autres membres, d'une manière moins prononcé que les autres (Delobbe, et al, 2005,p321, 322)

Le tutorat est aussi une manière de faire un transfert de compétence, en vue d'une préparation à la relève.

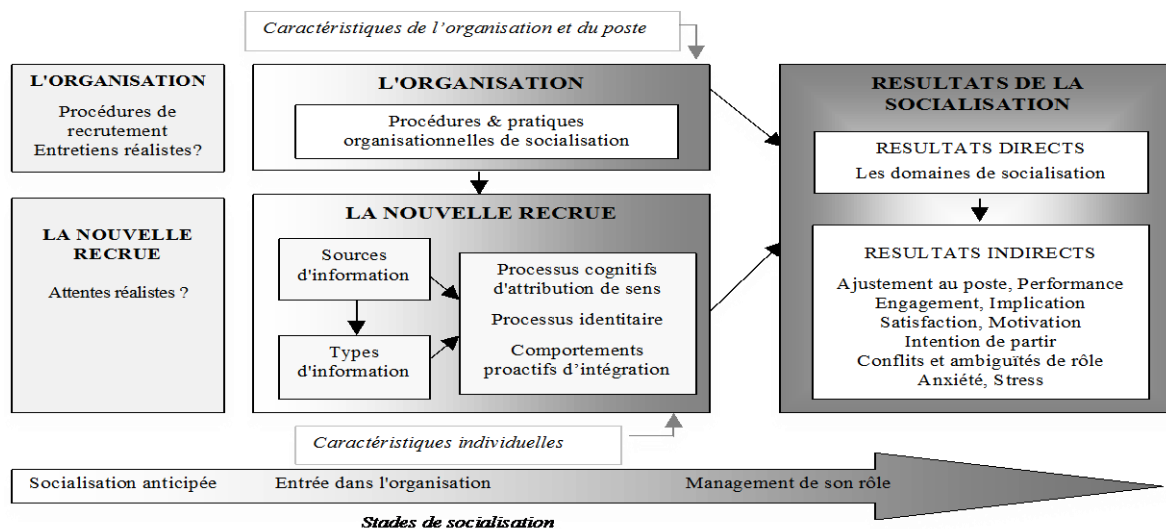
4. Les enjeux de la socialisation organisationnelle

Plusieurs auteurs trouvent que La socialisation organisationnelle aide à la création du contrat psychologique ; les attentes des nouveaux employés sont sous-jacentes, dans un processus cognitif, le nouveau employé à trois types d'attentes (sur son travail sur son environnement et sur sa carrière (Louise Lemire et Gaétan Martel, 2007, p221) ; le contrat psychologique ne peut pas se former sauf si les attentes de l'individu trouvent un écho dans la réalité organisationnelle. D'après certains auteurs l'ajustement entre la réalité et ce qui est vraiment dans l'entreprise permet une socialisation réussit. (Nathalie Delobbe, et al, 2005, p273-301). L'enjeu étant aussi de faciliter leur intégration tout en évaluant leur capital connaissance et leurs savoir-faire (Michel Dalmas ; Catherine Fabre et al, 2006, p2).

Selon un autre auteur il y a plusieurs enjeux à la socialisation organisationnelle il cite quelques uns dans son article : contrer la crise de l'engagement, c'est un outil de compréhension de la relation individu organisation, ça a une forte contribution à la performance de l'entreprise, ça favorise l'accélération de la prise de poste, sans oublier la facilitation de l'intégration au groupe de travail et aussi le développement des comportements positifs(Serge Perrot, 2008, p 231,232), c'est un ingrédient du marketing RH pour la fidélisation des ressources humaines(Philippe Liger,2004, p126).

Ça aide à la réduction des coûts de recrutement et de turnover lié à un mauvais recrutement ou une mauvaise intégration (Jean Marie Peretti, 2002, p86).

Figure1 : représentant tout le processus de socialisation



Source : Lacaze Delphine(2001)

Nous avons présenté dans ce chapitre les principaux travaux et recherches qui ont été réalisés, sur notre thématique et les concepts relatifs, le constat qu'on peut faire est que la divergence des auteurs est salutaire, car elle pousse à d'autres recherches, pour pouvoir mieux comprendre, puisque les recherches sont fragmentées dans ce domaine et méritent qu'on s'y intéresse, car c'est un enjeu managériale de la plus haute importance.

CHAPITRE 3 :
CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Au cours de ce chapitre, nous éclaircirons notre approche méthodologique suivie, en démontrant la posture épistémologique choisie, ainsi que les méthodes de collecte de données choisies pour atteindre les objectifs de la recherche.

1. Approche méthodologique

Ce travail de recherche s'inscrit dans une posture épistémologique constructiviste. L'inscription dans ce paradigme est imposée par la nature de notre problématique dont l'objectif est d'atteindre une meilleure compréhension de la gestion de la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. En effet il s'agit d'un processus très dynamique, qui mérite d'être mieux compris, à travers une démarche compréhensive, qui se fera à l'aide de l'observation et des entretiens avec des nouveaux salariés de différent profil universitaire, et occupant des postes différents, pour pouvoir récolter des informations susceptible d'optimiser les pratiques pour gagner en efficacité et augmenter notre compréhension .

Dans le but d'atteindre nos objectifs de recherche, la méthode qualitative est certainement la plus adaptée pour essayer d'avoir une image plus détaillée, de ce qui est fait en terme de socialisation au sein de la Cnep banque et la manière dont il est fait ; à travers des entretiens avec quelques nouveaux salariés qui ont accepté l'entretien, en tête à tête ,et qui leur a permit de s'exprimer, dans un cadre relativement libre et dans un endroit calme, pour donner leur perception et leurs avis sur les pratiques existantes, et ce qui doit être améliorer, sans aucun doute , la méthode quantitative ne permet pas dans ce contexte précis aux nouvelles recrues de donner leurs avis sur le processus de socialisation et d'intégration de la banque, de plus ils n'auraient pas pu partager les pratiques en matière de socialisation qu'ils ont appréciées chez leur actuel employeur puisque l'enquête par questionnaire implique des réponses standards et non propre aux parcours de ces individus de spécialités différentes.

2. Méthode de collecte de données qualitatives

Selon Omar Aktouf(1987), les données d'une recherche sont : « *l'ensemble des informations, des mesures, des observations brutes...que le chercheur recueille avant de leur faire subir les traitements et les interprétations qui conduiront à des réponses aux questions de départ* ».

Dans le but d'arriver à des résultats fiables, les informations analysées ont été recueillies, à partir de la combinaison de trois outils d'investigation pour pouvoir respecter le principe de triangulation et pour enrichir notre collecte de données.

2.1. La documentation secondaire :

L'utilisation de cette méthode nous permettra de mieux comprendre, d'identifier et de vérifier les éléments en rapport avec notre problématique de recherche, et nos questions secondaires ainsi qu'avec nos objectifs de la recherche.

La collecte documentaire dans le cadre ce travail de mémoire a nécessité la consultation de nombreux ouvrages, études, et articles en rapport avec le sujet, 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 » et la bibliothèque du centre de formation et développement des compétences de la CNEP banque et également la bibliothèque de l'institut français d'Alger.

Par ailleurs nous avons utilisé des documents consultés et téléchargés de plusieurs sites web ,sans oublier les différents supports consultés sur le lieu de stage pour nous familiariser avec notre organisme d'accueil et mieux comprendre le contexte organisationnel .

2.2. L'observation directe :

Au cours de notre stage à la DRH de la Cnep banque, nous avons eu l'occasion de faire des petites observations qui n'étaient pas programmées mais qui ont été utiles.

2.3. Les Entretiens

Au cours de cette recherche nous avons fait appel à plusieurs sortes d'entretiens.

- Deux entretiens exploratoires pour comprendre notre terrain d'étude, l'un nous a permis d'affiner notre question principale de recherche puisqu'il nous a permis de comprendre l'existence de profils diversifiés à la Cnep banque, et l'autre nous a permis de mieux comprendre la gestion de la socialisation en générale à la Cnep et qui nous a aussi aidé à construire notre guide d'entretien.

- Deux entretiens libres l'un avec un ex responsable de formation qui nous a permis de voir concrètement sur pc le contenu multimédia qui a été utilisé dans les parcours de formation

au CFDC par les formateurs, mais qui n'est plus utilisé depuis 2014, et l'autre à la fin de notre stage avec le DRH de la Cnep- banque .

- Des entretiens semi- directifs enregistrés sur dictaphone avec des nouvelles recrues de la Cnep- banque, et qui ont été fait dans une salle de conférence avec une durée moyenne de 30 à 60 minutes dans le but de récolter plus d'informations des individus directement concernés par notre sujet de recherche d'après leurs expériences personnelles et leurs perceptions et leur avis sur ce qui peut être améliorer, nous avons essayé de les mettre à l'aise le plus possible.

3. Choix des interviewés

A l'aide des responsables de la structure SPSR ,nous avons choisie intentionnellement des profils différents, en poste depuis six à quarante- huit mois ,puisque selon certain auteurs la socialisation ne se limite pas au 1^{er} mois dans le poste, comme le souligne Schein ;1968,1978(cité par Serge Perrot, 2008, p232), et que selon Grundry,1993(Cité par Serge Perrot, 2008, p232) il faut trois ans(cités par Serge Perrot, 2008, p232) . A cette effet notre modèle d'échantillonnage est par cas multiple, et en respectant le principe de diversification (Alvaro Pires 2007, p64).

3.1. Taille de l'échantillon qualitative :

L'indisponibilité des nouvelle recrues au niveau du siège de la Cnep, ainsi que le refus de certaines jeunes recrues de répondre , nous a poussé à nous limiter à cinq entretiens, mais ce nombre est suffisant car il y a une diversité des profils qui permet la comparaison et aussi d'obtenir des résultats tout à fait plausibles, en effet selon Eisenhardt(1989) & Yin (1994) situent le seuil entre 4 et 10 cas, (cité par Patrice Roussel et Frédérique Wacheux ;2005).

Donc nous avons opté pour les profils suivant :

- Une diplômée de l'école supérieure de banque qui a dix mois d'ancienneté à la CNEP banque. (individu de l'entretien1).
- Une diplômée de l'institut du financement du développement du Maghreb(IFID) qui a une année et deux mois d'ancienneté à la CNEP banque (individu de l'entretien 2).
- Un diplômé en Droit de l'université qui a 4 ans d'ancienneté (deux ans Daip+ deux ans CTA) (individu de l'entretien 3).
- Un diplômé bac plus deux, qui a une ancienneté de huit mois. (individu de l'entretien4)

- Une diplômée en informatique de l'école d'informatique qui a six mois d'ancienneté (individu de l'entretien 5).

3.2. Guide l'entretien :

Notre guide d'entretien a été soigneusement élaboré en nous inspirant de nos lectures sur le sujet ainsi que nos entretiens exploratoire, nous avons jugé utile de commencer le guide par nous présenter et présenter l'objectif de notre recherche, en demandant la permission d'enregistrer, ensuite nous l'avons articulé en ayant une logique chronologique pour aider le répondant à se rafraîchir la mémoire. Le guide est divisé en thème avec des questions qui servent les objectifs de la recherche, l'annexe D comporte de guide d'entretien.

4. Méthode d'analyse des données :

Après l'exécution des entretiens, ils ont été préalablement transcrit, et découper à partir des thèmes préalablement existants, dans notre guide d'entretien, nous avons procédé à l'analyse, pour cela nous avons utilisé la méthode d'analyse thématique, qui par une première approche verticale permet de trouver les mots clé et de se saisir des réalités individuelles de la socialisation organisationnelle, et nous permet de nous imprégner de l'expérience personnelle de chaque individu, puisque notre échantillon se composait de nouveaux salariés de spécialité différente, et d'expériences individuelles différentes, et de genre différent, ainsi dans le but de comprendre les stratégies organisationnelles, et aussi les stratégies individuelles de chaque interviewé, pour pouvoir comprendre si face à l'incertitude des premières semaines ils ont un comportement semblable ou pas.

Également nous avons utilisé une approche horizontale transversale pour comparer les réponses des interviewés pour trouver les similarités et ou les différences dans les réponses, afin de comprendre les tactiques organisationnelles utilisé par la Cnep banque, nous avons jugé utile de nous contenter de prendre en considérations toutes les informations pertinentes. Tout cela en nous inspirant de l'ouvrage méthodologique de Marie –Laure, Guavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert (2006, p290 ; 291).

Pour conclure dans ce chapitre, on a exposé et on a essayé de justifier notre démarche méthodologique qualitative, et d'expliquer nos choix en termes d'outil et de méthode.

Nous dirons que malgré beaucoup de difficultés, notre enquête nous a tout de même permis d'aboutir à des résultats et des conclusions.

CHAPITRE 4 :
ANALYSE ET RESULTATS

Dans ce chapitre nous allons exposer comment nous avons fait pour analyser les cinq entretiens, selon notre modèle d'analyse et nous exposerons les résultats, et nous les discuterons et nous finirons par donner des suggestions pour améliorer la socialisation à la Cnep banque

1. Démarche utilisée pour analyser le corpus :

Après avoir préparé notre corpus en faisant la transcription manuelle des cinq entretiens qui ont été faits dans la salle de conférence de la DRH, et la salle de conférence du CFDC, nous avons choisi de ne pas corriger les données, puisque leur analyse se fera sans l'aide d'un logiciel, et le style propre des interviewés et certains mots qui se répétaient peuvent avoir du sens.

Nous avons ensuite procédé à une première lecture flottante des entretiens puis à d'autres lectures par la suite.

Nous avons ensuite travaillé l'entretien, par entretien pour faire ressortir les thèmes qui figuraient dans le guide, à l'issue de la fin de l'analyse de chaque entretien nous étions face à une dynamique personnelle, puisque chaque interviewé a vécu sa socialisation différemment des autres, nous avons construit une grille des thèmes (annexe D) qui par la suite nous a aidé dans l'analyse horizontale, puisque le tableau reprenant les réponses nous a été d'une grande aide. L'analyse verticale regroupe l'ensemble des éléments clés concernant, les stratégies organisationnelles et individuelles pour les trois domaines, ainsi que les étapes franchies par les nouvelles recrues et leurs agents socialisateurs, et l'avis de chaque individu sur ce qui peut être amélioré dans chaque interview, tandis que l'analyse horizontale est davantage une synthèse des éléments comparables entre les cinq entretiens.

1. Résultats de l'analyse :

1.1. Les tactiques organisationnelles de socialisation

Les tactiques de socialisation mises en place chez la Cnep banque sont les tactiques informelles et parfois formelles, individuelles et parfois collectives, et non séquentielles variables, en séries et disjointes en même temps et d'investissement. Tout d'abord, elles sont formelles et informelles, formelles pour l'individu de l'entretien 4, puisqu'il n'a pas intégré directement son groupe de travail, et informelles et individuelle pour les autres, car les salariés insistent beaucoup sur le fait que l'apprentissage de leur fonction se fait de manière collective, dans la plus part des cas, en sachant que les recrutements ne sont pas

des recrutements massifs, ensuite, elles sont non séquentielles puisque les nouveaux ne connaissent pas clairement la démarche qui est clairement établie mais qui n'est pas exposé clairement, elles sont aussi variables car les salariés ne connaissent pas toutes les étapes qu'ils vont devoir franchir avant d'acquérir complètement leur rôle, ni le calendrier détaillé des étapes de socialisation. De plus, il y a une tactique qui est disjointe pour les individus de l'entretien 1, 2, 3, mais qui ne l'est pas pour ce qui est des individus de l'entretien 4 et 5, le caissier est toujours accompagné par un autre caissier, et l'informaticienne a eu à faire une passation de consignes avec deux des ces collègues, qui ont quitté l'entreprise c'était plutôt en série. Enfin, la dernière tactique de socialisation est celle de l'investiture car l'entreprise prend les nouveaux collaborateurs comme ils sont et elle n'essaie pas de les faire changer.

1.2. Les tactiques individuelles de socialisation :

Dans plusieurs entretiens le mot initiative ou effort personnel est revenu, les nouveaux salariés ont tous suivie des tactiques individuelles, pour comprendre et maîtriser leurs tâches et comprendre leur environnement de travail, et s'intégrer à leurs groupes de travail, tous les interviewés s'accordent à dire qu'ils étaient à la recherche de toutes informations susceptibles d'améliorer leur maîtrise de la tâches, et pour comprendre leur environnement, soit en posant directement la question à leurs collègues ou supérieurs, soit en les observant, soit en faisant des recherches documentaires, il y avait aussi le mot ajustement qui est revenu plusieurs fois dans de l'entretien l'individu 2 qui à déclarer que pour s'ajuster, il se référait aux comportements de personnes plus expérimentées et influentes, ce même individu avait comme modèle de référence son supérieur hiérarchique qui a eu le même parcours académique que lui, et en qui il se projetait. Il y a aussi la recherche de feedback comme réponse des interviewés. Dans l'interview de l'individu de l'entretien 3, il a évoqué plusieurs fois l'effort personnel et la personnalité, il y a aussi l'auto gestion comportementale, dont ont fait preuve tous les interviewés, soit par le fait de minimiser les choses et la confiance en soi comme l'individu de l'entretien 3, soit par l'auto évaluation pour l'individu de l'entretien 1, et en se comparant aux collègues dans la même situation dans une tentative de recherche de sens et d'auto management, soit par la stratégie du cadrage positif pour l'individu de l'entretien 2 et 5 ou encore le sérieux et la concentration pour l'individu de l'entretien 4.

1.3. Les domaines de socialisation

Les trois domaines de socialisation, sont plus ou moins présents dans le processus de socialisation et d'intégration de la Cnep banque, néanmoins il y a une certaine nuance, car selon que le salarié soit spécialisé ou non dans le cœur de métier de banque que cela se sent.

Pour les salariés issus de l'ESB et de l'IFID (les individus de l'entretien 1, 2) la socialisation anticipée à travers le contenu de leurs études et les stages de fin d'année, leur permet de connaître les tâches des métiers de la banque qu'ils seront amenés à occuper, et aussi de connaître l'historique et la stratégie de la Cnep, et ses valeurs, et de connaître ses produits, ainsi que de se faire un réseau de connaissance, avant même l'entrée à la Cnep.

La socialisation de l'autre partie du personnel, se fait davantage dans le domaine de la maîtrise de la tâche et dans le domaine des compétences et des connaissances nécessaires à la fonction occupée, en faisant des trainings et des stages et des formations, mais dans le domaine de la connaissance de l'organisation est pratiquement absent, surtout pour la dimension stratégie de l'entreprise et ses valeurs et les possibilités de carrière, et aussi rien n'est fait pour les aider à s'intégrer au groupe de travail puisque il n'y a pratiquement pas d'événement formel dédié à ça, les seuls événements cités sont majoritairement des événements informels, pause déjeuner ou café entre collègues, et les conversations informelles pendant le trajet via le transport de la banque, et tout au plus un ou deux anniversaires ont été évoqués par les interviewés, l'un des interviewés nous a clairement dit qu'il n'y avait pas de team building à la Cnep.

La socialisation dans le domaine de l'organisation, est relativement partielle, et ils ne connaissent qu'imparfaitement la culture de la Cnep. Ce sont les collègues de travail qui accueillent avec enthousiasme les nouveaux et ils se rendent disponibles pour répondre à toutes les interrogations des nouvelles recrues et qui les aident à comprendre la culture de l'entreprise.

1.4. Les étapes de la socialisation

❖ La socialisation anticipée

En analysant les interviews, il en ressort qu'il y a deux types de personnes, des personnes qui ont connu la Cnep à travers une socialisation anticipée, par le parrainage et la signature d'un contrat de fidélité qui leur permettaient de faire des stages à la banque avant même d'avoir signé leur contrat de travail final, c'est le cas de les individus de l'entretien 1 et 2,

qui ont du remettre des rapport de stages ,sur la stratégie et l'organisation de la banque, par contre d'autre personnes n'ont pas vraiment connu cette phase de socialisation anticipée les individu de l'entretien 3, 4, 5 connaissaient l'entreprise en tant que client, c'est-à-dire qu'ils savaient que c'est une banque spécialisé dans l'immobilier, mais ils n'avaient aucune information, relative à l'organisation de la banque ou à son cœur de métier, et à sa stratégie, mais ils ont pu posé des questions lors de leurs entretiens de sélection ,pour connaître leur salaire, et leurs taches, c'est le cas pour les individus de entretien 3 et 5, donc la phase de socialisation anticipée est relativement présente chez la Cnep banque.

❖ **L'intégration :**

Au sein de la Cnep banque les supérieures hiérarchiques réalisent un tour de présentation de la structure à la quelle sont rattachés les nouvelles recrues, pour se familiariser avec les lieux, mais également de rencontrer, un peu rapidement, les membres du personnel aux quels ils ont été présenté et avec qui ils devaient collaborer et travailler, de plus lors de leurs première journée de travail, tout les collaborateurs ont signé leurs PV d'installation, ont trouvé les équipement nécessaire ou au grand maximum dans un délai de dix jours, certains ont même trouvé leurs session Outlook avec le mot de passe d'autres non. Pour ce qui est du règlement intérieure il à été remis à certains et mit à la disposition d'autres en les invitant à le lire.

Mis à part l'individu de l'entretien 4, qui par la nature de ses taches a été confier à un une personne qui occupait la même fonction ,que lui et qui devait lui apprendre les ficelles du métier, les autres individus s'accordent à dire qu' ils n'ont pas connu une phase d'observation, afin de comprendre comment effectuer leur travail, ils ont eu des explications par leurs supérieurs hiérarchiques au début et après quelques semaines ils ont eu droit, à des séminaires ou trainings ou formations, pour l'individu de l'entretien 5 c'était très différent, puisqu'il fallait qu'il soit opérationnel tout de suite puisqu'il devait remplacer les collègues qui allaient partir , donc son apprentissage s'est fait en discutant avec eux.

Lors des interviews, certains salariés estimaient qu'ils avaient été opérationnels et autonomes deux mois après leur prise de poste, d'autres se sont sentis à l'aise dans leurs fonctions après avoir participer à des séminaires et des journées de formation. Les individus des entretiens 1.2.3 s'accordent à dire qu'ils ont appris la maîtrise de leurs taches, grâce à l'essaie erreur, puisque pour les individus de l'entretien 1, 2 leurs travaille

passait par d'autres personnes pour être enrichi et par le supérieur hiérarchique pour être validé, plusieurs d'entre eux parlaient de l'effort personnel et de l'initiative personnelle c'est le cas pour les individus de l'entretien 2 et 3, dans la compréhension et la maîtrise des tâches par la recherche et la lecture de la documentation existante pour certains et une personnalité calme pour l'individu de l'entretien 4.

❖ **Le management de son rôle**

Lors de l'interview avec l'individu de l'entretien 1 qui estime que son intégration s'est faite difficilement, cette personne est encore dans l'étape du management de son rôle et n'a pas franchi toutes les étapes de la socialisation, son besoin de plus de formation qui a été évoqué plusieurs fois avec insistance le confirme, pour les autres ils ont franchi toutes les étapes et se sentent efficaces dans leur travail et bien intégrer avec leurs collègues.

1.5. Les agents socialisateurs

Cette idée se retrouve chez la Cnep banque, car les supérieurs hiérarchiques des personnes interviewées interviennent dans leur processus de socialisation. En effet, les supérieurs hiérarchiques des individus de l'entretien 1, 2 et 4 et un peu 5, ont joué un grand rôle dans leur processus de socialisation et d'intégration d'abord par leur accueil et la visite des lieux, et la présentation aux collègues, et également il y a les rencontres périodiques plus fréquentes, bien sûr les premières semaines, pour établir un feedback concernant leur travail et exposer les difficultés liées à leurs tâches, surtout concernant les individus de l'entretien 1 et 2. Les collègues sont aussi des agents socialisateurs chez la Cnep banque, puisque les nouvelles recrues ne suivent pas directement les formations et les trainings dès les premiers jours, donc lors de leur entrée à la Cnep, elles se tournent vers leurs collègues pour obtenir une multitude d'informations c'est le cas de l'individu de l'entretien 2 qui était nouvellement installé à Alger et cherchait toutes les informations utiles, notamment les informations techniques relatives à son travail et à ses tâches, comme les individus de l'entretien 3 et 5 qui posaient beaucoup de questions sur leurs tâches aux collègues.

D'autres agents socialisateurs sont apparus lors de notre lecture des interviews, et qu'on a pu identifier lors de l'analyse, le cas pour l'individu de l'entretien 1 qui a connu un formateur au cours d'un séminaire.

2. Les pratiques de socialisation chez la Cnep- banque

2.1. Les formations

Il y a les formations initiales que la CNEP finance pour ceux qu'elle a choisis de parrainer comme les formations à L'ESB et de l'IFID.

Et il y a les autres formations qui sont dispensées au CFDC ou dans d'autres établissements, pour comprendre et maîtriser leurs tâches et aussi les séminaires, les avis sont unanimes sur leurs utilités, mais certains trouvent que ça serait plus utile d'en bénéficier tout au début de phase d'intégration, l'individu de l'entretien 1 préfère que ça soit dans un groupe qu'il connaît, par contre l'individu de l'entretien 2 préfère que ça soit avec des gens qu'il ne connaît pas, car de cette manière il peut être plus à l'aise pour poser ses questions.

2.2. Les stages et les trainings

C'est une sorte de rotation où il faut passer par plusieurs directions, et plusieurs structures pour pouvoir comprendre, ce que fait chaque structure, l'avis est unanime sur leur utilité, mais l'individu de l'entretien 1 regrette que ça a été programmé qu'après deux mois de son entrée et à sa demande.

Mis à part l'individu de l'entretien 5 qui n'a pas eu la chance de faire un training, et qui aurait souhaité ne pas avoir appris les tâches de sa fonction sur le tas mais plutôt par une formation.

Les formations et les trainings jouent un grand rôle, dans la construction de réseau des nouveaux salariés de la Cnep, car ça leur permet d'être en contact avec plusieurs personnes de plusieurs wilaya, et surtout avec les formateurs qui peuvent les aider dans leur recherche d'informations.

2.3. Le tutorat

Le seul individu qui nous a parlé de cette pratique est l'individu de l'entretien 4, la nature de son travail l'amène à avoir un contact direct avec les clients, cette pratique est utile car ça permet d'avoir un accompagnement les 1^{er} mois pour arriver à maîtriser les tâches d'une part, et de pour pouvoir définir son rôle face au client d'autre part, selon lui, le caissier qui est aussi son collègue le suivait et lui expliquait qu'est ce qu'il fallait vérifier à chaque opération.

2.4.L'optimisation

Les avis convergent en ce qui concerne l'utilité des trainings et des formations et des séminaires, mais divergent sur les modalités de celles-ci, surtout par rapport au temps de la programmation, qui doit être selon l'individu de l'entretien 2 avant la prise de poste, pour d'autres c'est le fait que ça soit avec des inconnus plutôt qu'avec des gens connus, contrairement à ce qu'il y a dans la littérature, en ce qui concerne les formations en groupe de la même entreprise qui favorisent les interactions sociales.

Il y a aussi le fait de ne pas se sentir juger, et de ne pas être victime des stéréotypes, lié à la formation initial qui a été cité par l'individu de l'entretien2, dans l'entretien de l'individu 3 il a évoqué d'assigner une personne qui aiderait les employés à gérer leur stress, l'individu de l'entretien 4 a évoqué en souriant une fête de bienvenue, et le fait de faire sentir le nouveau comme un membre de la famille, pour l'individu de l'entretien 5, l'entourage à faciliter son intégration rapide, mais une formation sur les utiles BI lui aurait faciliter la tâche.

3. Discussion des résultats

À la Cnep banque, pour les salariés issues de l'ESB et l'IFID, il y a une activité très importante, pour intégrer les nouvelles recrues à travers plusieurs actions, avant leurs entrées et aussi après, les pratiques s'intensifient beaucoup plus pour cette catégorie, puisqu'elle constitue le cœur de métier de la banque, pour l'autre catégorie de salariés leur socialisation est aussi importante, puisque seule une approche holistique de la socialisation peut rendre tous les salariés performants, c'est pour cela que plusieurs actions ont été mise en œuvre. Le modèle de Van Maanen et Schein est présent à travers quelques stratégies citées plus haut, mais il n'y a pas une volonté de la banque d'avoir une conformité totale de ses salariés, puisque les métiers de la banque évoluent rapidement celle-ci à choisie de laisser aux nouvelles recrues un seuil de liberté dans leurs processus de socialisation en les poussant à être proactifs, ce qui contribue énormément à leur innovation dans leur rôles, selon la fonction occupée et l'objectif rechercher que la socialisation organisationnelle sera institutionnalisée ou individualisée.

Les actions mises en place pour la socialisation dans le domaine connaissance de l'organisation, groupe de travail sont insuffisantes ce qui est regrettable compte tenu de l'importance de ces deux domaines qui sont un levier très important pour la fidélisation des employés et la cohésion sociale.

Certains stéréotypes à propos des nouvelles recrues qui étaient censées connaître leurs tâches compte tenu de leur formation de base, considérée comme suffisante pour eux, a joué en défaveur de la banque, par rapport à la programmation des formations et séminaires, qui auraient pu rendre cette catégorie plus rapidement opérationnel. Néanmoins les résultats doivent être pris avec réserve et ne peuvent pas être généralisés puisque notre échantillon était très limité d'une part, et tous les entretiens ont été faits avant le commencement du nouveau programme du parcours d'intégration de 18 jours.

Les nouvelles recrues ont joué un grand rôle dans leur processus d'intégration, puisque ils ont mobilisé plusieurs stratégies pour comprendre leurs tâches, et s'adapter aux lieux et à leur entourage.

Les collègues et l'ambiance de travail agréable ont aussi joué un rôle conséquent dans la socialisation des nouvelles recrues.

La socialisation à la Cnep-banque est donc le fruit d'une volonté commune d'employeur et employés de bien faire, où le contexte, les caractéristiques individuelles des nouvelles recrues sont des facteurs déterminants, dans ce processus où stratégies individuelles et organisationnelles se mêlent et se complètent.

Les Suggestions pour optimiser le processus :

Pour l'amélioration continue, et pour optimiser le processus de socialisation de la Cnep banque nous proposons les mesures suivantes :

Il est préférable lors des futurs entretiens de recrutement à la Cnep, que les responsables de recrutement expliquent mieux et plus en détails les tâches que devrait accomplir le candidat, pour éviter les mauvaises surprises à l'entrée et les départs prématurés. Il serait aussi intéressant de leur faire connaître leurs possibilités de carrière et les étapes qui mènent à ça d'une façon claire, si le candidat est accepté, il faut lui faire un test pour connaître son ancre de carrière dominante, pour pouvoir gérer au mieux son parcours professionnel. Il serait aussi judicieux de communiquer sur l'arrivée des nouveaux venus, aux collègues, et de remettre un livret d'accueil, et de préparer les équipements nécessaires avant l'arrivée du nouveau salarié, en prenant en compte l'ergonomie.

Et il serait également plus opportun, de programmer les trainings ou les formations, ou parcours d'intégration directement à leur arrivée afin d'accélérer leur prise de poste, et les rendre rapidement opérationnels, et également que les formations se fassent en groupe de collègues pour multiplier les interactions, sans la présence des supérieures hiérarchiques

dans ces même formations. Les comportements proactifs doivent être encouragés encore plus en donnant la possibilité aux nouveaux entrants de choisir les thèmes qu'ils veulent approfondir le plus dans le parcours d'intégrations ou d'autres formations.

Les plus jeunes des nouveaux salariés doivent avoir un tuteur pour les accompagner dans leur début. Il serait aussi judicieux de prévoir des évaluations périodiques, de la période d'intégration, en donnant au nouveau la possibilité de donner son avis sur sa période d'intégration, à l'aide d'un questionnaire de satisfaction.

Il serait préférable de sensibiliser les responsables hiérarchiques sur les stéréotypes et les préjugés et la gestion de l'intégration des nouveaux salariés et insister sur le fait qu'il faut expliquer aux nouveaux ce que la Cnep- banque attend d'eux.

Il serait profitable à la Cnep banque de soigner sa marque employeur, et revoir le design de son site web et de prévoir une rubrique où les candidats potentiels peuvent déposer leurs CV et avoir des informations sur leurs future employeur, et également faire plus d'efforts, pour faire connaître sa culture d'entreprise, et aussi organiser des événements de team building.

La mise en place d'un réseau social d'entreprise serait très profitable, en effet il permettrait de multiplier les interactions entre les anciens et les nouveaux.

Enfin nous proposons un livret d'accueil qu'on a élaboré, et qui contient des informations basiques mais utiles aux nouveaux salariés. (ANNEXE F)

CONCLUSION

Dans le cadre de la préparation d'un diplôme de master académique en management des ressources humaines à L'ENSM, nous avons eu l'opportunité de faire notre stage au sein de la DRH de la CNEP-Banque ; une banque publique, pour guider nos recherches. Notre question principale de recherche était : « Comment est gérée la socialisation organisationnelle chez la Cnep banque ? ».

Nos objectifs étaient de tenter d'apporter une réflexion concernant la gestion de la socialisation organisationnelle chez notre organisme d'accueil, et de tenter de comprendre le rôle des nouveaux entrants dans leur propre processus de socialisation afin de faire une comparaison et de dégager les pratiques les plus pertinentes et les plus efficaces, ainsi que l'élaboration d'un livret d'accueil inspiré de la réalité du terrain et des réponses des interviewés.

Dans le but d'atteindre nos objectifs de recherche, nous avons eu une posture épistémologique constructiviste, en nous basant sur l'entretien semi-directif comme outil de collecte de données primaires.

Notre modeste apport est d'un point de vue pertinent pour la Cnep-banque, puisque nous avons attiré l'attention des managers RH sur deux points importants, d'une part l'importance de la socialisation organisationnelle dans toutes ses étapes et pas seulement la phase d'intégration, et d'autre part sur la nécessité d'avoir un livret d'accueil outil de communication important, pour les premiers jours des nouveaux arrivants qui servirait à réduire l'anxiété des premiers moments, et leur donner les premières informations utiles, et qui ne nécessiterait pas un effort de lecture et de compréhension contrairement au règlement intérieur. Nous avons aussi suggéré quelques actions pour l'amélioration continue et une prise de poste plus rapide. Notre petite contribution consistait aussi à l'élaboration et la proposition au DRH d'un livret d'accueil inspiré de nos lectures sur le sujet ainsi que les entretiens qui ont été faits et également notre capital connaissance qu'on a acquis à l'ENSM.

Nous avons rencontré plusieurs difficultés puisque d'une part :

Malgré la richesse de la bibliothèque de l'ENSM, il nous a été difficile de trouver beaucoup d'ouvrages dédiés à la socialisation organisationnelle, ce qui nous a poussé à consulter le fond documentaire de la bibliothèque du CFDC, et de l'institut de France d'Alger.

D'autre part la plupart des nouveaux articles scientifiques pertinents ne sont pas en accès libre puisqu'ils sont payants, et de très nombreux sont en anglais, et la traduction française n'est pas toujours pertinente au regard du contenu des textes originaux, avec un risque

d'absence de terminologie en français. A noter aussi qu'il n'y a pas d'ouvrages qui traitent de l'optimisation des pratiques de socialisation organisationnelle mais plutôt de l'optimisation du recrutement.

D'un point de vue méthodologique notre travail présente plusieurs limites puisque, d'une part notre structure d'accueil était la DRH, où il n'y avait pas de nouvelle recrue, donc nous n'avons pas pu faire d'observation, pour pouvoir nous imprégner le plus possible de l'atmosphère ambiante, et nous saisir vraiment de la réalité des choses et comment les interactions sociales se font, d'autre part nous n'avons pas pu faire beaucoup d'entretiens pour enrichir notre collecte de données, car les personnes concernées n'étaient pas disponibles, il est également à noter que plusieurs entretiens ont été fait en la présence d'un membre de la structure SPSR, et en utilisant un dictaphone pour enregistrer les interviews, et ce que cela implique comme biais dans les réponses des interviewés.

Notre échantillon été très limité, pour mieux comprendre la socialisation organisationnelle chez la Cnep banque, il serait intéressant de faire plus d'entretiens avec les nouvelles recrues et d'interviewer même leurs supérieures hiérarchiques et leurs collègues, et de ne pas se limiter aux salariés de la wilaya d'Alger mais d'élargir l'échantillon aux salariés d'autres wilayas.

Il serait également intéressant dans les recherches futures de faire des comparaisons entre les nouvelles recrues qui ont déjà travaillé et ceux qui ne l'ont jamais fait pour voir si ils mobiliseront les mêmes tactiques individuelles pour se socialiser.

En conclusion nous dirons que la Cnep-banque gère activement la socialisation de ses nouveaux salariés de spécialités différentes à travers des actions qui ont pour but d'une part de préparer certains à leur future carrière à travers des contrats de parrainages qui donnent aux étudiants de l'IFID l'ESB l'opportunité de découvrir la Cnep-banque pendant des stages, ce qui constitue une socialisation anticipatoire, et d'autre part pour les autres salariés d'autres actions aussi importantes sont mises en place pour répondre aux besoins de cette catégorie de salariés qui ne connaissent pas le métier de la banque. Tous les nouveaux salariés font beaucoup d'efforts pour s'intégrer et mobilisent plusieurs tactiques, leur comportement est proactifs.

La socialisation à la Cnep-banque est donc le fruit d'une volonté commune d'employeur et employés de bien faire, où le contexte, et les caractéristiques individuelles des nouvelles recrues sont des facteurs déterminants, dans ce processus où stratégies individuelles et organisationnelles se mêlent et se complètent.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

1. AKTOUF Omar (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*, Un document produit en version numérique par Mme Bergeron Marcelle, Édition complétée le 9 juin, 2006 à Chicoutimi, Ville de Saguenay, Québec.
2. DELOBBE Nathalie, HERBACH Olivier, LACAZE Delphine, MIGNONAC Karim, (2005). *Comportement organisationnel, Volume1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, 1^{er} édition, Bruxelles, édition de Boeck.
3. DESQUÉ Sylvie, LA BUFFE Alain(2006). *Manager-le kit minute 30 outils pour progresser*, Paris Afnor édition.
4. DUBAR Claude(2000). *La socialisation : Construction des identités sociales et Professionnelles*, Paris, Édition Armand Colin.
5. EMPLOI QUEBEC(2003) « *Guide de gestion des ressources humaines* » édition Techno-Compétence, support numérique, adresse web : http://www.formationrh.ca/fr/Capsule_01/SCO_0001/_course/Guide_GRH_FR.pdf f consulté le 04/03/2018.
6. GUAVARD PERRET Marie -Laure, GOTTELAND David, HAON Christophe, JOLIBERT Alain(2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Montreuil Pearson édition.
7. GUERFEL-HENDA Sana, EL ABOUBI Manal, EL KANDOUSSI Fatima(2012) « *la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues* » Revue interdisciplinaire management, homme et entreprise 2012/4 n°4 | pages 57 à 73 support numérique, <http://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-4-page-57.htm>, consulté le 1/03/2013
8. LAMANTE Dominique et TURGEON Bernard (2015). *De la supervision à la gestion des ressources humaines vers une GRH ouverte aux talents*, 4^{ème} édition, Paris, édition CHENELIERE Éducation.
9. LEMIRE Louise, MARTEL Gaétan (2007). *L'approche systémique de la gestion ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les*

- administrations publiques du XXIe siècle*. Québec, édition Presses de l'université du Québec.
10. LIGER Philippe(2004).*le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Paris, édition Dunod.
 11. LOUCHE Claude(2012).*Introduction à la psychologie du travail et des organisations concepts de base et applications*, 2ème édition, Paris, édition Armand Colin.
 12. MEIER Olivier(2009).*Dico du manager*. Paris, édition Dunod.
 13. MOULETTE Pascal, ROQUES Olivier (2012) .*Maxi fiches de gestion des RH fiche numéro 9*, Paris édition Dunod.
 14. PERETTI Jean Marie (2002). *Ressources humaines et gestion des personnes : 4ème édition*, Paris, édition Vuibert
 15. PERETTI Jean Marie (2016).*Gestion des sources humaines*, 21édition, Paris, édition Vuibert.
 16. PIRES Alvaro(1997).*Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique*, un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, édition numérique réalisée le 9 juillet 2007 à Chicoutimi, Ville de Saguenay, province de Québec, Canada.
 17. ROUSSEL Patrice et WACHEUX Frédérique (2005).*Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, édition De Boeck.
 18. THEVENET Maurice, Dejoux Cécile MARBOT Éléonore, NORMAND Etienne, BENDER Anne- Françoise, SILVA François (2012). *Fonctions RH, politiques métiers et outils des ressources humaines*, 3ème édition, Montreuil, Pearson édition.

Mémoires et thèses

19. BARGUES-BOURLIER Emilie 2009. *Vers une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle : le cas des petites entreprises*, thèse de doctorat pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion soutenue à l'université de la Méditerranée Aix-Marseille le 13 septembre. (support numérique) adresse web : www.tel.archives-ouvertes.fr/tel-00447485 consulté le 20/02/2018.
20. BENHAMA Abbas 2013. « *La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues : cas pratique : les nouveaux recrutés de Tchik-Lait/ Candia* », mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie soutenue à l'université de Bejaia. (Support numérique) adresse web www.bejai-univ.dz consulté le 22/02/2018.
21. BENKHIDER El Mahdi BENHIZIA Sid Ali 2015. « *L'impact du climat de travail sur l'intégration des nouvelles recrues au sein d'une entreprise publiques : cas pratique DRGB SONATRACH de Bejaia* » mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Master en sociologie soutenu à l'université de Bejaia (Support numérique) adresse web www.bejai-univ.dz consulté le 22/02/2018.
22. LACAZE Delphine 2001. « *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle* », thèse l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion soutenue à l'université Aix-Marseille, le 15 décembre.
23. LOCUFIER Aurore 2015. « *Rôle des pratiques de recrutement et d'intégration et de la qualité de vie au travail sur la réussite de l'entrée organisationnelle du nouvel embauché : vers un modèle descriptif et explicatif multifactoriel* », thèse pour l'obtention du grade de docteur en psychologie soutenue à l'université Bordeaux le 08 septembre. (Support numérique) adresse web www.tel.archives-ouvertes.fr/tel-01423867 consulté le 20/02/2018.

Articles scientifiques :

24. BARGUES-BOURLIE Emilie(2008) « *Gérer la socialisation organisationnelle pour développer, maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances des pratiques.* »A quoi sert la GRH, Support numérique adresse web <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00363609>, consulté le 24/02/2018.
25. DALMAS Michel, DURRIEU François, FABRE Catherine et ROUSSEL Patrice(2006). « *La gestion de l'entrée organisationnelle des jeunes diplômés : une typologie des pratiques d'entreprises françaises* »XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims, support numérique, [http : //www.agrh.fr/actes-des-congrs](http://www.agrh.fr/actes-des-congrs), consulté le 20/3/2018.
26. DELOBBE Nathalie et VANDENBERGHE Christian (2001) « *La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire* » Presses Universitaires de France | « Le travail humain »2001/1 (vol .64) p 61-89, support numérique, adresse web [http : //www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2001-1-page-61.htm](http://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2001-1-page-61.htm), consulté le 25/02/2018.
27. DELOBBE Nathalie DULAC Tanguy (2005). « *Contribution respective des pratiques de sélection/recrutement et des tactiques de socialisation l'adaptation de jeunes recrues.* Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines (Paris, 2005). In : Actes du Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines (Paris), 2005.
28. FABRE Catherine (2004) « Critique et contribution à la mesure à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion » Revue de management et avenir vol n80 pp130, 151.
29. GUERIN Gilles et WILS Thierry(1992) « *La gestion des carrières une typologie des pratiques* » Document de recherche #92-03, Numéro de référence interne originel : A1.328 WP 9203 École de relations industrielles, Université de Montréal septembre, Numéro de référence interne originel : A1.328 WP 9203 support numérique. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/1740> consulté le 26/03/2018.

30. LACAZE Delphine (2007) « *La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle* » Management prospective « management et avenir » n°14, p9à24, support numérique, [http : //www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-9.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-9.htm), consulté le 24/02/2018.
31. PERROT Serge (2009). « *Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives* »Revue Management international, Volume 13, N°4, été 2009, support numérique, adresse web : [http : //id.erudit.org/id_érudite/038589ar](http://id.erudit.org/id_érudite/038589ar), consulté le 24/02/2018.
32. PERROT Serge, JAIDI Yasmina (2014) « *Comportement proactifs de socialisation : à la recherche des déterminants individuels communs* » Revue de management et avenir vol n70 pp135, 151.
33. PERROT Serge, ROUSSEL Patrice(2009) «*La socialisation par l'organisation : Entre tactiques et pratiques* » Revue de Gestion des Ressources Humaines, vol73, 2-18, pp.2-18, support numérique, adresse web <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00417633>, consulté le 25/02/2018.
34. PERROT Serge (2008). « *Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise* », Revue Management, Volume 11, Numéro 3.support numérique, adresse web : <https://www.cairn.info/revue-management-2008-3-page-231.htm>,consulté le 25/02/2018.
35. PERROT Serge et CAMPOY Eric (2009) « *Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenu* ».Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2009, n°71, support numérique, adresse web [http : //halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00363012v2](http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00363012v2), consulté le 25/02/2018.
36. PERROT Serge GARREAU Lionel (2011) « *Le rôle des émotions dans la socialisation organisationnelle : une approche par le sensmaking.* »AGRH, 2011, Marrakech, Maroc, support numérique, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01054810>, consulté le 03/03/2018.

37. VAN MAANEN John ET SCHEIN Edgar H, « *Toward a theory of organizational socialization* » Research in organizational behavior, 1979, Volume n° 1, PP 209-264.

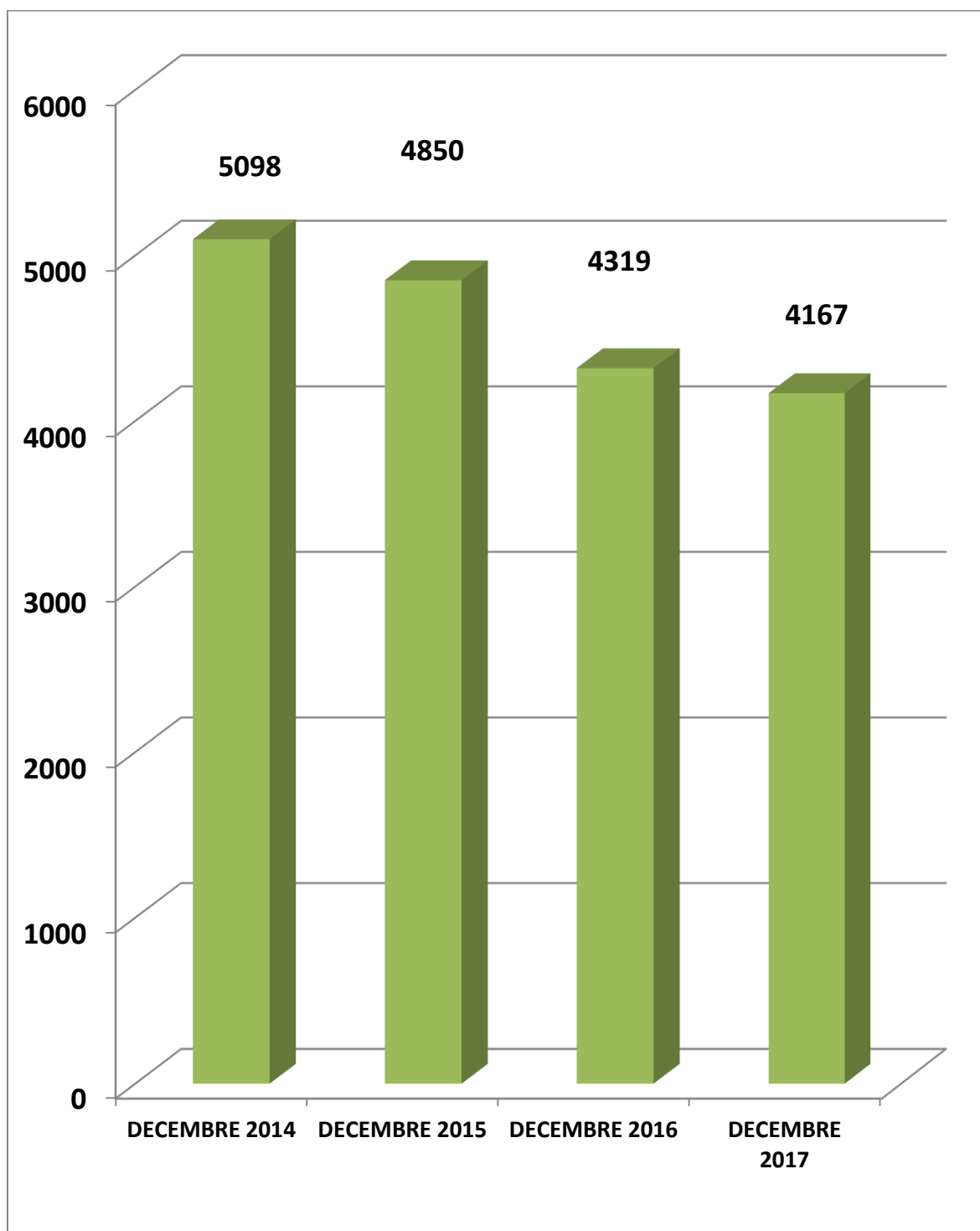
Documents divers :

38. Direction du marketing et de l'action commerciale de la CNEP BANQUE(2004) livret édité à l'occasion du 40ème anniversaire de la création de la Cnep banque. Alger 2004.
39. Direction des ressources humaines CNEP BANQUE(2014) Décision réglementaire « modalité du recrutement du personnel au sein de la Cnep BANQUE »N°1417/2014.
40. Direction générale de la CNEP BANQUE(2018) décision réglementaire « code de déontologie et d'éthique de la CNEP-BANQUE) N°1502/2018.
41. Organisme international de standardisation(1999). « *Management de la qualité — Lignes directrices pour la formation* »ISO 10015, Première édition 1999-12-15, support numérique.

ANNEXE A

HISTOGRAMME REPRESENTANT L'EVOLUTION DE L'EFFECTIF DE LA CNEP -BANQUE

Histogramme représentant l'évolution de l'effectif de la CNEP-Banque



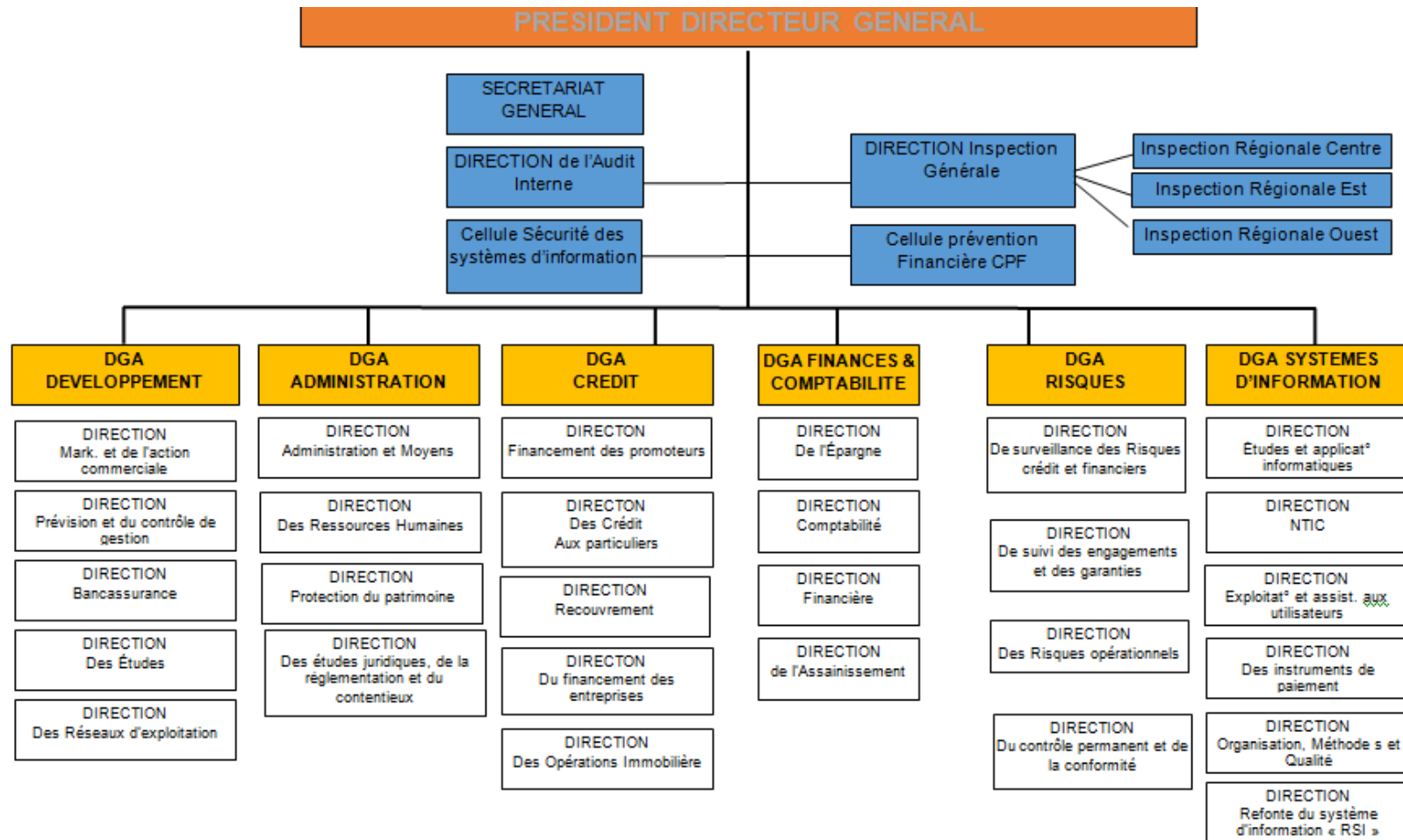
Source CNEP BANQUE

ANNEXE B

ORGANIGRAME DE LA DG DE LA

CNEP BANQUE

Figure représentant l'organigramme de la DG de la CNEP



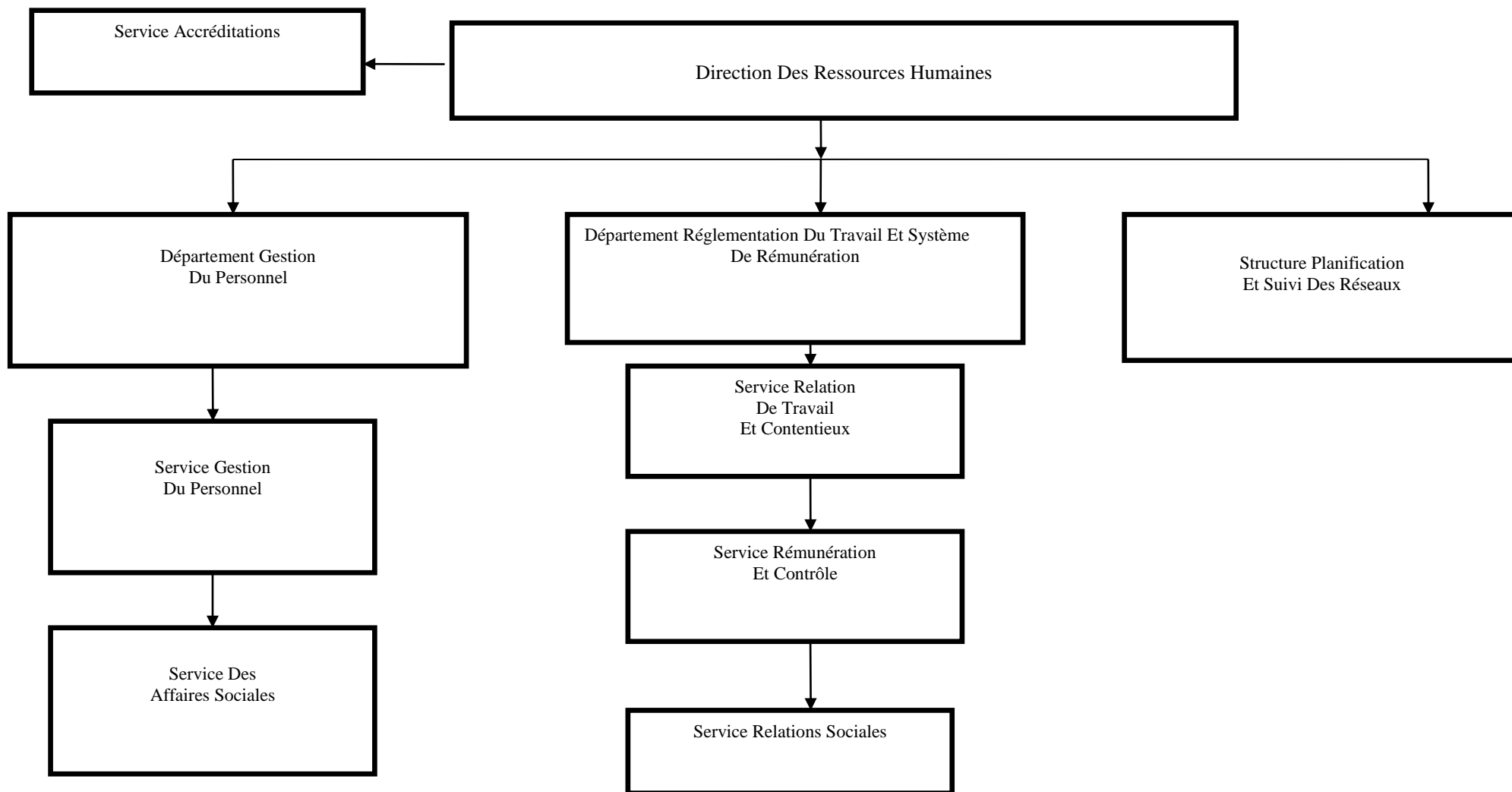
Source : Cnep banque

ANNEXE C

L'ORGANIGRAMME DE LA DRH DE

LA CNEP BANQUE

Figure représentant l'organigramme de la DRH de la CNEP BANQUE



Source la Cnep banque

ANNEXE D
GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI -DIRECTIF

Phrase d'entame

Bonjour, je m'appelle DJAFER MERIEM et je suis étudiante en deuxième année master Management des ressources humaines à l'école nationale supérieure de management. Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'étude qui a comme intitulé «la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues chez la Cnep banque », j'effectue présentement des entretiens avec des salariés nouvellement recrutés ; j'aimerais vous poser quelques questions sur votre expérience personnelle à votre entrée à la Cnep banque, pour pouvoir comprendre réellement ce qui est fait ou ce qui n'a pas fait ,et arriver à comprendre ce qui peut être amélioré.

Nous vous assurons que vos réponses seront traitées de manière confidentielle, et utilisées à des fins pédagogiques seulement.

Me donnez-vous l'autorisation d'enregistrer notre entretien ?

Je vous remercie d'avance pour votre collaboration.

Thème 1 : Pouvez-vous vous présenter svp !

Thème 2 la socialisation anticipée

1. Comment avez-vous connu la Cnep banque ?
2. Par quel moyen vous avez été recruté ? concours ou autres ?
3. Aviez-vous des informations sur la Cnep banque avant de l'avoir intégrer ? oui ou non ? par quel moyen et quels genres d'informations ?
4. Vous a-t-on parlé de votre future poste lors de votre entretien d'embauche ? oui ou non ?
5. Avez-vous posé des questions pendant votre entretien de sélection ?
6. La description qu'on vous a faite du poste correspond elle à la réalité ?

Thème 3 les tactiques organisationnelles

Pouvez-vous me parler de vos débuts à la CNEP BANQUE ? Comment ça c'est passé ?

Domaine travail

7. Y- a-t-il quelqu'un qui a été désigné pour vous accompagner dans vos 1^{er}s jours ? Si oui qui ?

8. Vous a-t-on expliqué vos tâches et ce qu'on attendait de vous clairement ? Par qui et avez-vous compris ? Et suivie les consignes
9. Avez-vous trouvé les équipements nécessaires à votre installation dans le poste ? Si oui les quels ?
10. Avez-vous participé à des formations ; ou séminaires, ou journées d'études ou parcours d'intégration, dans les 1eres semaines ou 1ers mois organisé par la Cnep ? Seul ou en groupe ?
11. Y-a il eu des rencontres avec votre hiérarchie ou vous avez pu vous exprimer ? À quel moment ? Après combien de temps par rapport à votre entrée à la Cnep

Domaines organisation

12. Lors de votre entrée à la Cnep avez vous eu droit à une visite guidée des lieux ? Si oui de votre département ou autre.
13. Lors de votre entrée vous a-t-on présenté la Cnep : sa vision sa mission son historique ? Ses objectifs et les comportements souhaités, si oui par qui
14. Que vous a-t-on remis lors de votre entrée à la banque et par qui ?

Domaine groupe de travail

15. Lors de votre entrée à la banque vous a-t-on présenté des salariés de la banque ? Les quels ?

Thème 4 : les tactiques individuelles de socialisation

16. Vous êtes vous senti isolé ou stressé ? Si oui à quel moment ? comment vous avez géré vos émotions ?
17. Étiez-vous à la recherche d'information ? Si oui les quelles ; comment vous les avez obtenu ?
18. Avez-vous participé à un événement sportif, ou fête ou autres événement en dehors ou au bureau ou vous avez pu partager un moment convivial avec vos collègues ? Le quel et à quel occasion ?
19. Comment vous avez appris à exécuter vos tâches et à suivre les règlements et les procédures de travail ?
20. Après combien de temps vous êtes parvenu à effectuer votre tâche par vous même en évitant les erreurs ? Et qu'est qui a aidé ou freiné ça ?
21. Avez-vous pris des initiatives pour mieux comprendre votre environnement de travail et pour maîtriser vos tâches ? Si oui en quoi ça consistait ?
22. Vos collègues ont-ils été disponibles pour répondre à vos questions et vous aider d'une manière ou d'une autre ?

23. Avez vous entendu parler d'une carrière ou d'un collègue ayant gravis des postes et ayant fait une carrière ? (exemplaire : occupé plusieurs postes et ayant évolué).

24. Vous a-t-il fallu des efforts pour vous intégrer à votre groupe ou équipe ?

25. Est-ce que le poste occupé actuellement correspond à vos attentes ? Si non, quel est le poste qui vous convient ?

Thème 5 l'optimisation

26. Qu'est ce qui aurait pu faciliter votre intégration et qui vous a manqué ? Qu'est ce qui vous a aidé ?

27. Que suggérez pour améliorer ?

Je vous remercie de votre collaboration

ANNEXE E

GRILLE D'ANALYSE THEMATIQUE

Thèmes	Tactiques organisationnelles	Étapes de la socialisation	Domaines de la socialisation	Tactiques individuelles	optimisation
Individu de l'entretien 1	<p>« Non personne n'a été designer pour m'accompagner dans mes 1ers jours »</p> <p>« on a demandé et ma directrice elle était pour et notre directrice a accepté en l'a fait, ma directrice a organisé des trainings « « c'était après l'entrée bi wahd deux moi »</p> <p>« en fait en étaient deux personnes dans les mêmes conditions »</p> <p>on était que deux pour le training(...)...puis on assister à un séminaire d'une école, c'était après mon entrée a peu près y a 5 mois. »</p> <p>chaque 15 jour la directrice et nous avions une réunion avec elle pour faire le point »</p>	<p>« j'ai eu mon concours de ESB »</p> <p>« j'ai signé le contrat de parrainage »</p> <p>« J'ai été recruté suite a un contrat de fidélité »</p> <p>« j'ai fait des stages chaque année »</p> <p>« Le poste correspond oui et non a mes attentes »</p> <p>« On nous a parlé du poste je pense après avoir signé le contrat de fidélité »</p> <p>« On devaient apprendre ce qu'on devaient faire avant de rentrer »</p> <p>« la Cnep on devait la connaître des le début »</p> <p>« Oui j'ai trouvé les équipements, ma directrice savait que j'allais venir »</p> <p>« Non on ne ma pas expliquer mes taches et ce qu'on attendait de moi, lors de mon entrée a la Cnep »</p> <p>« C'était difficile de s'intégrer parce déjà on travailler dans des conditions après les conditions on changer, même par rapport a ma vie »</p>	<p>« mais par rapport au comportement personnelle je dirai indirectement mais pas vraiment. »</p> <p>« mais après hadek le règlement on l'a jamais reçu (sourire et ton sarcastique) pour le moment. »</p> <p>« On m'a présenté mes collègues »</p> <p>« des gens qu'on a connu fi training »</p> <p>« Oui le séminaire m'a aidé à maîtriser les taches et les procédures de travail mais le training c'tait plus indirect »</p> <p>« le séminaire fih des principes de base relatif sur ce qu'on fait. »</p> <p>« une collègue de ifid m'aide et me montrent comment faire les textes »</p> <p>« Non je n'ai pas entendu à la Cnep quelqu'un qui à eu une carrière exemplaire, »</p> <p>« Après dix mois, je me sens intégrée avec le personnel, et même par rapport aux taches »</p> <p>« on était jeunes a notre entrée on ne sait pas comment parler, des fois on nous sous estime.ma tutrice qui ma encadrer c'est une ESBIST ancienne qui m'a conseillé le training »</p> <p>« et même Houma, ils essayaient de nous expliquer à peu près el khidma »</p> <p>« exemple du formateurs que j'ai connu et j'ai téléchargé ses livres sur la finance islamique. »</p>	<p>« Oui j'étais à la recherche d'information à mes débuts sur les taches »</p> <p>« on commence à lire et a se documenter les livres et les anciens textes pour comprendre le principe. »</p> <p>« des fois on se dit que le problème vient de moi, j'essaie de me comparer à elle »</p> <p>« des fois je ne sais pas comment le faire même essayer ou prendre les initiatives je ne sais pas comment le faire »</p> <p>« j'ai senti un peu de stress part rapport au taches, par rapport a la maîtrise de la taches »</p> <p>« des gens qu'on connais pas on devaient apprendre kifechenahdrou ma3hom »</p> <p>« et on fait des essaie, ca se fait ou ca ne se fais pas, je ne me sens pas jugé »</p>	<p>« j'étais un peu jeune il fallait qu'on m'accompagne chuiya »</p> <p>« En fait Avec ma directrice on pouvaient lui demander à tout moment ce qu'on voulait »</p> <p>«notre formation initiale nous dédier au crédit mais on était une structure a projet on » « devait faire un travail différent « « dans d'autres condition je serai autonome, il y a des gens du même niveau ils ont commencé fi l'agence il a des dossiers ils traitent ses dossiers et puis c'est tout »</p> <p>« Ca aurai été bien si il avait plus de manuels pour les lire »</p> <p>« si je ne suis pas dédié à la chose...ca ne devrait même pas figurer parmi les choix » « une fois recruté je préférer que les 1 ers six mois dialouykounoukamel training possible »</p>

<p>Individu de l'entretien 2</p>	<p>« j'ai d'abord commencé par des stages » « j'ai assisté à un séminaire de deux ou 3 jour sur la finance le 1^{er} mois, J'étais avec deux responsable de la Cnep... » « Une formation de une journée après 6 ou 7 mois avec l'équipe projet. Avec des membres d'autre structure. (15 personnes) »</p> <p>« Je suis inscrite depuis avril 2017 a une formation...la directrice et moi »</p>	<p>« contrat de fidélité » « Avant mon recrutement avant l'ifid j'étais cliente » « C'est grâce à mes parents que j'ai connu la Cnep, » « On m'a remit le contrat le règlement, le PV d'installation le badge, pas de livret d'accueil, à la drh on m'remit mon contrat de travail et le règlement intérieure, le PV d'installation au niveau de ma structure » « il a fallu une dizaine de jours pour avoir tout les équipements ». « La vision et objectifs, je l'ai vu au 1^{er} stage, l'institut nous a demander de faire un travail sur ca. »</p> <p>« ma vision est différente maintenant » « Quand on est étudiant on se voyait être banquier au sens théorique, ce n'est pas comme la réalité » « je suis devenu autonome au bout d'un ou deux mois maximum » « Oui on nous a donné la possibilité de poser des questions, chaque banque avaient ses critères, des questions surtout, et aussi sur le salaire » « moi c'était le choix que j'ai fait dans la fiche de vœux »</p>	<p>« Mes collègues ne m'ont pas tellement aidé » « je ne suis pas tombée sur le contexte de l'événement convivial. » « s'invite à déjeuner ensemble avec une collègue » « Si j'avais un problème par rapport aux taches ou autre, je pouvais m'exprimer et en parler avec ma directrice » « Les deux 1^{er} mois ma directrice m'expliquait » « au fur et à mesure y avais des consignes qui émanaient de ma directrice. » « on m'a présenté le personnel de la Cnep, des gens de ma génération, on a discuté, pour avoir des informations sur Alger, et sur la banque, j'ai eu à voir quelque directions et quelques personnes de ma génération » « Pour les comportements souhaité, non personne, on a eu droit au règlement intérieure, après on est libre de lire ou pas ».</p>	<p>« L'effort personnel c'est le plus important » « je demande et je pose des questions » On devait voir le comportement des personnes qui ont plus d'expérience et plus d'influence pour ajuster nos comportements. « on s'ajuste, on se rajuste, et, on s'inspire des collègues, et comment une personne s'est bien intégrer » « Oui j'ai ressenti un peu de stress à mon arrivé, j'ai géré mon stress, naturellement » « j'ai trouvé des directeur sympathique, rien à voir avec ce qu'on a comme stéréotypes » « Je me suis adapté au lieu, au personnes avec le temps au bout d'une ou deux semaines. » « mon contexte c'est que ma chef a le même parcours académique « m'inspire d'elle, je voyais en elle ce que je peux devenir » « On a tendance à se comparer à des personne qui ont le même diplôme » « mais mon travail est revu et corrigé par mon sup hiérarchique. » « j'ai aussi voulu savoir comment réfléchi mon</p>	<p>« ce qui ne facilite pas c'est de mètre les gens dans des cases, c'est un ifidar, c'est in esbist..., c'est un juriste... » « Ce qui facilite c'est l'écoute du directeur » « si on s'acharne sur nous, et que les collègues ne veulent pas qu'on s'intègre on doit faire plus d'efforts. » « A mon avis les séminaires et les formations je tire d'avantage la ou je ne connais pas des gens parce que je suis plus à l'aise de poser des questions » « j'ai fais des stages niveau de nos agences, niveau de la direction et des réseaux, ca facilite notre intégration préalable »</p>
----------------------------------	---	--	--	--	--

				supérieure hiérarchique » « Oui j'étais à la recherche de toutes information utile, et aussi pour la structure a projet il fallait refaire des recherches.au début vu qu'on été que deux, je me suis senti un peu isolé » « il y a un moment ou on se dit si on a fait le bon choix d'être dans une structure de projet » « on apprend mieux par les gens qui on plus d'expérience. »	
Individu de l'entretien 3	« J'ai fais un training au niveau des agences et au niveau du réseau, deux ou 3 mois » « j'ai participé à d'autre formation et des séminaires »	« j'ai travaillé à l'université de Bouzeraa ca m'a aidé à m'adapter rapidement » « la Cnep je l'ai connu à travers l'Anem » « J'avais des informations générale sur la Cnep entreprise économique du secteur bancaire ...c'était de la culture générale» « Lors de l'entretien j'ai eu la possibilité de poser des questions j'ai surtout posé sur le salaire. (sourire) » « La description du poste lors de ma prise de poste est exactement ce que je suis entrain de faire maintenant (il tousse plusieurs fois) » « Oui on m'a remit un support de travail, oui j'ai trouvé un bureau, un nouveau pc ».	« oui on m'a dit exactement ce que je devais faire, et j'ai appliqué les consignes. » « au moment du training que j'ai eu droit à la visite » « On m'a expliqué clairement et dans le détail les informations que je devais connaître en particulier sur la Cnep et qui sont en rapport avec mes taches et mon profil, on m'a expliqué ce qu'on attendait de moi » « Oui On m'a présenté beaucoup de monde (sourire), je ne me souviens pas des personnes en particulier a chaque passage dans un département on me désigné quelqu'un pour m'aider à la drh on m'a désigné quelqu'un de la DRH, au crédit on m'a désigné quelqu'un du crédit. » « le training ne nous apprend pas comment travailler, il nous fait comprendre comment fonctionne en	« aussi mon effort personnel. » « Oui depuis le 1 er jours et jusqu'à présent j'ai des réunions avec mon chef hiérarchique Pour discuter des éventuels problèmes et faire le point, maintenant c'est chaque trimestre » « l'adaptation de la personne se fait d'une personnalité à une autre moi je me suis adapté rapidement parce que ce n'est pas l'entreprise qui isole » « je m'intéressais à toutes les informations de tous les domaines, je voulais connaître tout ce qui tourné autour de la Cnep pas seulement ce qui sont en rapport avec mes	« la chaise était de mauvaise qualité (il tousse). » « Ce qui a facilité mon intégration, c'est ma confiance en moi » « Pour moi je ne préfère pas qu'on me désigne quelqu'un il risque de m'encombrer... aurai pu couvrir mes talent et il risquait de me retarder. » « Il faut une personne au niveau de la DRH, sa tache est d'écouter toute personne qui a besoin d'être écouter, surtout les gens qui ne savent pas gérer leurs stress »

		<p>« Le poste actuel correspond à 60 pour cent de mes attentes, mes ambitions étaient en dehors de l'entreprise. »</p>	<p>générale la Cnep » « j'ai eu l'occasion d'être dans un moment conviviale dans le cadre de l'anniversaire de la directrice au bureau, les amitiés se forment dans le cadre du travail en dehors de l'anniversaire » « J'ai appris à exécuter et maîtriser mes tâches en utilisant les décisions réglementaires et les notes de services, les documentations interne m'a aidé » « il m'a fallu deux mois pour maîtriser mes tâches » « Oui bien sûr mes collègues m'ont aidé, tout le mérite leur revient leur grande aide m'a beaucoup aidé pour comprendre et par rapport à leur expérience ils m'ont raccourci le temps pour comprendre les informations » « J'ai entendu deux choses : des gens qui ont travaillé travailler travailler et il n'y a pas eu de contre partie, et j'ai entendu des gens qui n'ont pas travaillé et qui ont eu une contre partie(métaphore sur ceux qui se tuent à la tâche et leurs carrières n'évoluent pas) et sans qu'on me le dise je savais qu'il y avait une petite minorité qui travaille qui trouve et qui a une contre partie(évolution dans le travail) et c'est une conviction personnelle »</p>	<p>taches » « Après ce qu'on apprend vraiment c'est un effort personnel » « ..et aussi et surtout mon effort personnel.) « j'ai pris des initiatives pour comprendre mon environnement de travail et maîtriser mes tâches. » « La durée pour maîtriser les tâches revient toujours à la personnalité des personnes » « ..90 pour cent était le fruit de mon effort personnel » « je demandais, l'aide des mes collègues pas tous, surtout les collègues collaboratifs. » « grâce à mes efforts et la considération de ma hiérarchie j'ai été confirmé et mon contrat s'est transformé en CDI » « j'ai senti au début un peu de stress, et c'était normal en début de carrière, » « j'ai géré mon stress de façon logique, je me disais tout les jours que je pouvais le faire malgré un sentiment de pression, je minimise les choses » « Mon travail en tant qu'avocat m'a aidé à gérer mon stress. » « chaque personne qui fournit des efforts et travaille et s'en</p>	
--	--	--	---	---	--

				<p>remet à Dieu arrivera certainement.</p> <p>« Il y a toujours des erreurs dans l'exécution des tâches »</p>	
Individu de l'entretien 4	<p>« j'ai fais un training a Staouali pendant 3 mois »</p> <p>« Le training j'étais seul »</p> <p>« On parlait avec la directrice, elle me posait des chaque fois quelle descendait »</p> <p>« on m'a désigné un collègue qui est aussi caissier à l'agence de staoueli ou je devais reproduire ce qu'il faisait lui »</p>	<p>« La Cnep est connu depuis longtemps on entend parler la Cnep banque Cnep des maisons (dior) »</p> <p>« On ma bien expliquer le jour de la signature la sensibilité et le risque lié au poste »</p> <p>« j'ai eu l'occasion de poser des questions et on m'a répondu à mes question, la description ne correspondait pas vraiment »</p> <p>« j'ai eu droit à une visite guidé, on m'a fait faire le tour de l'agence »</p> <p>« le caissier m'présenté mes collègues »</p> <p>« Oui j'ai trouvé l'équipement, il y avait tout, une compteuse »</p> <p>« depuis 4 mois après le training, je suis obligé de travailler seul »</p> <p>« actuellement le poste occupé correspond à mes attentes ».</p>	<p>« on m'a donné des documents sur mes tâche, c'est la directrice qui me les a donné »</p> <p>« grosso modo on m'a expliqué ce que je devais savoir sur la Cnep »</p> <p>« non je me suis pas senti isolé, ils m'ont mi très à l'aise comme pas possible »</p> <p>« les collègues à qui j'ai posé des questions m'ont répondu, et ils me donnaient des conseils »</p> <p>« j'ai pu comprendre les règles et les procédures grâce au « caissier qui est avec moi, il m'expliquer qu'est qu'il fallait vérifier à chaque opérations il me suivait et m'expliquer »</p> <p>« il y a aussi de la documentation qu'on m'a donné au début sur l'aspect réglementaire les opérations de caisse »</p> <p>« Oui j'ai entendu parler d'un exemple de quelqu'un qui a commencé comme caissier... »</p> <p>« je n'ai pas eu beaucoup d'efforts à fournir pour m'intégrer avec les collègues puisque mes collègues venaient vers moi, ils m'ont mi à l'aise ils ne m'ont pas mi de coté »,</p>	<p>« parfois il y avais des écarts, dont je devais signaler à la directrice et je lui demander comment faire »</p> <p>« je n'ai pas senti de stress, je voulais tout savoir, mêmes en dehors de la caisse, oui j'essayais de tout connaître »</p> <p>« « Oui il y avait des rencontre conviviale en dehors du bureau, on se rencontrait de temps autre pour prendre un café »</p> <p>« oui j'ai lu et j'ai compris les textes puisque ces textes sont une protection pour nous »</p> <p>« j'essaie de connaître mes collègues, et avoir une bonne relations avec eux puisque c'est une seconde famille »</p> <p>« je ne suis pas beaucoup documentations, je préfère poser directement des questions. » « je devais me concentrer et être sérieux pour apprendre le plus rapidement possible, et poser des questions comment, pourquoi, ma nature calme m'a aussi aidé. »</p>	<p>« l'ambiance était bonne »</p> <p>« Il faudrait faire une petite fête»</p> <p>« l'accueillir le faire sentir que c'est un nouveau membre d'une grande famille »</p>

<p>Individu l'entretien 5</p>	<p>« Déjà à mon entrée (sourire) deux personnes m'ont fait la passation de consignes avec moi » « on s'est fixé 2 ou 3 rendez-vous pour faire les passations de consigne » « oui à chaque besoin on faisait des réunions, chaque semaine » « Non pas de journée d'intégration ou séminaire. Welou »</p>	<p>« Recrutement direct. Comme banque oui j'avais des informations, je n'avais pas de compte bancaire, mais j'avais une confusion je croyais elle était encore une caisse » « Oui on m'a parlé des tâches lors de l'entretien à peu près oui » « oui j'ai posé des questions puisque j'avais plusieurs propositions » « il m'a présenté l'équipe » « Oui on m'a fait la visite des lieux » « il m'a remis le PV d'installation il m'a présenté, mon supérieure hiérarchique » « Mon supérieure m'a installé dans mes fonctions, puis il m'a présenté Malika celle qui était en préavis, » « mon sup m'a montré ce qu'il y a » « on ne m'a remis que le contrat de travail par la DRH » « Oui tout ce qui est hard oui j'ai trouvé un pc » « Oui le poste me convient parce qu'il est polyvalent »</p>	<p>« mon supérieur m'a juste installé ensuite, je devais collaborer avec ceux qui allaient partir, et aussi avec l'équipe » « Mon supérieure m'a clairement dit et à priori le temps de m'expliquer parce que c'était très sensible. » « Pour l'historique de la banque et le jargon c'est mes collègues qui m'ont parlé de son historique » « à la Cnep il n'y a pas de team building... appart une petite collation à la salle de réunion pour la personne du décisionnel qui aller partir se marier à l'étranger. » « Pour les règlements et les procédures de travail, je l'ai appris en discutant avec les collègues » « mes collègues sont serviables ils étaient disponibles et présents pour moi pour répondre à mes questions »</p>	<p>je ne me suis pas senti isolé je suis bien entouré, « mais stressée oui, je n'avais pas de connaissance sur l'environnement de la paye. » « je suis le genre de personne qui pose beaucoup de questions je pose beaucoup de questions aux gens de la drh, des questions techniques aux collègues, et sur les droits d'accès et surtout à Raouf qui est parti » J'ai appris à connaître mes tâches à travers les questions les passations de consignes et la pratique. » « je suis le genre de personne qui prend des initiatives » « je suis quelqu'un qui s'adapte très facilement. je faisais du team building et j'étais chef de projet dans des journées Start up » « il n'y a pas de personne à éviter. Salut salut avec tout le monde. » « Il ne m'a pas fallu des efforts sur le plan relationnel » « J'ai géré mon stress avec patience, je me disais fonce pose tes questions tu es nouvelle, il n'y a pas de question banale » « pour les problèmes techniques je règle ça moi-même. »</p>	<p>« une formation sur les outils Bi Microsoft, ça m'aurait facilité le travail » « Mon bagage, à moi et mon entourage, m'ont permis de m'adapter facilement »</p>
-----------------------------------	---	---	--	---	--

ANNEXE F
LIVRET D'ACCUEIL



الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك

Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance -Banque

CNEP –Banque Société par Action

Livret d'accueil

Message de la direction :

Bienvenue à la CNEP banque, la banque de la grande et de la petite famille, nous sommes fière de vous accueillir et de vous compter parmi nous.

Notre banque est et a toujours été socialement responsable, elle a de tout temps pris en considération le développement durable et s'engage en faveur de l'objectif 8 des objectifs du millénaire du programme de développement durable des Nations Unies (2015/2030) (Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous).

Elle a aidé des millions d'Algériens à réaliser leurs rêves, en misant sur la finance durable. Ce livret d'accueil a pour objectif de vous présenter votre banque et vous donner des informations utiles, mais ne vous dispense pas de consulter le règlement intérieur, les conventions collectives, et notre code de déontologie et d'éthique, ainsi que le référentiel des métiers de la banque. Nos responsables en ressources humaines restent à votre écoute pour plus d'information.

1) Historique de la CNEP banque

Pour garder sa place de leader, ainsi que la confiance de ses clients en elle, et son image de marque et pour s'ajuster aux nouvelles exigences de ces parties prenantes la CNEP-banque a due subir plusieurs mutations à travers son histoire.

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance a été fondée par la loi n°64-227 du 10 août 1964 portant sa création et fixant ses statuts. La Cnep est ainsi, un établissement public, jouissant de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, elle s'est substituée à la Caisse de Solidarité des Départements et Communes d'Algérie (CSDCA).

La Cnep n'était alors qu'une caisse dont le rôle principal était la collecte de la petite épargne sur livrets mais aussi la distribution de crédits à la construction pour les collectivités locales.

La Cnep a connu depuis sa création plusieurs étapes dans son évolution.

- **En 1971**, Le ministère des finances confère à la Cnep la prise en charge du financement des différents programmes d'habitat, en utilisant soit les fonds d'épargne, soit les fonds du Trésor public.
- **En 1980**, la Cnep s'est vu imposée de nouvelles missions à savoir : l'encouragement de l'initiative individuelle dans la construction de logements, et l'utilisation des fonds d'épargne pour prêter main forte aux promoteurs publics et privés dans la construction de logements destinés aux épargnants.
- **En 1990**, La nécessité de la bancarisation de la Cnep, s'est faite sentir avec la promulgation de la loi 90/10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, qui a levé la spécialisation et a défini clairement les activités des banques et établissements financiers dans les articles 114 et 115.
- **En 1996**, la Cnep s'est vu désengagée du financement du logement social faute de liquidités, et cette mission a été attribuée à la charge du trésor public.
- **En 1997**, suite à la décision d'agrément n° 01-97 du Gouverneur de la Banque d'Algérie après délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit en date du 6 Avril 1997, il a été conféré à cette institution un nouveau statut et une nouvelle vocation universelle passant du statut de caisse au statut de banque, pouvant à cet effet, effectuer toutes les opérations bancaires à l'exclusion des opérations de commerce extérieur.
- **En 1998**, lancement des crédits à la consommation.
- **En 2007**, Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque, celle-ci est autorisée, en plus des crédits aux particuliers, à accorder des crédits hypothécaires et des crédits à la consommation.
- **En 2008**, signature d'un accord de bancassurance avec CARDIF EL DJAZAÏR.

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (Cnep) a été érigée en société par actions (SPA), sous la dénomination sociale Cnep Banque.

La CNEP Banque est régie par les dispositions du code du commerce ainsi que par l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, l'ordonnance 95/25 du 25/09/1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'État, la décision d'agrément n°01/97 délivrée par la Banque d'Algérie.

La CNEP banque est dotée d'un capital de 46 milliard dinars algérien. Elle dispose de 14 directions régionales et de 219 agences et de 4143 employés.

Banque de la famille par excellence, la Cnep Banque a grandement contribué à l'effort de développement du secteur de l'habitat, tout en encourageant les citoyens à épargne, son siège social est sis à : « 61 Bd Souidani Boudjemaa, Chéraga- Alger ».

2) Notre mission :

- La collecte de l'épargne à travers les agences Cnep banque et le réseau postal d'Algérie poste.
- L'octroi de prêts pour le financement de l'achat et la construction de logements sans faire appel aux capitaux publics et sans peser sur le budget de l'état.
- Financement du logement social.
- Financement du crédit véhicule depuis 2001.
- Ainsi que d'autres produits, à leurs tête des produits de la finance alternative.

Tout cela dans le respect des lois en vigueur, des principes de la bonne gouvernance, de la vigilance, de la finance durable, ainsi que la satisfaction de toutes les parties prenantes.

3) Nos valeurs :

Parmi nos valeurs les plus fondamentales : le respect des normes universelles telles que l'intégrité ; le professionnalisme et la qualité, en plus des valeurs propres au secteur bancaire, telle que la confidentialité, la transparence et de la solidarité, et également des valeurs d'éthique propre à notre banque telles que la loyauté, la confidentialité, la transparence et la bonne gestion et aussi l'encouragement du dialogue social. Pour plus de détails un code de déontologie et d'éthique est mit à votre disposition.

4) Les comportements souhaités :

Parmi les comportements encouragés par notre banque : l'esprit de confiance mutuelle de collégialité et de coopération, le respect, l'équité, la solidarité la politesse et la courtoisie.

La tenue vestimentaire doit impérativement refléter le professionnalisme dont les salariés doivent faire preuve.

5) Les comportements proscrits par notre banque

Tout comportement qui touche à l'intégrité physique ou morale, et tous les comportements punissables par le code pénal tels que le harcèlement, l'abus d'autorité, l'abus de bien sociaux, la discrimination, et le conflit d'intérêt.

6) Notre politique ressources humaines :

La Cnep-banque s'est engagée depuis 1999 dans l'identification des facteurs d'évolution en ressources humaines pour assurer les mutations en conjuguant les métiers caisse et banque. La mobilisation des RH et leurs compétences et l'acquisition d'autres, la mise en place d'un système d'évaluation mensuel avec objectifs smart à travers des tableaux de bord et la création d'un climat serein ou la communication interne est fortement encouragée, une gestion de carrière individualisée et une sécurisation des parcours professionnels.

Le développement des formations internes avec cinq axes notamment le parcours d'intégration de 18 jours.

Pour les besoins en formation de ses salariés la CNEP banque continue de parrainer les agents en place.

7) Notre politique de rémunération

Notre politique de rémunération a été mise en place dans le respect des lois et des principes de l'équilibre économique (le maintien de la rentabilité de l'entreprise) ainsi que l'équité interne et également l'équité externe.

8) Les attentes de la CNEP- banque envers ses salariés :

Afin de rester leader dans notre secteur d'activité, et de maintenir notre avantage concurrentiel, et préserver notre image de marque et répondre aux attentes de nos clients, chaque salarié devra avoir un comportement exemplaire en tous temps et tous lieux et veiller à satisfaire les attentes des clients avec rapidité, efficacité, confidentialité et transparence et dans le respect de la vie privé de nos clients ainsi que dans le respect des lois en vigueur.

Il est également attendu des salariés le respect des horaires de travail affichés dans les espaces réservés à ça, et de veiller à la protection des biens de la banque, et la rationalisation de la consommation d'énergie, et la lutte contre le gaspillage.

9) Conditions de travail :

La Cnep banque met tout en œuvre pour garantir à ses salariés des bonnes conditions de travail, ainsi qu'un climat serein en interdisant la consommation de cigarettes ou de boissons alcoolisées dans ses locaux. La CNEP banque s'engage à avoir les installations les plus fiables et qui respectent les normes en vigueur.

10) Organisation de la Cnep :

La gestion de la Cnep Banque est du ressort de la Direction Générale assistée de six (6) Directions Générales Adjointes :

1. Administration Générale Adjointe Chargé (e) du Développement ;
2. Direction Générale Adjointe Chargé (e) de l'Administration ;
3. Direction Générale Adjointe Chargé (e) du Crédit ;
4. Direction Générale Adjointe Chargé (e) des Finances et Comptabilité ;
5. Direction Générale Adjointe Chargé (e) des Risques ;
6. Direction Générale Adjointe Chargé (e) des Systèmes d'Information.

Ainsi que 14 directions du réseau commercial qui comprennent les structures administratives domiciliés au niveau des sièges administratifs et les agences de rattachement.

Par ailleurs sont aussi rattachées au Président Directeur Général de la CNEP banque : l'inspection générale, audit interne et la cellule prévention financière et cellule de la sécurité du système d'information.

- ❖ L'annexe A est une représentation schématique des liens fonctionnels et hiérarchiques de la direction générale de la CNEP banque.
- ❖ L'annexe B représente l'organigramme de la DRH
- ❖ L'annexe C représente l'organigramme de la direction du réseau commercial.
- ❖ L'annexe D représente l'organigramme de l'agence