

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM

Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des Ressources Humaines

**Analyse de processus d'intégration
des employés**

CAS D'ETUDE : EMPLOI PARTNER

Elaboré par : - CHARIFI sabrina

Encadré par : Dr MADAGH Samira Rym

-REZGUI khalida

Année 2020/2021

Résumé :

L'étude que nous avons menée porte sur le thème de l'analyse du processus d'intégration des employés au sein de l'entreprise **Emploipartner**. La mise en œuvre d'une bonne stratégie d'intégration contribue à l'apprentissage, la performance à la fidélisation les nouveaux collaborateurs. Ce travail de recherche a pour objectif de mettre en exergue **les outils et méthodes utilisées par Emploipartner pour intégrer les nouveaux employés. L'objectif de cette analyse est de faire ressortir les points d'amélioration dans ledit processus.**

Cette recherche s'inscrit dans une approche méthodologique qualitative. Dans cette logique, un ensemble d'entretiens semi directif ont été réalisé en ligne avec deux populations, les employés et les managers des structures. Les résultats de l'étude montrent qu'il existe une stratégie d'intégration au sein de l'entreprise appuyée d'un ensemble d'outils. Les axes d'améliorations identifiés portent principalement sur la création d'un programme commun d'intégration, la préparation d'un séminaire d'intégration et l'élaboration d'un livret d'accueil

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

Abstract:

The following study focuses on the analysis of the onboarding process worked with in the « Emploipartner » company.

Adopting a good onboarding strategy helps in educating and raising the efficiency of the employees and gaining their trust. In this context, putting into action a good onboarding strategy helps keep new collaborators and keep them satisfied.

This study seeks to shine the light upon the onboarding methods and tools the company uses, and to stress on the important amelioration points in the aforementioned onboarding process.

This work follows a qualitative methodological approach, through a series of semi-directed interviews done on line, on two types of audiences, the employees and structures managers. The results of the study proves the presence of an onboarding strategy inside the company that works with an ensemble of tools; and tells of amelioration axes through creating a common oboarding program and preparing seminars, and presenting a welcome booklet.

Key words: structures managers, perception, onboarding, efficiency, satisfaction

ملخص:

تتناول الدراسة التي أجريناها موضوع "تحليل عملية الدمج المستعملة في شركة **Emploiepartner** .

تبنى استراتيجية دمج جيدة يساهم في تعليم، زيادة الفعالية وكسب ثقة المتشاركين الجدد.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أدوات ومناهج الدمج التي تستخدمها الشركة وشد الانتباه إلى أهم النقاط الواجب تحسينها في عملية الدمج السابق ذكرها.

ينتهي هذا البحث منهجية كمية تعتمد على مقابلات نصف موجهة تم إجراؤها عبر الانترنت مع نوعين من العينات، العملاء ومسيري الهياكل.

تظهر نتائج الدراسة وجود استراتيجية دمج في الشركة تعمل بمجموعة من الأدوات كما أظهرت محاور تحسينات تركز على تأسيس برنامج ادماج مشترك والتحضير لندوات وتقديم كتيب استقبال.

الكلمات المفتاحية: مسيري الهياكل، الانتباه، الإدماج، الفعالية، الرضا.

Remercîments Sabrina :

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

Je tiens à remercier mon encadreur Docteur **Mme MADAGH Samira Rym** pour son aide précieuse dans la réalisation de ce travail de recherche, ainsi que l'ensemble **des enseignant de l'ENSM** pour leur disponibilité et leur soutien tout au long de mon cursus à l'École Nationale Supérieure de Management.

Mes pensées vont à mes chers parents **HAOUAL zhor** et **CHARIFI WAHID**, qui m'ont motivé et soutenu tout au long de mes cinq années d'études. Mes sœurs **MANEL, NIHED** et **HANAA**, et mes frères **BELKACEM** et **MOHAMED** qui ont toujours été là pour moi.

Je remercie tous mes **AMIS** qui m'ont aidé toutes au long de mon cursus d'étude.

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

Sans omettre mes remerciements également envers les **enseignants** de **L'ENSM** Pour finir j'exprime ma profonde gratitude à le directeur de l'E.N.S.M professeur **SAHEL sidi-mhamed**, et au secrétaire général de l'école, et également à l'ensemble du corps administratif.

Remercîments Khalida :

Je tiens à remercier **Dieu** tout puissant avant tout.

Je tiens à remercier mon encadreur Docteur **Mme MADAGH Samira Rym** pour son aide précieuse dans la réalisation de ce travail de recherche

Je remercie l'ensemble de l'école dès mes aimables **professeurs** au **staff** et **agents**.

Puis à tous ceux qui me sont **chers** de près ou de loin. Ceux qui ont crus en moi le plus et ayant fait de moi la femme d'aujourd'hui.

Mes **parents** ma **sœur** mes **frères**, mais un spécial remerciement à mon étoile, mon soleil et mon âme ma courageuse fille **Leila** que j'ai enterré dans mon cœur ma mémoire et mon esprit à jamais. Mon souhait est que tu sois fière de moi tout comme je suis fière de toi Leila mon bébé.

Table des matières

Résumé :	
Abstract :	
Remercîments Sabrina :	
Remercîments Khalida :	
LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DES FIGURES	
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE.....	4
1. Contexte et objectif de la recherche :	5
1.1. Contexte de l'étude.....	5
1.2. Choix de l'entreprise :	5
1.3. L'objectif de l'étude :	5
2. Pertinence de la recherche :	6
2.1 Pertinence scientifique :	6
2.2Pertinence managériale :	6
3. Contexte de la recherche :	7
4. Questions de recherche.....	8
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL	9
1. Revue de littérature :	10
2. Cadre conceptuel :	12
2.1 La socialisation organisationnelle :	12
2.2 La socialisation organisationnelle, des définitions complémentaires :.....	12
2.3 Les domaines de la socialisation organisationnelle :	13
2.4 Les étapes de la socialisation organisationnelle :	14
3.Le processus d'intégration :.....	15
3.1. Les objectifs de l'intégration :	17
3.2. Enjeux de l'intégration :	18
3.3Les étapes de l'intégration :	27
3.4 OUTILS FACILITANT L'INTÉGRATION.....	31
4. Les concepts qui ont un lien avec l'intégration des employés	33
4.1 Recrutement et Accueil :	33
4.2 Le parrainage :	37
4.3 Fidélisation :	37
CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL	39

1. Cadre méthodologique :	40
1.2. Méthode de collecte de données qualitatives :	41
1.4. Guide d'entretien :	42
1.5. Méthodes d'analyse des données :	43
2. Le contexte organisationnel.....	43
2.1. Présentation de l'entreprise EmploiPartner	43
3. Historique	47
3.1. Profil d'EmploiPartner	47
3.2. Organisation d'EmploiPartner	47
3.3. Présentation de la structure de la Direction des Ressources Humaines.....	48
3.3.3 Objectif de gestion des ressources humaines	49
CHAPITRE 04 : RESULTATS ET DISCUSSION	50
1. Démarche utilisée pour analyser le corpus :	51
2. Résultats	51
2.1 Avant l'entrée en entreprise :	51
2.2. L'accueil (le jour j) :	52
2.3. L'intégration :	52
2.4. La socialisation.....	54
2.5. Suivi et accompagnement :	54
3. Discussion	55
4. Les suggestions pour améliorer le processus d'intégration à emploipartner :	56
CONCLUSION	58
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE.....	60
ANNEXE A : ORGANIGRAMME DE EMPLOIPARTNER.....	65
ANNEXE B : LES FGUIDES D'ENTREIEN	67
ANNEXE C : GRILLE D'ANALYSE THÉMATIQUE.....	72

LISTE DES TABLEAUX

Numérotation du tableau	Nom du tableau	Page
Tableau 1	Objectifs des programmes d'intégration	20
Tableau 2	Besoins individuels en adéquation avec les objectifs des entreprises	26
Tableau 3	Profile d'Emploi Partner	47

LISTE DES FIGURES

N° de figure	Intitule	Page
Figure 1	Les étapes de la socialisation organisationnelle	14
Figure 2	Objectifs des programmes d'intégration	19
Figure 3.1	Fréquence de citation des objectifs spécifiques liés à l'intégration (communiquer)	21
Figure 3.2	Fréquence de citation des objectifs spécifiques liés à l'intégration (Fidéliser)	21
Figure 3.3	Fréquence de citation des objectifs spécifiques liés à l'intégration (Faciliter la prise de poste)	22
Figure 3.4	Fréquence de citation des objectifs spécifiques liés à l'intégration (Créer un réseau interne)	22
Figure 4	Les étapes de l'intégration élaborée par nous	28
Figure 5	Représentation du cycle de vie du salarié Auteur : Amandine TUSON, Responsable RH SSR Marc Sautelet	34
Figure 6	Schéma qui représente l'organigramme d'EmloiPartner	48
Figure 7	Le rôle de parrain à EPP élaboré par nous	53
Figure 8	Organigramme d'Emploipartner	66

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ENSM : École Nationale supérieure de management ;

EPP : Emploi Partner

DG : Direction générale /directeur général ;

DGA : directeur générale adjoint ;

IT : Technologie de l'information ;

DRH : Direction des ressources humaine ;

CNAS : Caisse nationale des assurances sociales ;

RIB : relevé d'identité bancaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La préoccupation des praticiens et des chercheurs pour l'intégration, l'implication et même la fidélisation des individus au travail ne sont pas nouvelles. Elle procède de la notion de base de la gestion du personnel, à savoir la relation entre les individus et leur travail qui détermine leurs comportements et enfin le résultat de ce processus d'intégration suivi.

Les travaux de l'Ecole des Relations Humaines ont montré l'importance du facteur humain dans la performance des organisations « l'apport essentiel de l'école des relations humaines est d'avoir démontré l'effet du groupe et de ses relations interpersonnelles, affectives, émotionnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail » (Jean-Michel, 2017, p. 31). Plus concrètement, nous pouvons décrire la gestion du personnel comme le travail permanent de tentative d'influence sur les comportements au travail parce qu'il est en fin la source du résultat et de la performance. Aujourd'hui, et plus que jamais les enjeux et les défis dictés par l'environnement économique sont tels qu'ils imposent aux entreprises de plus d'efficacité, une meilleure allocation dans l'utilisation des ressources, tant qu'humaines que matérielles, ainsi que la recherche d'une meilleure réactivité aux exigences de la clientèle. Dans cette logique, les problèmes des GRH s'orientent vers la capacité à mettre en œuvre des systèmes de gestion intégrés à la stratégie de l'entreprise qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes des personnels.

La fonction des ressources humaines occupe une place stratégique au sein des organisations car le facteur humain est considéré comme un capital, un investissement dont on doit savoir comment le rendre rentable et bénéfique, sur lequel beaucoup de chercheurs en psychologie du travail, de gestion, de sociologie s'intéressaient dans leurs études à la question de productivité et du rendement du travail.

Dans cette optique, le processus de recrutement et d'intégration sont les composantes les plus répandues dans le management des ressources humaine, et dans un contexte de rareté des ressources humaines, l'intégration et l'implication des nouveaux employés font partis des préoccupations les plus importantes pour tous les responsables d'entreprises car il est difficile de conceptualiser un modèle de gestion de ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver.

Par ailleurs les gestionnaires doivent transmettre les informations nécessaires au moment de l'embauche sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes qu'une organisation souhaite

auprès d'eux, afin de leur permettre de développer un sentiment d'appartenance envers cette entreprise. Autrement dit, mettre en place une stratégie d'accueil et d'intégration propice, qui donne plus d'autonomie aux employés, en les impliquant dans leurs tâches d'une manière rapide et efficace.

L'intégration dans l'entreprise constitue un moment crucial de l'entrée dans la vie active donc le rôle de l'entreprise est important dans la réussite de l'intégration à travers l'accueil et l'accompagnement pour que le nouvel arrivant trouve rapidement sa place dans l'entreprise, C'est aussi le premier pas vers la fidélisation des collaborateurs. Nous savons tous qu'il n'y a pas un modèle universel d'intégration et chaque prise de poste est différente, une solution unique ne peut s'appliquer à tous.

L'intégration c'est l'adaptation d'un nouvel employé dans son milieu professionnel, c'est cette dernière qui va renforcer ses idées à partir du moment où il a choisi de signer le contrat de travail avec cette entreprise au lieu d'une autre. Ainsi le rôle de l'intégration est d'assurer l'extirpation des derniers doutes qui peuvent se manifester pour ce nouveau collaborateur au moment de la signature de son contrat. Ceci l'impactera positivement lors de son implication dans son nouvel emploi. Cette phase est primordiale et ne doit pas être ratée.

Dans cette étude, nous nous intéressons à comprendre la contribution de l'intégration des employés à leur socialisation au sein de EPP en étalant les procédures du recrutement et d'intervention, qu'applique cette entreprise afin de faciliter l'intégration et la socialisation de ses nouveaux recrues, et comment ils ont vécu les différentes phases du processus d'intégration au sein de cette entreprise.

CHAPITRE 1 :

PROBLÉMATIQUE

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

1. Contexte et objectif de la recherche :

Dans cette section nous avons présenté le contexte ainsi que l'objectif de l'étude.

1.1. Contexte de l'étude :

La problématique de la pénurie des ressources humaines hautement qualifiées, de la rétention des talents ainsi que les coûts relativement élevés du recrutement exigent aux entreprises de mettre en place une stratégie d'intégration des nouveaux employés qui permet leur socialisation, apprentissage et contribue considérablement à leur fidélisation. Beaucoup d'entreprises ignorent et sous-estiment l'importance d'assurer un bon accueil et une intégration aux nouvelles recrues et trop souvent ces mêmes entreprises réduisent l'intégration à une simple journée d'accueil. Notre vison à travers cette recherche de décrire et l'analyser l'efficacité des actions d'intégration mises en œuvre chez l'entreprise algérienne Emploi partner, selon la perception des employés.

1.2. Choix de l'entreprise :

La présente étude a été menée au sein de l'entreprise « Emploi Partner ». Le choix de cette entreprise n'est pas dû au hasard car cette dernière possède une longue et riche expérience en matière de gestion des ressources humaines. C'est une entreprise qui dispose d'une expérience en matière de recrutement, d'accueil et d'intégration qui répond à notre terrain d'investigation de recherche.

1.3. L'objectif de l'étude :

A travers notre étude, nous fixons les objectifs suivants :

- Comprendre et connaître exactement le contenu, l'importance accordée à la phase d'intégration au sein de l'entreprise EPP.
- Mettre en lumière les éléments qui peuvent faciliter l'intégration des employés nouvellement recrutés.

- Connaître la perception des employés sur le rapport entre l'idée qu'ils se faisaient de leur emploi avant d'y accéder et l'emploi effectif.
- De plus, notre étude a pour objectif d'identifier les critères et les outils qui déterminent le processus mis en œuvre pour l'intégration des collaborateurs.
- L'approfondissement des connaissances acquises durant notre formation au sein de l'ENSM, spécialement sur la phase d'intégration, de les utiliser dans le monde professionnel.

2. Pertinence de la recherche :

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

2.1 Pertinence scientifique :

Suite à une première recherche documentaire, nous avons trouvé en théorie les phases du processus d'intégration au sein d'une entreprise, ainsi d'autres recherches.

Cette recherche permettra de faire connaître le processus d'intégration à travers l'étude d'un cas d'entreprise à savoir EmploiPartner, ainsi que les attentes et perceptions de nouvelles recrues par rapport au dit processus. Notre valeur ajoutée sera de démontrer quels sont les facteurs sur lesquels l'entreprise doit se concentrer pour réussir cette intégration pour enfin garder les nouveaux recrutés. Nous souhaiterions que notre travail soit un document de travail pour les RH et un outil d'information pour les promotions à venir ou ils trouveront les informations et les données nécessaires comme références pour de futures recherches relatives au processus d'intégration des nouveaux recrutés.

2.2 Pertinence managériale :

Durant notre formation académique à l'Ecole Nationale Supérieure de Management, nous avons acquis d'énormes connaissances théoriques, par le biais des cours reçus, concernant la gestion des ressources humaines que nous allons effectivement traiter dans notre thématique de recherche. Dans le but de mieux maîtriser, gérer, pour mieux adapter, avoir une vision plus claire, ainsi de cerner les outils les méthodes afin d'intégrer les profils pour optimiser la réussite de l'intégration, pour diminuer par la même occasion le turnover. Cela dans la perspective d'une amélioration continue et pour rendre les nouvelles recrues plus rapidement opérationnels et fiables.

Notre travail de recherche nous a permis de dégager des propositions, découvrir des idées par lesquelles, on peut servir les besoins de managers sur le terrain, les résultats de notre travail peuvent être comme solutions opérationnelles pour l'entreprise.

3. Contexte de la recherche :

Le premier jour donne le temps pour la nouvelle recrue il est donc essentiel de réfléchir à son intégration. L'onboarding, c'est-à-dire le processus d'intégration, vise à accueillir les nouveaux collaborateurs pour leur donner envie de rester dans l'entreprise et s'impliquer dans leurs missions.

C'est l'occasion de les sensibiliser à la raison d'être et les valeurs de l'organisation, pour développer le sentiment d'appartenance, dans un contexte où les entreprises doivent faire face à des enjeux d'attractivité pour attirer, fidéliser les candidats, diminuer le turnover. Les entreprises mettent souvent des moyens accrus pour promouvoir et valoriser leur image pour faciliter leur recrutement et intégration. Dans ce contexte, pour être capable d'attirer et conserver les talents d'aujourd'hui c'est par mettre une stratégie de recrutement et d'intégration réfléchi, planifier et réussite.

La prise en charge de l'intégration des nouvelles recrues n'est jamais à prendre à la légère. Une intégration réussite peut catalyser un fort sentiment d'appartenance à sa nouvelle entreprise chez chaque nouveau salarié, autant il apprend davantage sur les pratiques de l'entreprise que sur la vision de cette dernière.

Pour que la qualité des relations managériales s'améliore, l'évolution des méthodes de recrutement, de gestion de carrière et de compétences est nécessaire.

Ces évolutions sont progressives et par moments devancées par l'évolution des attentes des collaborateurs. En effet, les plus jeunes générations qui arrivent sur le marché du travail depuis ces dernières années ont des exigences que les entreprises découvrent. À ce constat vient s'ajouter la place grandissante qu'occupe Internet dans ces relations d'entreprises à collaborateurs.

Cet outil accentue et accélère les transformations du marché du travail. Dans ce contexte, être capable d'entretenir la motivation de ces recrues en accord avec les habitudes de chaque génération de collaborateurs, être flexible pour savoir s'adapter aux évolutions de demain : voici les défis que toutes les entreprises ont à relever, quel que soit leur taille, leur histoire, pour continuer à exister,

Le concept d'un processus d'intégration a suscité notre intérêt. Dans notre cas pratique nous traitons le cas de l'entreprise Emploi Partner. EPP est une entreprise experte du e-recrutement agréée par l'État qui propose des solutions de Sourcing et de Recrutement innovantes pour accompagner ses clients dans leurs projets de développement RH mais nous allons nous focaliser sur une seule direction qui est la direction des ressources humaines , plus exactement à la mission de l'intégration, qui se porte sur le développement du potentiel des collaborateurs au cœur d'un climat social agréable , dans l'objectif de les convertir en Top-Talents, les intégrer afin de développer la performance de l'entreprise.

4. Questions de recherche

Au fil du développement de ce travail de recherche, nous tenterons de répondre aux questions de recherche suivantes :

Quels sont les outils et méthodes utilisées par employpartner pour intégrer les nouveaux employés ?

Cette question centrale est scindée en trois sous-questions, à savoir :

Q1 : Quelle est l'importance du processus d'intégration dans les entreprises ?

Q2 : Quelles sont les étapes d'un processus d'intégration chez EmploiPartner ?

Q3 : Quels sont les améliorations à apporter au processus d'intégration mis en œuvre chez EmploiPartner ?

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

1. Revue de littérature :

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

Selon Lacaze l'intégration peut se définir comme : « L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation ».

L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée. » lacaze,¹

Dans de nombreuses entreprises, l'intégration est souvent réduite à une journée d'accueil. Au contraire, nous pensons que l'intégration est un processus long et compliqué qui dure des mois, voire plusieurs années, nécessitant un délai avant d'être efficace. Les premiers jours dans une entreprise sont marqués pour un nouveau collaborateur, il s'agit pour le salarié d'avoir un sentiment d'être accueilli et recevoir un soutien, une solidarité de la part de ses collègues².

D'un point de vue théorique, l'intégration en entreprise peut être rattachée à un processus plus large, la socialisation **organisationnelle, Procédant par étapes, la socialisation organisationnelle se déroule tout au long de sa carrière professionnelle** avec des phases d'intensité variable. Elle correspond au « *processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel ce dernier apprend « les ficelles » d'un rôle organisationnel* (Van Maanen et Schein, 1979).³

« On se souvient toujours de la première heure passée dans l'entreprise, un collaborateur a plus tendance à rester en poste quand les premiers contacts sont agréables. », Brigitte Aubine, DRH membre du réseau Finaxim (source Monster) (Digital Recuters Blog)

« L'intégration est le processus par lequel l'individu prend place dans une société, par lequel il se socialise. Ce processus équivaut à apprendre les normes et valeurs qui régissent le corps social, cet apprentissage se faisant notamment par le truchement de la famille, l'école ou les groupes de pairs ». C'est ainsi qu'Émile Durkheim entendait l'intégration comme une fabrique des futurs citoyens. ⁴

¹2007 (cité par delphine & Serge, 2010) Delphine, L., & Serge, P. (2010). L'intégration des nouveaux collaborateurs. Paris : Dunod

²(Delphine & Serge, 2010, p. 1.2) Delphine, L., & Serge, P. (2010). L'intégration des nouveaux collaborateurs. Paris: Dunod

³Revue de gestion des ressources humaines 2010/1 (N° 75), pages 16 à 29 CAIRN. Info

⁴Émile Durkheim, *Éducation et sociologie*, Paris PUF, [1922], 1975 ; William Thomas, Florian Znanie <https://journals.openedition.org/sociologie/2484>

D'un point de vue RH, les processus mis en place ne sont pas uniformes mais dépendent d'une multitude de facteurs, tels que la taille de l'entreprise, sa culture ou encore, le style de management. Sans prétendre à l'exhaustivité, il est possible de dresser un état des lieux des différentes étapes relatives à l'intégration (des plus fréquentes aux moins fréquentes) :

Accueil formel par le responsable hiérarchique, information orale sur l'entreprise, visite du site, remise du livret d'accueil, information sécurité, présentation aux cadres de l'établissement, informations sociales, écho dans le journal d'entreprise, rencontre avec la direction générale, formation spécifique, entretien régulier et suivi, séminaire d'accueil, information audiovisuelle, désignation d'un responsable d'intégration, parrainage par un plus ancien, etc.⁵

Si votre entreprise dispose de procédures d'accueil et d'intégration pour les nouveaux, votre entrée en fonction sera certainement plus facile et plus confortable. Malheureusement beaucoup de structures négligent l'accompagnement de leurs nouvelles recrues. Sans doute n'ont-elles pas mesuré le retour sur investissement qu'elles pourraient en tirer. (Introduction de BAT REINEN dans Réussir son intégration en entreprise) ⁶

« Suite au recrutement, l'intégration est la première étape de la relation employeur/employé. Si elle n'est pas gérée activement, l'employeur s'expose à de nombreux risques : stress, départs prématurés, déstructuration des équipes, moindre efficacité au travail... Mettre en œuvre une stratégie d'intégration permet de fidéliser les nouveaux collaborateurs, de consolider la légitimité de la fonction RH ». (L'intégration des nouveaux collaborateurs : Enjeux et outils pour le développement de l'entreprise Broché 26 mai 2010. De Serge Perrot) ⁷

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

⁵Almudever et Le Blanc in Levy-Leboyer, rh : les apports de la psychologie du travail ,la psychologie du travail ,édition d'organisation,et al., 2003, p. 419

⁶<https://www.larcier.com/fr/reussir-son-integration-en-entreprise-2015-9782875960931.html>

⁷https://www.amazon.fr/Lint%C3%A9gration-nouveaux-collaborateurs-d%C3%A9veloppement-lentreprise/dp/2100538128/ref=sr_1_2?mk_fr_FR=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&dchild=1&keywords=%C3%A9gration+en+entreprise&qid=1631966315&s=books&sr=1-2

2. Cadre conceptuel :

Notre thème de recherche conduit à définir en premier lieu l'intégration. Aussi, il nous apparaît important de donner des définitions aux notions (socialisations organisationnelles, le recrutement, l'accueil, le parrainage) qui sont utilisées dans l'étude correspondant à notre sujet et qui ont un lien avec elle.

2.1 La socialisation organisationnelle :

La socialisation organisationnelle à chaque étape de sa vie, l'individu se socialise et s'adapte à un nouvel environnement, un nouvel emploi, une promotion, une mutation, sont autant de moments décisifs dans le processus de socialisation organisationnelle.

2.2 La socialisation organisationnelle, des définitions complémentaires :

La socialisation organisationnelle est une notion sur laquelle de nombreux auteurs se sont attardés et qui, par conséquent, a évolué avec le temps. Pour les chercheurs Van Maanon (1978) et Schein (1979), la socialisation organisationnelle peut se définir comme étant le processus d'apprentissage des « ficelles » d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités. Dans un sens plus général, c'est également « le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation ». Ces deux auteurs considèrent alors l'étape de l'intégration comme une partie du processus de socialisation organisationnelle. Récemment de nouvelles approches concernant la socialisation organisationnelle ont été développées, notamment par Delphine Lacaze (2010), qui a beaucoup étudié le sujet. Selon elle, la socialisation organisationnelle est un « processus double, de transmission et d'acquisition, entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues ». C'est donc « le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel celui-ci apprend son rôle dans l'organisation ». L'individu n'est plus passif rapport à ce que lui apporte l'organisation : « il doit assimiler la culture d'entreprise, apprendre à tenir son rôle, acquérir les compétences de son emploi et s'intégrer à une équipe. Il appartient à l'entreprise, pour sa part, de mettre en place des outils pour accompagner les nouvelles recrues dans leurs efforts d'intégration ». Avec cette approche l'auteur aborde donc l'idée que l'individu est acteur de son intégration et donc de sa socialisation dans nouvel environnement. Pour Perrot (2010), la socialisation organisationnelle peut également être vue par les entreprises comme un enjeu crucial de fidélisation des collaborateurs, tout en tenant compte des coûts du

recrutement et du turnover. Lacaze ajoute que la socialisation a lieu qu'elle soit gérée ou non. Les entreprises ont donc tout intérêt à déployer des programmes en accord avec leurs stratégies, que ce soit de fidéliser le salarié sur le long terme, ou bien d'assurer son efficacité au travail à court terme. La socialisation organisationnelle est un processus qui s'inscrit sur le long terme et passe par plusieurs étapes avec pour objectif une situation stabilisée dans le système d'emploi. Aujourd'hui les personnes actives changent plusieurs fois d'organisations et idéalement, y développent leur employabilité. C'est pourquoi la socialisation organisationnelle a lieu tout au long de la carrière d'un salarié.

2.3 Les domaines de la socialisation organisationnelle :

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

2.3.1. Au niveau organisationnel :

Selon Schein, 1978, les nouveaux entrants doivent apprendre les règles, les relations hiérarchiques, le système de rémunération et d'autres caractéristiques de leur entreprise. Ils doivent aussi se familiariser avec la culture et les aspects informels de l'entreprise.⁸

2.3.2. Au niveau collectif :

Selon O'Reilly, Caldwell et Barnett, 1989, le nouveau venu doit apprendre à connaître ses collègues, s'entendre avec le groupe de travail, comprendre les causes du comportement des autres et adopter le bon comportement. Découvrir les rapports de pouvoir et les intérêts politiques des uns et de l'autre fait partie du processus de socialisation. 21 « L'intégration sociale » est évaluée par des communications et des comportements perçus comme coopératifs au sein d'un groupe ou d'une organisation ainsi que par des éléments affectifs tels que la cohésion et l'attraction pour le groupe ou l'organisation. »⁹

2.3.3. Au niveau du travail :

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

⁸- Schein Edgar, Carrer Anchors, Pfeiffer Company, San Diego cité par (Nathalie, Olivier, Delphine, & Karim, 2005, p. 279)

⁹(O'Reilly, Caldwell et Barnett (cité par Nathalie et al, 2005, p. 279)

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

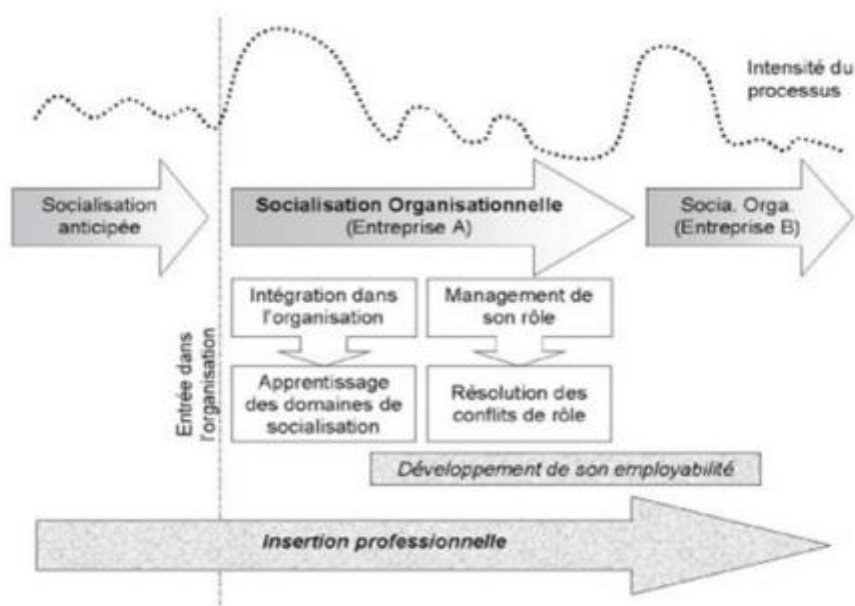
2.3.4. Au niveau individuel :

D'après nicholson, hall et louis « L'arrivée dans un nouvel emploi est accompagnée d'un apprentissage personnel. Intégrer une organisation signifie passer d'un rôle à un autre (Nicholson, 1990) induisant une adaptation ou une modification radicale de l'identité (Hall, 1971). Ce passage suppose que l'individu fasse le deuil de son identité passée. Si cet abandon est vécu négativement, la capacité de l'individu à être socialisé risque de s'en trouver limitée (Louis, 1980). »¹⁰

2.4 Les étapes de la socialisation organisationnelle :

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

Figure 1- : les étapes de la socialisation organisationnelle



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

2.4.1. Socialisation anticipée :

La socialisation anticipée d'après câble, Aiman Smith, mule et Edwards : Pour une future recrue c'est une étape préparatoire à l'entrée dans la vie active. En fait, cela se produit surtout pendant les stages en entreprises. De plus, c'est aussi la phase de recrutement ; le moment du premier contact entre l'entreprise et la future recrue, c'est une ligne très importante car il est le temps de

¹⁰(Delphine L., 2007, p. 13.14)

signer un « contrat psychologique » avec le nouveau embauché. Ce processus de socialisation vise à partager les valeurs de l'entreprise avec le nouveau embauché afin de comprendre sa culture.¹¹

2.4.2. Entrée effective dans l'organisation :

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

2.4.3. Management de son rôle :

Dans cette phase, le nouvel employé cherche à résoudre les contradictions et les ambiguïtés de son travail. Il y a deux types de conflit qui devrait être résolu : Le premier type concerne le déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Les restrictions du nouvel emploi, telles que les horaires de travail qui peuvent affecter la qualité de la vie familiale et qui nécessitent des arbitrages ; Le deuxième type apparaît entre le groupe de travail et d'autres groupes de l'entreprise. Par exemple, Les problèmes à résoudre concernent la détermination des responsabilités et des tâches de chaque groupe.¹²

3. Le processus d'intégration :

L'intégration d'un nouveau salarié est la dernière phase de votre processus de recrutement. C'est une étape cruciale pour créer du lien et fidéliser votre nouvelle recrue à votre culture d'entreprise.

C'est Un moyen efficace de faire face à ces nouveaux défis sur le lieu de travail est d'établir l'intégration processus, pour que les nouveaux employés puissent s'adapter rapidement à l'environnement.¹³ Définit l'intégration, également connue sous le nom de socialisation

¹¹(Guerfel- Henda, S., El abboubi, m., & El kandoussi, F. (2012, avril). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, dans RIMHE. Consulté le 22/08/2021, sur Cairn info : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-4-page-57.htm>, p. 61)

¹²(nathalie, D., Olivier, H., Delphine, L., & Karim, M. (2005). Comportement organisationnel, (éd. 1er édition, Vol. 1). Bruxelles, Belgique : De Boeck., p. 278)

¹³Bernard, M., & Daniel, C. (2016). Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances (éd. 9e édition). Paris: p :12 Dunod

organisationnelle, comme « le processus d'aide les nouveaux employés s'adaptent rapidement et en douceur aux aspects sociaux et de performance de leur nouvel emploi ».

D'autres termes qui sont utilisés comprennent l'orientation, l'induction, la socialisation organisationnelle et processus d'assimilation. ¹⁴Définissent l'induction comme « le processus de familiariser les nouveaux employés avec tout ce qui est nécessaire pour qu'ils se sentent chez eux et comprendre et accomplir leurs tâches efficacement ». Ces processus aident le nouvel employé à se sentir bienvenue, prêt pour le travail et désireux de se joindre et de contribuer aux missions de l'entreprise.

Chaque organisation utilise ses propres processus pour aider les nouveaux employés à apprendre la conduite et comportement, d'acquérir des connaissances, d'acquérir les compétences nécessaires pour être efficace. Aussi la mesure dans laquelle les organisations planifient et mettent en œuvre les processus d'intégration varient de

Une organisation à l'autre. Un employé peut recevoir une évaluation bien structurée et systématique plan tandis que d'autres sont laissés à « nager ou couler ». Dans les deux cas, l'attente est pour les nouveaux employés faciliter leur propre processus dans le but de s'adapter à leur environnement de travail, savoir ce que l'on attend d'eux, établir des relations, développer la confiance en soi pour mieux performer dans leur travail. ¹⁵

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

Pour Durkheim, c'est l'intégration des individus dans les sous-systèmes des groupes professionnels, familiaux, qui peut intégrer la communauté elle-même, c'est-à-dire produire son unité, poursuivre son existence et redéfinir ou réaffirmer son identité ¹⁶

D'après Armstrong, l'intégration est le processus qui consiste à recevoir, à accueillir les employés lorsqu'ils rejoignent une entreprise pour la première fois, à leur donner les informations de base dont ils ont besoin pour s'installer rapidement « L'intégration et heureusement et commencer à travailler. ¹⁷

¹⁴-Portillaet young Gestion des ressources humaines,num75,l'intégration dand l'entreprise,editionESKA,france2010 (2010 p:22)

¹⁵(Bernard, M., & Daniel, C. (2016).p :14)

¹⁶Grange, j. (s.d.). « Que veut dire intégration ? Histoire d'une notion » dans free.fr. Consulté le 29/07/2021, [en ligne], sur le site web : <http://juliette.grange.free.fr/dotclear/public/Articles/Integration.pdf> (Grange, p. 2)

¹⁷Armstrong, m. (2006). A hand book of human resource management practice (éd. 10e édition). Philadelphia : kogan (Armstrong, 2006, p. 470)

Selon Keable est la résultante d'un processus d'apprentissage et de développement qui implique: une fonctionnalité dans l'exécution de rôles sociaux appropriés à son groupe d'âge (travailleur, étudiant, ami, partenaire amoureux, citoyen) et à ses capacités; une appartenance à des groupes dont le fonctionnement respecte les règles, les valeurs et les normes, morales et légales, ainsi que des relations adéquates, stables et réciproques avec ces groupes (dimension objective) dans lesquelles on se sent apprécié et investi en tant qu'individu (dimension subjective). »¹⁸

- L'intégration des nouvelles recrues est une notion à la croisée de deux approches, l'un normatif selon Fisher 1991 et Parsons 1972, l'autre constructiviste selon Manço 1999. La première porte sur l'étude de la normalisation du comportement des nouveaux employés au sein de l'entreprise. L'entreprise s'efforce de rendre la personne conforme à ses valeurs et à ce qu'elle attend de lui. Cependant, un échec de l'intégration peut conduire à l'anomie considérée comme un défaut d'intégration. Cette anomie n'est pas neutre car elle peut menacer la cohérence interne de l'entreprise, le deuxième courant porte sur l'idée que les acteurs préparent des procédures afin de réaliser la recherche de qualification et d'identité sociale.¹⁹

« Une bonne intégration se caractérise par des nouveaux collaborateurs ayant un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, de motivation, etc. Un niveau faible d'intentions de départ, d'absentéisme, de turnover, de conflits de rôles, d'ambiguïté de rôles, etc. »²⁰

3.1. Les objectifs de l'intégration :

Selon Michael Armstrong l'intégration a quatre objectifs :

1. Faciliter les étapes initiales quand tout est probablement étrange et inconnu pour les nouveaux ;
2. Etablir rapidement une attitude positive de l'entreprise dans l'esprit du nouvel employé afin qu'il soit plus susceptible de rester ;
3. Obtenir un rendement efficace du nouvel employé dans les plus brefs délais ;
4. Pour diminuer la probabilité qu'un employé quitte rapidement.²¹

¹⁸Keable, p. (2007, juillet 7). L'intégration sociale, un cadre conceptuel porteur de changement. (C. j.-i. universitaire, Éd.) Consulté le 29/07, 2020, sur aifris : http://aifris.eu/03upload/uplolo/cv1038_857.pdf (Keable, 2007, p. 3)

¹⁹Garcia, J.-F. (2016). « La transformation des compétences collectives : l'influence d'une politique d'intégration des nouveaux arrivants » : Le cas exploratoire de SNCF Réseau Maintenance et Travaux territoire de production Atlantique, dans @ GRH. Consultée 30/07/2021, sur le site web : <https://www.cairn.info/revue-@grh-2016-4-page-11.htm> (Garcia, 2016, p. 14.15)

²⁰(Lacaze & PERROT, 2010, p. 3) Lacaze, D., & PERROT, S. (2010). L'intégration des nouveaux collaborateurs. Paris : Dunod.

²¹Armstrong, m. (2006). A hand book of human resource management practice (éd. 10e édition). Philadelphia : Kogan (Armstrong, 2006, p. 470)

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

1. Le transfert de la culture et des valeurs de l'organisation ;
2. Vérifier (valider) les compétences de l'employé en lui attribuant des responsabilités permettant de la vérification ;
3. Etablir une relation de collaboration avec lui. ²²

Pour Claude l'objectif de l'intégration est :

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

3.2. Enjeux de l'intégration :

Les entreprises investissent souvent peu ou pas dans le travail d'intégration des nouveaux collaborateurs ; elles omettent de prendre en compte les conditions satisfaisantes à la mise en œuvre pour que le recruté puisse faire face aux exigences du travail et la qualité des activités à réaliser²³, Parce que plus les nouveaux arrivants sont satisfaits de leur travail, plus ils sont interactifs et efficaces. Au contraire, si les rôles et responsabilités d'un nouveau venu ne sont pas bien définis et compris, les compétences attendues sont mal maîtrisées²⁴ de plus, lorsque le nouvel employé possède toutes les compétences techniques du poste mais qu'il ne connaît pas la culture de l'entreprise, qu'il est mal intégré dans son équipe de travail, qu'il n'est pas compatible avec son manager, etc. autant de facteurs qui sont susceptibles d'entraîner une réduction des performances, une perte de puissance, une moindre implication ou même une décision de crash sont susceptibles d'en résulter. La question de l'intégration est importante, quel que soit le contexte économique. ²⁵

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

²²Olivier, n. (2009). Kit RH pour les PME :80 fiches pratiques et fichiers téléchargeables (éd. 1er édition). Paris : Eyrolles, Edition d'organisation. (Olivier, kit RH pour les PME, 2009, p. 33)

²³- Daleau, n., picard, G., & Junca, e. (2019). L'intégration des salariés, un enjeu de performance de l'entreprise, dans ARACT Normandie. Consulté le 01/08/2021, sur <https://fr.calameo.com/books/00033370139400bd01df3> (Daleau, picard, & Junca, 2019)

²⁴. Association pour l'emploi des cadres "APEC". (2020, septembre 9). Intégration : tout se joue les 100 premiers jours. Consulté le septembre 0109, 2021, sur APEC : <https://www.apec.fr/recruteur/attirer-les-candidats/strategie-de-recrutement/fichesconseils/integration--tout-se-joue-les-100-premiers-jours.html>

²⁵(Lacaze & PERROT, 2010, p. 5)

3.2.1 Le double enjeu de l'intégration

L'intégration d'un nouveau collaborateur dans une entreprise représente un double enjeu, pour les entreprises et pour les salariés.

3.2.2 Des enjeux stratégiques pour les entreprises :

(Lacaze, D. & Perrot, S., 2010) ²⁶

Les entreprises qui recrutent un nouveau travailleur sont des entreprises qui ont défini des objectifs qui passent par ce nouveau travailleur. Afin que l'intégration se passe le mieux possible, les entreprises vont essayer d'atteindre quatre objectifs principaux :

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

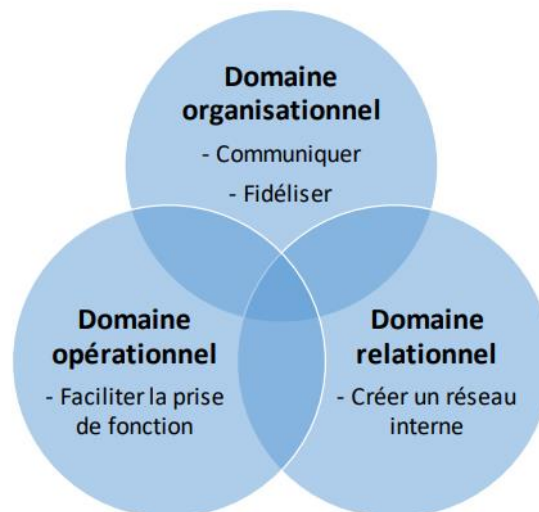


Figure 2 : objectifs des programmes d'intégration

Ces objectifs recherchés par l'entreprise sont en adéquation avec ceux des travailleurs lors de leur intégration et chacun de ces derniers poursuivent les entreprises visent à les satisfaire plus spécifiques. Le tableau suivant de Lacaze et Perrot (2010), pointe les objectifs des programmes d'intégration.

²⁶Irma, A. (2013). Optimisation du processus d'intégration des nouveaux travailleurs au sein du Service Public de Wallonie. Travail de fin d'étude en gestion des ressources humaines non publié, Haute Ecole Namur Liège Luxembourg, Namur

Tableau 1 : objectifs des programmes d'intégration

Domaines de socialisation	Socialisation Objectifs généraux	Objectifs spécifiques
Organisation	Communiquer	<ul style="list-style-type: none"> • Faire connaître et comprendre l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> • Susciter l'adhésion • Renforcer la cohésion • Sensibiliser à la dimension « groupe » • Accroître l'attractivité, améliorer l'image de l'employeur
	Fidéliser	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire le turn-over de l'entreprise • Donner de la visibilité aux parcours possibles • Accroître le sentiment d'appartenance <ul style="list-style-type: none"> • Développer la confiance
Relationnel	Créer un réseau Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Faire connaître la nouvelle génération aux managers • Créer un réseau interne avec les anciens • Créer un réseau interne avec les autres nouveaux travailleurs
Travail	Faciliter la prise De poste	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre opérationnel, former au métier et aux tâches • Développer la performance au travail

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

Lacaze et Perrot (2010) relèvent, dans une enquête qu'ils ont réalisée dans des grandes entreprises de secteurs différents, que les entreprises n'accordent pas une importance égale à ces objectifs.

Les graphiques ci-dessous représentent les fréquences des citations des objectifs spécifiques par les entreprises lors d'interviews concernant l'intégration de leurs nouveaux travailleurs et ce regroupés selon les quatre objectifs généraux :

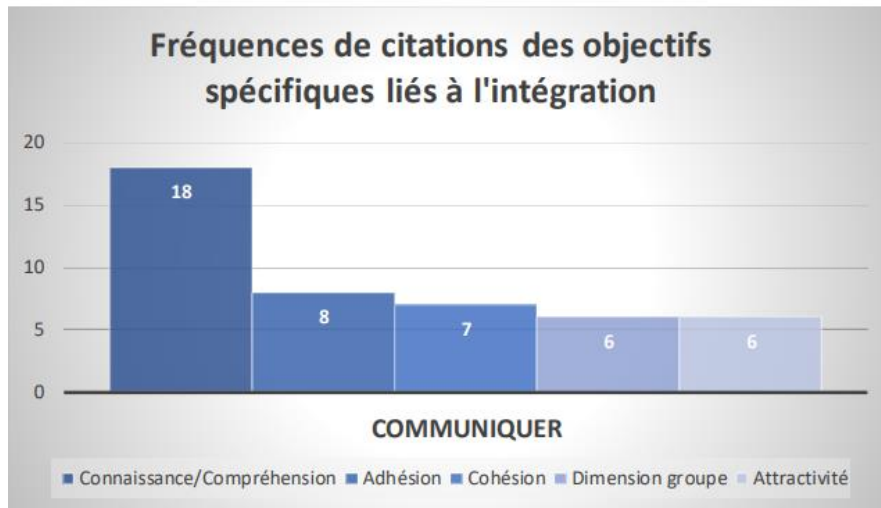


Figure 3.1 : Fréquence de citation des objectifs spécifiques liés à l'intégration (communiquer)

Lacaze et Perrot (2010) ont remarqué dans les résultats de cette enquête que les entreprises avaient comme enjeu principal de communiquer. Comme le graphique le montre, 45 d'entre elles l'ont cité dans les entretiens qu'ils ont réalisés. Cela signifie que pour elles, l'intégration est considérée comme le simple fait de donner des informations sur l'entreprise, son histoire, sa structure, ses produits, ses dirigeants...

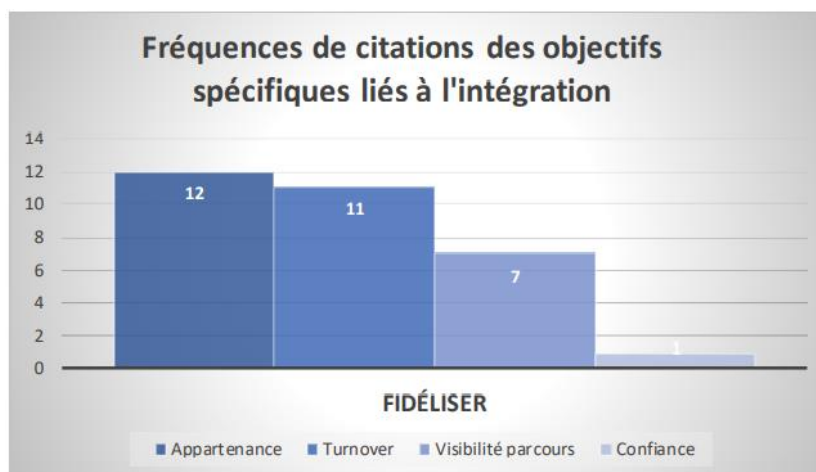


Figure 3.2 : Fréquence de citation des objectifs spécifiques liés à l'intégration (Fidéliser)

Le deuxième enjeu pris en compte par les entreprises est la fidélisation des travailleurs. Cela a pour but, pour 31 des interrogées, de développer un sentiment d'appartenance et de réduire le turn-over.

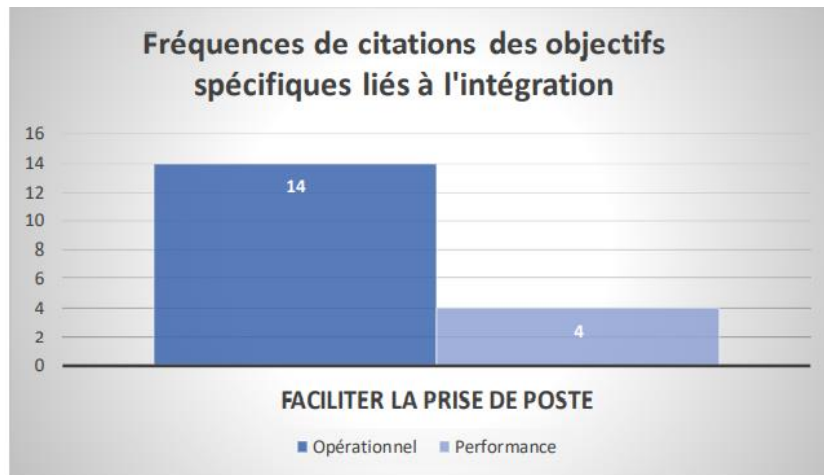


Figure 3.3 : Fréquence de citation des objectifs spécifiques liés à l'intégration (Faciliter la prise de poste)

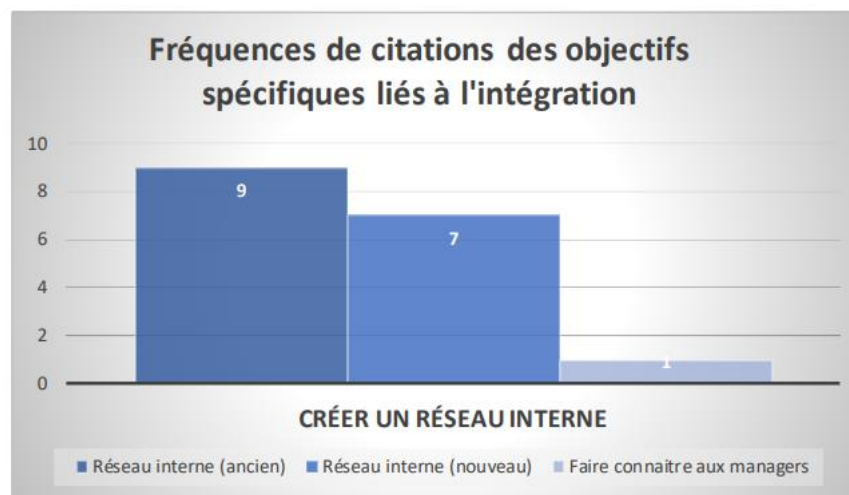


Figure 3.4 : Fréquence de citation des objectifs spécifiques liés à l'intégration (Créer un réseau interne)

En troisième et quatrième place de ce « classement » viennent les enjeux opérationnels et relationnels. Ces deux enjeux ont respectivement 18 et 17 citations de la part des entreprises interrogées. En ce qui concerne l'enjeu opérationnel, la rapidité de rendre opérationnels les nouveaux travailleurs est la plus recherchée. Pour l'enjeu relationnel, la réalisation d'un réseau interne entre les nouveaux arrivants et les anciens est la plus recherchée par les entreprises.²⁷

Toutefois, Lacaze et Perrot (2010) donne une certaine limite à leur enquête et recherches car celles-ci ont été réalisées auprès des services de ressources humaines d'entreprises de grandes

²⁷ (Lacaze & PERROT, 2010, p. 38.44)

envergures. Ils insistent sur le fait que l'importance accordée aux enjeux peut être différente si l'on interroge des dirigeants de PME. Selon Lacaze et Perrot (2010), si l'on interrogeait ces derniers, ils mettraient probablement l'accent sur l'aspect opérationnel et relationnel afin d'intégrer les nouveaux travailleurs dans leurs entreprises.

Peretti (2006) confirme le fait que le processus d'accueil et d'intégration est important pour les entreprises. Selon lui, il pourrait être dommageable de négliger les phases de post-recrutement. En effet, l'accueil et l'intégration font partie du processus et clôturent donc le recrutement. Divers enjeux de ce processus peuvent être observés.

L'enjeu économique est souvent le plus important pour les entreprises et ce notamment lors du recrutement. Celui-ci a un coût et non des moindres. Le manque d'accompagnement et une intégration non formalisée peut mener à l'échec du recrutement donc à une perte de temps et d'argent. Un parcours d'intégration formalisé va permettre aux nouveaux travailleurs d'être opérationnels et autonomes rapidement.²⁸

Un deuxième enjeu qu'un processus d'accueil et d'intégration formalisé peut réduire est le turnover. Celui-ci est une préoccupation pour la majorité des entreprises car elles mettent en jeu leur réputation et leur image extérieure. Cette dernière fait partie de l'attractivité que peut avoir une entreprise face au public donc à de potentiels travailleurs. « Un turnover important dû à des problèmes d'intégration peut ainsi compromettre, à terme, sa capacité à trouver des candidats. »

Un autre enjeu est celui de la mobilisation et de la fédération de l'équipe. En effet, les nouveaux travailleurs sont parfois plus jeunes que les travailleurs déjà en place depuis un moment et l'entreprise va devoir réussir à fédérer l'équipe qui vient d'accueillir un ou plusieurs nouveaux travailleurs.²⁹

Investir du temps et de l'argent dans un processus d'accueil et d'intégration représente de nombreux enjeux pour l'entreprise mais aussi pour les travailleurs.

3.2.3 Les enjeux pour le nouveau travailleur :

La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a une incidence importante sur l'avenir de la collaboration entre l'entreprise et le nouveau salarié. En effet, l'intégration

²⁸(Sia Partner. (2011). L'intégration des salariés, une étape clé à ne pas sous-estimer. En ligne <http://rh.sia-partners.com/20110503/lintegration-des-salaries-une-etapecle-a-ne-pas-sous-estimer>. Consulté le 14/09/2021

²⁹Job truster. (2015). Intégration des salariés, un enjeu stratégique pour l'entreprise. En ligne <http://www.jobtruster.com/blog/integration-des-salaries/> (Page consultée le 15/09/2021)

représente des enjeux importants pour les salariés qui arrivent dans une nouvelle entreprise car ils ont des attentes par rapport à celle-ci. L'intégration va permettre au nouvel embauché de trouver sa place dans l'entreprise et de se familiariser avec le nouvel environnement qui l'entoure. Ainsi la qualité de l'intégration va impacter la durée dans l'emploi, l'engagement du salarié, son adhésion et sa mobilisation dans sa nouvelle mission. Il y a deux objectifs principaux à réaliser une bonne intégration pour le salarié d'après Lacaze (2010) : Tout d'abord l'apprentissage de l'emploi afin d'acquérir les compétences nécessaires au nouveau poste et ainsi assurer une bonne immersion, Puis l'intégration sociale qui représente également un enjeu important dans le but de trouver sa place dans l'organisation.

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

Le domaine de travail ;

- Le domaine relationnel ;
- L'organisation.

a) Le domaine de travail : La phase d'intégration dans l'entreprise comporte deux enjeux principaux : l'apprentissage et la reconnaissance

. - **Concernant l'apprentissage**, Il est clair qu'il existe des difficultés qui peuvent être surmontées de deux manières complémentaires, que ce soit les mécanismes d'accompagnement mis en place par l'entreprise pour aider et faciliter ce moment, de travailler en binôme pendant une certaine période, dans le but de transmettre toutes les astuces du métier. Ou bien les initiatives et les efforts des nouveaux employés, de faire face à leur désir d'apprendre et de se gérer de façon autonome dans un monde qu'ils découvrent. Il existe deux sources de tensions qui sont liées, d'une part, à la difficulté parfois rencontrée pour accéder aux informations ; d'autre part, à la question de la charge et horaires de travail. L'entreprise accompagne le passage d'une vie d'étudiante à une vie professionnelle. Des sentiments négatifs sont souvent exprimés à propos de surcharge de travail, mais la sous-charge est aussi une source de frustration. Ce n'est pas un cas d'hésitation à travailler et de prévoir des heures importantes, mais dans un souci d'égalité, de justice et de recherche d'un contrat donnant- donnant entre l'employé et l'entreprise. Ces deux éléments sont donc deux sources potentielles de tension dans le processus d'ajustement entre l'employé et l'entreprise.

- **Concernant la reconnaissance**, il ne s'agit pas de reconnaissances financières ou matérielles. C'est une reconnaissance liée à la nature, à l'intérêt et à la valorisation du travail qui lui est confié. Les nouveaux employés sont sensibles à la possibilité offerte d'utiliser

pleinement leurs compétences, au lieu de se limiter aux tâches qu'ils jugent sous-qualifiées car la nature des tâches assignées est une source de satisfaction au travail. Dans ce cas-là, le rôle du manager est important, il doit montrer comment l'employé doit progresser et apprendre, en mettant en valeur l'intérêt des tâches qui lui sont confiées, en lui montrant sa contribution au fonctionnement de l'entreprise, etc.³⁰

b) Le domaine relationnel :

Dans l'intégration sociale l'esprit d'équipe est très valorisé et le rôle des collègues est apprécié au quotidien, afin d'aider l'employé à créer une ambiance de travail agréable et à prendre ses notes. Le bon fonctionnement des équipes et la solidarité des collègues relève d'une réelle stratégie d'intégration plus la motivation et la performance au travail. Aussi, pour avoir l'opportunité d'accéder aux informations non officielles, telles que les astuces de travail et de savoir-faire tacites. Il faut construire de bonnes relations avec les collègues. Le domaine relationnel est comme le domaine du travail. Il fait l'objet de deux enjeux importants, qui peuvent être exprimés en termes d'apprentissage, du fonctionnement de l'équipe et de non reconnaissance par les anciens employés de la personne embauchée. Cette dernière recherche des signes d'appartenance de ses nouveaux collègues ou managers donc la possibilité de s'identifier, à travers les relations développées elle souhaite une reconnaissance des efforts accomplis et des avancées obtenues. Le manager est un acteur majeur de l'intégration, les relations, lorsqu'elles sont bonnes, sont mentionnées avec beaucoup de reconnaissances.³¹

c) Le domaine organisationnel :

Il consiste à transmettre la culture d'entreprise qui permet à chacun de travailler en conformité avec les valeurs, les normes et les références communes. Toute personne qui est nouvellement embauchée doit connaître sa nouvelle entreprise et s'adapter à sa culture. Cette dernière peut transmettre de façon formelle comme « les réunions d'informations ». La nouvelle recrue fait référence à l'ambiance dans l'entreprise et au mode relationnel qu'elle découvre, qui est un indicateur d'une culture. Selon Lacaze et Perrot « une bonne ambiance est celle dans laquelle on trouve du soutien social, pour s'intégrer et technique, pour réaliser le travail. »³²

³⁰(Delphine & Serge, 2010)

³¹(Delphine & Serge, 2010, p. 17.24)

³²(Lacaze & PERRROT, 2010, p. 25)

3.2.4 Des enjeux mutuels

Tout nouveau salarié arrivant dans une entreprise possède des attentes et des besoins. Pour Lacaze et Perrot (2010), les enjeux des parties prenantes sont mutuels car toutes deux souhaitent voir perdurer cette nouvelle collaboration. De plus, les auteurs nous prouvent par le tableau suivant que les besoins individuels des nouveaux collaborateurs sont en adéquation potentielle avec les objectifs de l'entreprise.

Tableau 2 : Besoins individuels en adéquation avec les objectifs des entreprises

BESOINS DES NOUVEAUX RECRUES	OBJECTIFS DES ENTREPRISES
Accompagnement de l'apprentissage	Rendre opérationnel, former au métier Développer la performance au travail
Accès à l'information nécessaire Soutien, solidarité Sentiment d'être accueilli, de pouvoir rencontrer des gens Ambiance de travail	Nécessaire Créer un réseau (nouveaux, anciens) Faire connaître la nouvelle génération aux managers Développer la confiance Renforcer la cohésion
Connaître et comprendre l'entreprise (culture, valeurs...)	Faire connaître et comprendre l'entreprise Susciter l'adhésion Favoriser le sentiment d'appartenance Sensibiliser à la dimension groupe

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

Nous pouvons voir que les besoins des nouveaux recrutés en termes d'intégration correspondent bien avec les objectifs des entreprises. Une des besoins majeurs des nouveaux est l'accompagnement dans l'apprentissage, et face à cela, l'entreprise à un objectif : rendre opérationnel rapidement le nouveau collaborateur et le former au métier afin de développer sa performance au travail. De plus, renforcer la cohésion en créant un réseau de nouveaux, en faisant connaître la nouvelle génération aux managers va venir combler le besoin de soutien, d'accès à l'information et améliorer l'ambiance au travail, ambiance à laquelle les nouveaux sont très sensibles. Les nouvelles recrues ont également un besoin de connaître et comprendre les valeurs de leur nouvelle entreprise. En parallèle, faire connaître l'entreprise est un enjeu important pour les organisations car cela suscite l'adhésion et favoriser le sentiment d'appartenance des salariés entrants. L'intégration représente donc des enjeux pour les nouveaux collaborateurs qui ont des besoins en adéquation avec les objectifs des entreprises. Cependant, bien que les enjeux soient importants dans la majorité des entreprises et pour la plupart des nouveaux collaborateurs, les méthodes d'intégration restent variables « Une intégration réussie se caractérise ainsi par un niveau élevé de satisfaction au travail du

collaborateur, par l'implication dans son travail et par son engagement vis-à-vis de l'organisation. Son corollaire est un niveau faible d'absentéisme, de conflit de rôles... et d'intentions de départs »³³

3.3 Les étapes de l'intégration :

Maintenant que nous avons défini le périmètre de l'intégration, nous pouvons aborder les différentes étapes qui constituent le processus d'intégration dans les entreprises. Bien entendu chaque entreprise met en place un processus d'intégration propre à son organisation, sa culture, sa stratégie, c'est pourquoi nous présentons ici les éléments essentiels à la procédure d'intégration institutionnalisée. D'après le Cabinet de Conseil RH&Organisation, bien intégrer est une affaire de méthodes mais surtout de comportement. La procédure d'intégration doit donc être élaborée à partir de l'analyse globale de l'espace dans lequel évoluera et s'adaptera le nouveau collaborateur.

Le Cabinet distingue cinq domaines dans lesquels la nouvelle recrue va devoir s'intégrer :

- **L'histoire et la culture** : chaque entreprise possède ses coutumes, son langage et aussi ses valeurs, le nouvel entrant va donc devoir rapidement les connaître, les comprendre et les intégrer.

- **La politique globale de l'organisme, de ses projets et objectifs** : le nouveau salarié devra connaître les directions stratégiques de l'entreprise afin de pouvoir s'impliquer pleinement dans l'organisation

. - **L'humain** : le nouveau collaborateur va devoir travailler dans une nouvelle sphère relationnelle et être au quotidien avec de nouvelles personnes ; c'est pourquoi il devra s'adapter à cet environnement pour être intégré.

- **Les lieux et matériels** : pour son intégration, la nouvelle recrue devra avoir des points de repères, identifier son territoire, ses interlocuteurs et situer les moyens mis à sa disposition.

- **La dimension juridique** : l'organisme d'accueil devra mettre à disposition du nouveau collaborateur les documents juridiques tels que : la convention collective, le règlement intérieur, les « habitudes orales » aux procédures qualité, les règles d'hygiène et les règles de sécurité

³³Solus, H., & Engel, c. (2017). Recrutement : un enjeu business : augmentez vos profits, évitez le gâchis. Malafoff, france : Dunod (Solus & Engel, 2017, p. 116)

La procédure d'intégration institutionnalisée doit donc répondre à ces contraintes, et un plan d'intégration devra alors comporter les étapes suivantes :



Figure 4 : Les étapes de l'intégration élaborée par nous

Il ne s'agit pas simplement d'accueillir votre nouvel arrivant et de l'installer directement à son poste de travail, une bonne intégration s'anticipe et se prépare, en voici les principales clés ³⁴

3.3.1. Préparation d'accueil :

En premier lieu, il est primordial de prévenir les équipes concernées avant l'arrivée du salarié dans les locaux. En effet, rien n'est plus déplaisant pour un nouvel arrivant que de sentir que ses nouveaux collègues n'ont pas été informés de sa venue.

Le faire Contacter par son chef de service ou le responsable, par un appel ou bien une lettre signée, qui le remerciera pour son choix et souhaitera la bienvenue, en plus il lui expliquera le programme de sa première journée ou semaine de travail et le contenu du parcours d'intégration ;

- Publier sa biographie dans le journal interne ou sur le site intranet, en plus d'un article lui souhaitant la bienvenue ;

- Désigner un parrain qui suivra ses premiers pas, le choisir en fonction de son ancienneté dans l'entreprise. Idéalement, un parrain qui a occupé le même poste que le nouveau venu dans le passé ;

- Désigner une personne parmi ses collègues qui sera chargée de lui indiquer où trouver les fournitures, les vestiaires, la machine à café et la cafétéria, de plus lui donnera de petits conseils sur l'utilisation de l'ordinateur, du véhicule, etc. ;

³⁴<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/integration-un-nouveau-salarie.htm>.

- La logistique du poste de travail (bureau, téléphone, ordinateur, badge d'accès, cartes de visite, etc.) ;
- Planifier le Jour J en particulier grande solitude, aussi de la première semaine rencontrer, réunions et formations à - Préparer les documents à soumettre, surtout s'ils n'ont p (dossier administratif, présentation de l'entreprise, organigramme, code de conduite, statuts, etc.) ;
- Définir les objectifs et des critères d'évaluation permettant de se faire une idée juste et logique pour confirmer la personne ³⁶

3.3.2. L'accueil :

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

- La présentation des membres de l'équipe ;
- Le tour des locaux pour présenter les personnes des autres services ;
- Un déjeuner d'équipe ;
- La remise de documents clés (livret d'accueil, charte de valeurs...) ;
- Le séminaire d'intégration d'une demi-journée à plusieurs journées, pour présenter les activités de l'entreprise, sa stratégie, ses valeurs..., de la part des dirigeants ;³⁷
- La signature et l'explication du contrat de travail ;
- Rendez-vous avec le manager, pour définir la mission, les objectifs et les attentes
- Accès à un intranet ;
- Règlement intérieur ;³⁸
- Diffuser les documents décrivant l'entreprise : organigramme, rapport d'activité de la dernière année, convention collective, etc.
- Fournir un manuel de l'employé pour définir les procédures du GRH en vigueur dans l'entreprise Le premier jour est important car il fait une bonne première impression pour un nouveau embauché, il lui permet de prendre ses marques et se familiariser avec son environnement de travail, et de régler les démarches administratives liées à son arrivée dans l'entreprise.

³⁵Benjamin, c. (2019). Attirer et fidéliser les bonnes compétences : créer votre marque d'employeur. La plaine saint dennis- cedex : afnor. (Benjamin, 2019, p. 133.134).

³⁶(Solus, H., & Engel, c. (2017). Recrutement: un enjeu business: augmentez vos profits, évitez le gâchis. malafoff, france: Dunod. p. 118).

³⁷(Solus & Engel, 2017, p. 119)

³⁸

Un premier jour bien structuré indique également que le salarié est attendu dans l'entreprise, et que son arrivée est bien préparée : il est donc important aux yeux de tous. ³⁹

3.3.3. L'intégration :

Le jour de son arrivée, n'installez pas tout de suite le salarié à son poste de travail. Comme tout nouvel arrivant, il a besoin de se faire à son environnement et à ses interlocuteurs. Préparez-lui donc un véritable processus d'intégration afin de le mettre en confiance. U cours de cette étape, l'employé exercera ses nouvelles tâches et recherchera les connaissances et les compétences dont il aura besoin pour répondre aux exigences de l'entreprise. Il devra s'adapter à son nouvel environnement en étant de plus en plus conscient des valeurs que l'entreprise transmet et des attentes en retour.

Il doit assumer ses nouvelles tâches avec l'aide de son accompagnateur qui l'accompagnera tout au long de la phase d'intégration dans le cadre d'un parrainage formel. ⁴⁰

L'accompagnateur doit assurer en permanence que le nouveau embauché dispose de toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus rapidement possible avec son environnement de travail , D'aider le nouveau embauché à résoudre ses problèmes pratiques ou psychologiques, De présenter la nouvelle recrue aux cadres et faire visiter les secteurs de l'entreprise, De fournir tous les documents utiles , De mettre en contact le nouveau embauché avec tout individu pouvant faciliter son adaptation pratique et générale, D'être à la disposition de la personne concernée pour apporter toute aide ou conseil aussi longtemps que cela est nécessaire. ⁴¹

3.3.4. Le suivi :

La période d'intégration prend plusieurs mois, il ne faut pas perdre de vue. Dans les premiers temps, le salarié va beaucoup apprendre des autres et en particulier de son tuteur, qui lui offrira une transmission des savoirs intégrant les us et coutumes de la société. Encore une fois, restez disponible. Il doit se sentir à l'aise à l'idée de venir vous questionner lorsqu'il rencontre une problématique, il est très courant de dire que l'intégration complète prend de 3 à 6 mois, voire un an, selon la complexité du poste et son environnement. Par conséquent, le processus doit être distingué par des étapes clés clairement définies : entretiens de suivi, procédures de formation, objectifs à atteindre et l'évaluation finale. Si la période d'intégration est une occasion

³⁹(Sylvie, 2019, p. 110)

⁴⁰Brun, J., & Bouzigaud, B. (2018). L'humain, la priorité des entreprises qui gagnent : Les idées les plus simples sont souvent les meilleures (éd. 1e). Paris : Eyrolles. (Brun & Bouzigaud, 2018, p. 37)

⁴¹(peretti, J.-m. (2018). Gestions des ressources humaines (éd. 22e édition). Paris: Vuibert. , p. 84)

unique pour l'entreprise de rassurer le candidat sur son choix, elle doit également permettre à l'entreprise de se rassurer sur le choix du candidat retenu ! Ainsi, un aspect important de l'intégration concernant la validation des compétences du nouvel employé et le suivi de ses performances.⁴²

3.4 OUTILS FACILITANT L'INTÉGRATION

Il existe un certain nombre d'outils favorisant l'intégration des nouveaux travailleurs :

3.4.1 La check-list

La check-list permet à l'entreprise d'inventorier toutes les informations ainsi que le matériel à procurer au nouveau travailleur. Cette liste a pour but de ne rien oublier lors de la première rencontre avec le travailleur et elle va faciliter la tâche de la personne en charge de l'accueil. Comme il a déjà été dit plus haut, lorsqu'un nouveau travailleur est bien accueilli, il va sentir qu'il est attendu et cela lui est bénéfique et le sera pour l'entreprise plus tard.⁴³

3.4.2 Le mail de bienvenue

Ce mail a plusieurs finalités telles que ; prévenir le travailleur de son programme lors de sa première journée ; donner des informations pratiques sur sa première journée ; diminuer l'anxiété du nouveau travailleur en lui montrant qu'il est attendu ; dire ce qu'il doit apporter et comment il doit être habillé ;⁴⁴

3.4.3. La séance d'informations

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

3.4.4 La visite de l'entreprise

« La visite d'entreprise est une des pratiques incontournables de l'accueil et de l'intégration en entreprise. Cela permet aux nouveaux de faire le tour de l'entreprise et de se faire une idée de la façon dont les services sont disposés ainsi que du fonctionnement interne de l'organisation. Cette visite permettra de rencontrer les collègues qu'ils soient directs ou indirects. C'est

⁴² (Solus & Engel, 2017, p. 121.122)

⁴³(LinkedIn,s.d.).d.Kitd'intégration.Enligne https://business.linkedin.com/content/am/business/talentsolutions/regional/fr_FR/site/pdf/tipsheets/onboarding-in-a-box-fr-fr.pdf. (Page consultée le 25 /08/ 2021).

⁴⁴ (LinkedIn, s.d.).

l'occasion pour le nouveau travailleur de prendre ses marques afin d'être moins désorienté les premiers jours. »⁴⁵

3.4.5 La brochure d'accueil :

La brochure d'accueil est une synthèse des éléments les plus pertinents à connaître lorsque on rentre dans une nouvelle entreprise et il est bénéfique pour le nouveau travailleur de la connaître dès le premier jour. Il faut bien entendu que celle-ci soit régulièrement mise à jour. Si le contenu de la brochure est différent dans chaque entreprise, il doit cependant toujours présenter l'entreprise, donner des éléments importants tels que les personnes de contact, les instructions à suivre si le nouveau travailleur a une question.⁴⁶

3.4.6 Le pack de bienvenue

Le package est la plupart du temps donné sous forme de cadeau afin de créer dès l'entrée un sentiment d'appartenance. Celui-ci comprend divers éléments que doit recevoir un nouveau travailleur dès son entrée en service tels que son contrat de travail, la brochure d'accueil, le règlement de travail, ... Il contient aussi parfois le matériel indispensable à la bonne exécution du travail (tenue de travail, clé U.S.B., ordinateur, GSM,). (Joassin, 2016)

3.4.7 L'entretien d'accueil

Cet entretien a pour objectif de présenter l'organisation et de donner les informations importantes telles que la rémunération, les valeurs, les modes de fonctionnement de l'entreprise, lors de l'arrivée du travailleur. C'est un moment d'échange pendant lequel le travailleur peut poser des questions, trouver des réponses à ses inquiétudes liées à son nouvel environnement de travail... (Joassin, 2016)

3.4.8 Le tutorat

Le tutorat est défini comme étant « un ensemble de moyens, en particulier humains, mobilisés par une entreprise pour intégrer et former à partir de la situation de travail ». ⁴⁷« Il est un

⁴⁵6. Thomas, A-L. (2014). La mise en place d'outils d'accueil et d'intégration pour le personnel saisonnier du service handling pax en vue de la haute saison 2014 au sein de BrusselsSouth Charleroi aéroport. Travail de fin d'étude en gestion des ressources humaines non publié, Haute Ecole Namur Liège Luxembourg, Namur

⁴⁶Joassin, A. (2016). La mise en place d'un processus d'intégration et d'accompagnement des travailleurs au sein de l'organisation " Le Perron de l'Illona ». Travail de fin d'étude en gestion des ressources humaines non publié, Haute Ecole Namur Liège Luxembourg, Namur. (Joassin, 2016).

⁴⁷urman, A. (2013). Optimisation du processus d'intégration des nouveaux travailleurs au sein du Service Public de Wallonie. Travail de fin d'étude en gestion des ressources humaines non publié, Haute Ecole Namur Liège Luxembourg, Namur

accompagnement donné par un travailleur qualifié et expérimenté au nouvel arrivant afin qu'il puisse prendre connaissance de tous les aspects de son travail. Le choix du tuteur doit se faire sur base volontaire afin de donner le meilleur soutien possible. »⁴⁸Le tutorat est de plus en plus souvent utilisé dans les entreprises et il peut apporter des bénéfices à l'entreprise s'il est correctement mis en place. Ainsi, en mettant en avant que dans la plupart des cas, les bénéfices induits par le tutorat pour les salariés (développement d'une posture réflexive sur l'activité ; ré-enchantement du travail) profitent également à l'entreprise. A l'inverse, lorsque certaines situations tutorales « coûtent » au salarié, par surcharge de travail par exemple, elles peuvent pénaliser l'entreprise en retour : moindre investissement, posture de retrait, absentéisme,⁴⁹ Ces mêmes auteurs distinguent les coûts et bénéfices directs et indirects. Dans les coûts directs, ils comptent le temps de travail « perdu » utilisé en tutorat et la formation nécessaire pour chaque tuteur. Ils citent comme bénéfice direct le fait que le tutorat nécessite moins de ressources. En effet, pas besoin d'infrastructures, de salles, de support, de formateur, etc. Parmi les coûts indirects, ils citent le « risque d'usure », un risque de démotivation si le tutorat ne fonctionne pas bien (de la faute du tuteur ou non), s'il n'apporte pas de reconnaissance au tuteur. Ce risque d'usure peut aussi venir du fait de la répétition si un tuteur doit sans cesse répéter les mêmes informations, dans un contexte de fort turnover par exemple. Ces risques d'usure peuvent mener à de l'absentéisme, un coût indirect donc. Pour terminer, dans les gains indirects, ils comptent les accidents prévenus grâce aux bons conseils des tuteurs et le regain de motivation pour certains salariés qui se sentent valorisés. (Delgoulet, Largier et Tirilly, 2013)⁵⁰

4. Les concepts qui ont un lien avec l'intégration des employés

4.1 Recrutement et Accueil :

Deux étapes de départ de l'intégration, l'intégration est une étape du cycle de vie du salarié. C'est une étape primordiale qui conditionne le déroulement et la réussite de la prise de poste, elle est donc déterminante pour la réussite du salarié dans l'exercice de ses fonctions. La figure ci-dessous représente le cycle de vie du salarié dans un établissement, avec notamment des données d'entrée et de sortie. L'intégration du salarié, prend part dans ce cycle.

⁴⁸(Thomas, A-L. (2014). La mise en place d'outils d'accueil et d'intégration pour le personnel saisonnier du service handling pax en vue de la haute saison 2014 au sein de brussels south charleroi airport. Travail de fin d'étude en gestion des ressources humaines non publié, Haute Ecole Namur Liège Luxembourg, Namur.

⁴⁹2016). La communication interne de l'entreprise. Belfort, Université de technologie Belfort-Montbéliard, Mineur en management de l'entreprise. (Baudoin, Evrard, Van Custom, 2016).

⁵⁰(Baudoin, Evrard, Van Custom, 2016).

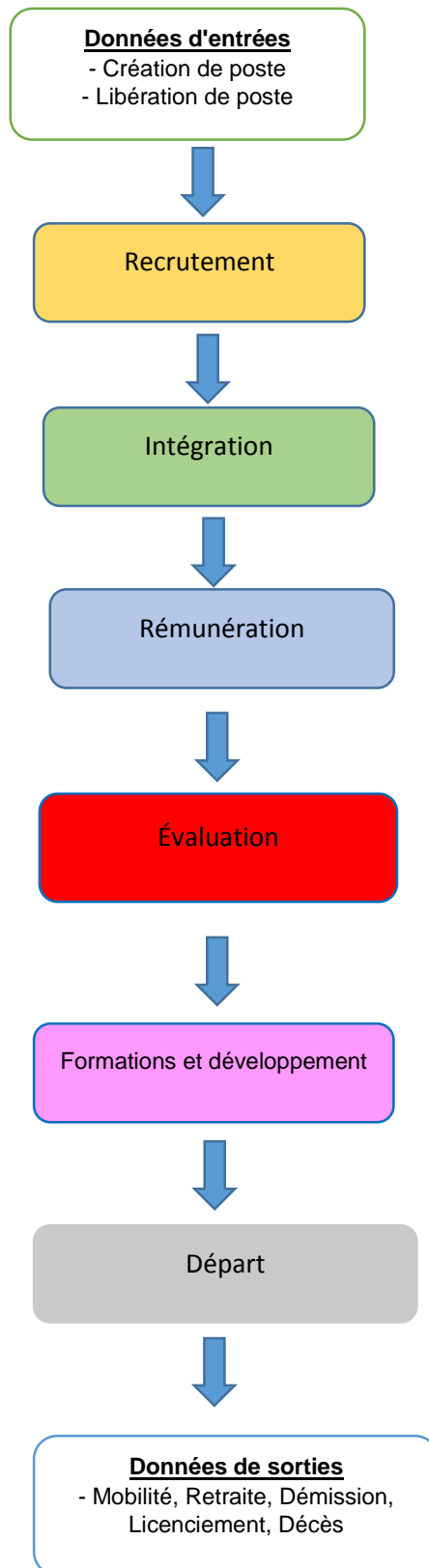


Figure 5 : Représentation du cycle de vie du salarié Auteur : Amandine TUSON, Responsable RH SSR Marc Sautelet

4.1.1 Le recrutement

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de tout établissement. En effet, les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie d'une organisation il est donc important de recruter des personnes compétentes afin d'avoir « la bonne personne au bon endroit », qui partagent les valeurs et la culture de l'établissement. Face aux difficultés évoquées telles que le manque d'attractivité, le recrutement difficile, l'absentéisme ou encore le turn-over, il est nécessaire que les établissements perçoivent les enjeux du recrutement et mettent en place une procédure adaptée à leurs besoins, ainsi qu'une politique de recrutement définie. Un recrutement est un investissement, il comporte des enjeux financiers non négligeables. Le recrutement est composé de différentes phases allant du besoin organisationnel à l'intégration de la nouvelle recrue.

Phase 1 : Apparition d'un besoin organisationnel Un recrutement a pour objectif de répondre à un besoin de compétences supplémentaires et/ou d'effectifs. Deux causes sont liées à ce besoin :

- La libération de poste, dû à un départ (retraite, démission, licenciement...)
- La création de poste, qui va accroître l'effectif de l'établissement Le besoin en recrutement peut être ponctuel, on aura alors recours à un contrat à durée déterminée (CDD) ou à l'intérim, ou alors un besoin permanent qui nécessitera le recrutement d'une personne en contrat à durée indéterminée (CDI).

Phase 2 :

Analyse précise du besoin en recrutement La phase de recrutement est composée de deux étapes. Dans un premier temps, il s'agit d'élaborer la fiche de poste. Après avoir identifié le besoin en recrutement, il est nécessaire de s'intéresser à la définition du poste car elle déterminera le succès ou l'échec du recrutement.

La deuxième étape consiste à élaborer le profil du poste, celui-ci va se faire à partir de la description du poste. Le recruteur va alors définir les compétences et qualités personnelles souhaitées ainsi que la formation et l'expérience requises.

Phase 3 :

Recherche de candidats Il s'agit de rédiger l'annonce, qui est une retranscription de la définition du poste et du profil recherché et qui peut se faire par différents supports de diffusion. L'objectif de l'annonce est d'attirer, séduire et donner envie aux candidats de répondre. Lors de la diffusion de l'annonce, Le recrutement peut avoir lieu en interne ou en externe. Les raisons amenant le choix de recruter à l'extérieur de l'entreprise sont diverses. Cela peut venir de l'absence de candidatures en interne ou l'absence de volonté des professionnels à vouloir occuper le poste proposé ou bien d'une volonté de l'établissement, afin de renouveler les équipes, bénéficier d'expériences ou de compétences supplémentaires.

Phase 4 :

Phase de sélection La phase de sélection consiste à trier les candidatures. C'est est une étape essentielle qui peut demander beaucoup de temps. Si la compétence technique reste importante, la personnalité du candidat doit également être un critère de sélection. La personnalité se définit aux moyens de traits de personnalité, des caractéristiques constantes et stables du comportement.

Ce qui motive le choix du directeur, c'est l'appétence pour les relations humaines.

Phase 5 :

Finalisation du recrutement Il est important de ne pas négliger les phases postérieures au recrutement, soit l'accueil et l'intégration. Le nouveau salarié va entrer dans une organisation possédant un certain nombre 'éléments qui lui sont propres telle qu'une vision, un fonctionnement, des règles internes. Pour pouvoir s'intégrer à l'organisation la nouvelle recrue doit être accompagnée dans sa prise de poste. De plus, l'intégration doit permettre au professionnel de travailler efficacement le plus rapidement possible.⁵¹

5.1.2 L'accueil

Selon Sylvie Desqué et Alain Labuffe (2009, P116) « l'accueil est la première étape de l'intégration d'un nouveau venu. » (Sylvie Desqué et Alain Labuffe, 2009, P116) L'accueil selon Dominique Lamante et Bernard Turgeon (2015, P120) « représente le moment où le candidat devient un membre de l'organisation c'est l'étape qui suit le processus d'embauche » (Dominique Lamante et Bernard Turgeon, 2015, P120)

⁵¹4 IAE Toulouse, Le processus de recrutement, Les fiches outils ressources humaines. Lien URL : http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Le-processus-de-recrutement.pdf consulté le 04/09/2021

Selon le dictionnaire Français Larousse, l'accueil se définit comme « Action et manière de recevoir quelqu'un » Dictionnaire LAROUSSE, Définition « Accueil ». ⁵²

Toute intégration commence par un accueil du nouveau salarié, il est déterminant pour son intégration et son bien-être au travail. Nous considérerons donc l'accueil comme l'une des étapes de l'intégration.

Selon une étude menée par l'Observatoire SIRH en 2012, « 20 % des collaborateurs qui rejoignent une entreprise envisagent dès le premier jour de la quitter en raison d'un accueil défectueux sur les plans humain, administratif ou matériel... » ⁵³.

Savoir accueillir est un acte de management. Dans l'idéal, il est préférable que le nouveau salarié soit accueilli par le N+1 car cela montre l'intérêt et l'importance portés à son arrivée. Or les professionnels soignants ont des horaires décalés, l'accueil doit alors être anticipé par le cadre de santé, en désignant en amont la personne en charge d'accueillir le nouveau salarié. Un pot d'accueil humanise une arrivée toujours déstabilisante, L'implication de la direction est également importante, elle souligne l'intérêt porté au nouvel arrivant, une entrevue entre la direction et le nouvel arrivé doit être prévue le premier jour de l'arrivée.

4.2 Le parrainage :

Assigne un partenaire qui a déjà un poste dans l'entreprise, à une personne nouvellement arrivée c'est le parrainage qu'il s'agit d'une méthode facilite les rencontres avec les collègues et permet au nouveau venu de nouer des liens plus rapidement. Ce dernier est ainsi subventionné par une présence sympathique du parrainage qui lui permet de comprendre les dynamiques internes et l'organisation de l'entreprise plus facilement. ⁵⁴

4.3 Fidélisation :

L'importance de la fidélisation varie en fonction de la situation économique, du rapport de force entre l'employeur et le salarié mais également selon le niveau stratégique du poste. Elle est considérée comme un axe majeur des programmes d'intégration pour les entreprises dans lesquelles l'approche de recrutement est, selon les besoins ou le choix, sur le long terme. ⁵⁵L'enjeu de la fidélisation est de réduire le turnover qui est une source d'inquiétude pour la plupart des entreprises car chaque échec de recrutement favorise la démotivation des salariés, La cohésion d'équipe peut également être affectée et ils mettent la réputation et l'image de

⁵²Lien URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/accueil/569> consulté le 04/09/2021

⁵³Didier BICHON, Le onboarding en France, visité le 01/09/2021. Lien URL : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/01/30/cercle_64388.htm consulté le 04/09/2021

⁵⁴Pollien, S. (2020, janvier 21). Le parrainage, une solution pour améliorer l'onboarding en entreprise ? Consulté l'aout 20, 2021, sur Welcome to the jungle : <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/pairing-entreprise-avantages>

⁵⁵(Lacaze & PERROT, 2010, p. 38.40)

l'entreprise en jeu ; (Hamanae conseil, 2013) « Un turnover important dû à des problèmes d'intégration peut finir par s'ébruiter et compromettre la capacité de l'entreprise à attirer des candidats de bon niveau. »⁵⁶ Selon Armelle Arnaud « Si les salariés sentent un décalage entre l'environnement décrit lors de l'entretien et le milieu dans lequel ils sont, les employeurs feront face au turn-over. »⁵⁷

L'autre l'objectif de fidélisation, qui se concrétise par un avantage économique à maintenir l'employé au même poste, les entreprises visent à développer le sentiment d'appartenance. C'est un objectif de convivialité au travail requis et d'efficacité des équipes qui sous-tendent l'organisation contemporaine du travail. À travers le partage des objectifs communs et d'une identité, les membres des équipes sont capables de prendre des décisions plus facilement et les exécuter.

⁵⁶Brun, J., & Bourigeaud, B. (2018). L'humain, la priorité des entreprises qui gagnent : Les idées les plus simples sont souvent les meilleures (éd. 1e). Paris : Eyrolles, p. 34)

⁵⁷Bresson, A. (2011, 06 23). Comment bien intégrer ses nouveaux salariés ? A. L'express. Consulté le 20/08/2021, sur l'express : https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/comment-bien-integrer-ses-nouveaux-salaries_1004550.htm

CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Au cours de ce chapitre, qui est constitué de deux sections, la première concerne la présentation de 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. Pour être en mesure par la suite de comprendre l'intégration des nouveaux employés au sein de **Emploipartner**, La deuxième section concerne la présentation de notre entreprise d'accueil (Emploipartner) et ses différents services.

1. Cadre méthodologique :

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

1.1.1. Posture épistémologique :

Définir une posture de recherche est une nécessité. L'activité scientifique relève en effet de certains principes épistémologiques, théoriques, méthodologiques et techniques dont il faut rendre compte, de manière non seulement à valider les connaissances produites, mais aussi à discuter de leurs fondements et de leur construction. Les questions que pose la définition d'une posture concernent, autrement dit, les principes, les concepts, les méthodes, et les résultats des connaissances produites.

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'objectifs d'atteindre une meilleure analyse de la gestion d'intégration.

En effet il s'agit des outils et méthodes qui seront décrits et analysés à l'aide de l'observation et des entretiens avec tous les employés au sein EPP qui occupent des postes différents pour pouvoir récolter des informations susceptibles d'optimiser le processus d'intégration.

1.1.2 Approche méthodologique

Dans le but d'atteindre nos objectifs de recherche, la méthode qualitative est certainement la plus adapté pour essayer d'avoir une image détaillée du processus d'intégration. De ce qui est fait en termes d'intégration, au sein EPP, et la manière dont il est fait, à travers des entretiens avec un ensemble d'employés dans un cadre relativement libre, pour donner leur perception et leurs avis sur les pratiques existantes, et ce qui doit être amélioré, sans aucun doute.

La méthode quantitative ne permet pas les salariées de donner leurs avis sur les outils et méthodes d'intégration de l'entreprise, de plus ils n'auraient pas pu partager les pratiques en matière d'intégration 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, on trouve donc que l'approche qualitative, elle est la mieux adapté dans ce cas.

1.2. Méthode de collecte de données qualitatives :

Dans le but d'arriver à des résultats fiables les informations analysées ont été recueillies à partir de la combinaison de deux outils d'investigation pour enrichir notre collecte des données. :

1.2.1. Les entretiens :

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

-Deux entretiens libres l'un avec la responsable de département administration et recouvrement et notre tuteur, qui nous a donné toutes les informations concernant l'intégration au sein EPP.

Et l'autre avec le directeur général d'EPP qui nous a donné toutes les informations concernant les services, les différents départements de l'entreprise, pour comprendre notre terrain d'étude.

-Des entretiens semi directifs ont été réalisés en ligne, et qui ont été fait à chaque employé avec une durée moyenne de 15 à 20 minutes dans le but de récolter plus d'information des individus directement concernés par notre sujet de recherche d'après leurs débuts et leurs perceptions et leurs avis sur ce qui peut être amélioré.

1.2.2. L'observation :

Au cours de notre stage à la DRH de EPP, nous avons eu l'occasion de faire des tours à l'ensemble des directions qui ont été programmées par la responsable administration, cette action nous a permis de voir la différence entre les directions de l'entreprise en matière de conditions de travail mises en place dans chaque direction. Tout comme ayant divers feed-back et perceptions sur un même concept donné (thème). Voire même avoir une autre vision par le biais des collaborateurs et managers sur le déroulement du processus d'intégration.

L'observation nous a permis de de déterminer les détails du Processus, comment est-il perçu par les employés. Comment est –il diffusé par les Responsables.

1.3.1. Choix des interviewés :

Nous avons choisi intentionnellement des profils différents, nous avons choisi 2 managers et 6 employés un peu expérimentés pour voir la différence entre l'ancien processus d'intégration et le nouveau, et 2 nouvelles recrues, A cet effet notre modèle d'échantillonnage est par cas multiple, et en respectant le principe de diversification.

1.3.2. Taille de l'échantillon qualitative :

Le petit nombre des nouvelles recrues au niveau de l'EPP, nous a poussés à limiter notre échantillon à dix entretiens, et le principe de saturation, nous a permis à limiter notre échantillon à dix entretiens, mais ce nombre est suffisant car il y a une diversité des profils qui favorise d'obtenir des résultats tout à fait fiables.

Donc nous avons opté pour les profils suivants :

- Une Assistante commercial 2ans d'ancienneté (individu d'entretien 1)
- Une Chargée de l'administration des ventes ainsi que la partie Community manager, 10 mois d'ancienneté (individu d'entretien 2)
- Une Business Développeur, rattachée au département commercial. 2ans d'ancienneté (individu d'entretien 3)
- Un business développeur, 3ans d'ancienneté (individu d'entretien 4)
- Un Développeur full-stack confirmé ,2 ans d'ancienneté (individu d'entretien 5)
- Un développeur web frontend. 2ans d'ancienneté (individu d'entretien 6)
- Un consultant en recrutement, 2mois d'ancienneté (individu d'entretien 7)
- La chargée d'accueil, 3 mois d'ancienneté (individu d'entretien 8)
- Manager : la responsable administration et recouvrement 2 ans d'ancienneté (individu d'entretien 9)
- Manager : la responsable commercial (individu d'entretien 10)

1.4. Guide d'entretien :

Nous avons fait deux guides d'entretiens un pour les managers, et l'autre pour les employés.

Nos guides d'entretien ont été élaboré soigneusement en nous inspirant de nos lectures sur le sujet et les connaissances acquises durant notre formation au sein de l'ENSM, sur la phase d'intégration, ainsi que nos entretiens exploratoires, nous avons vu utile de commencer le guide par nous présenter et présenter l'objectif de notre recherche, en demandant la permission de faire les entretiens et les enregistrer. Les guides sont divisés en thème avec des questions qui servent les objectifs de la recherche. L'annexe B Comporte le guide d'entretien.

1.5. Méthodes d'analyse des données :

Après la conduite des entretiens, nous avons retranscrit le corpus , et découper à partir des thèmes déjà existants, dans nos guides d'entretiens nous avons procédé à la méthode d'analyse de contenu et pour cela nous avons utilisé la méthode de synthèse et l'analyse verticale qui permet de trouver les mots clés et de saisir des réalités individuelles sur l'intégration, ce qui nous permet in fine de faire ressortir les moyens mises en place par l'entreprise à chaque individu puisque notre échantillon est divergent, ainsi dans le but de s'informer sur les outils mis à dispositions de chaque interviewé. Nous avons aussi utilisé l'approche horizontale se veut au contraire transversale. Pour faire une comparaison des réponses, concernant le processus d'intégration, nous contenter de prendre en considérations toutes les informations pertinentes, nous nous somme inspiré par L'ouvrage méthodologique de Marie-Laure⁵⁸

2. Le contexte organisationnel

Introduction :

Cette partie sera principalement consacrée à la présentation de l'organisme et de la structure d'accueil.

Nous allons présenter en premier lieu l'entreprise EmploiPartner, nous présenterons ensuite la Directions des Ressources Humaines DRH dont la conception est l'objet de notre étude.

2.1. Présentation de l'entreprise EmploiPartner

EmploiPartner est une entreprise experte du e-recrutement agréée par l'État qui propose des solutions de **Sourcing** et de Recrutement innovantes pour accompagner ses clients dans leurs projets de développement RH.

Elle présente les services suivants :

EP job posting

EASY JOB

Publier une annonce n'aura jamais été aussi simple. En plus de la rapidité lors de la publication de votre annonce, profitez de notre outil de *matching bilatéral*. À travers une technologie avancée, le matching permet aux candidats comme aux recruteurs d'avoir une idée très précise sur l'adéquation du profil avec les annonces. De plus complétez votre démarche de recherche des candidats à travers le *scan EP intelligent* qui vous propose des CV analysés et matchés selon vos critères de recherche de notre profil-thèque.

⁵⁸, Guabvaerd Perret, Davbid Gottland, Christophe Haon, Alain Jolibert (2006, P264 ;265)

Smart Job

En plus des options proposées dans l'annonce *easy job*, maximisez votre chance de trouver plus rapidement les candidats adéquats et profitez de notre *outil de scoring* qui vous permet un affichage des candidatures par pertinence. Véritable *accélérateur de votre processus de recrutement*, l'outil de scoring vous offre la possibilité de modifier les critères de recherche pour une plus grande flexibilité lors de la recherche de vos candidats.

JOB Timizer

Optimisez l'utilisation de notre système et de nos ressources pour un résultat optimum en un temps-record. Épargnez ainsi du temps en priorisant les candidats qualifiés. En plus des options du *smart job*, vous pourrez filtrer les candidats grâce à notre *questionnaire de présélection en ligne* et vous concentrer sur les meilleurs profils : *votre nid à talents*

Visio Job

Digitalisez vos recrutements ! La présélection de vos candidats n'aura jamais été aussi innovante ! En plus de *l'outil de scoring et du scan EP*, notre *solution d'entretien vidéo en live ou en différé*, vous permet d'analyser, comparer de manière collaborative avec votre équipe et retenir les meilleures candidatures. Grâce à un *questionnaire* que vous soumettrez au candidat de votre choix, ce dernier lancera un enregistrement vidéo pour répondre à vos questions. L'entretien sera enregistré ce qui vous permettra de le partager avec votre équipe pour une prise de décision appuyée.

BRANDED JOB

Votre entreprise a-t-elle le *“Company Cool Factor”* ? Une meilleure façon d'attirer & filtrer les Talents tout en vous démarquant de la concurrence. Votre société devient *“the Best Place to Work”* ». Profitez de toutes les fonctionnalités de l'easy job ainsi que d'un site carrière RH pour renforcer votre *Marque Employeur* et étendre votre portée.

CV THEQUE

Optimisez votre recherche et votre temps et profitez de la *meilleure base de CV en Algérie*, grâce à des algorithmes de data mining (d'analyse) et d'un moteur de recherche « *exceptionnellement* » *précis et performant*, accédez à une banque de CV hautement qualifiée et diversifiée.

Offre Premium/VIP

Profitez de notre meilleur espace pour mettre en avant votre annonce, n'affichez plus comme avant, démarquez-vous et bénéficiez de notre bannière RH. Votre annonce devient attrayante, vous pourrez ainsi stimuler l'intérêt des candidats les plus pertinents. De plus, vous pourrez bénéficier de nos fonctionnalités comprenant *l'outil de scoring, le matching bilatéral et le scan EP*.

EP accompagnement

Tri des CVs

Lorsque vous n'avez pas le temps de trier vos CV, nous le prenons pour vous. Nos chargés de recrutement étudient votre fiche poste, récoltent vos CVs et vous organisent votre base de données selon vos critères de recherche

Préqualification téléphonique

En plus de l'étape de tri, nos consultants en recrutement contactent pour vous les candidats et valident avec eux les critères demandés. Langue, véhicule ou encore intérêt pour le poste..., nous validons chaque critère pour vous proposer une liste de candidats de qualité.

Présélection des candidats

À travers cet accompagnement, nous vous garantissons les meilleurs candidats ayant répondu à votre annonce mais aussi ceux de notre base de données concordant parfaitement avec les exigences tracées sur la fiche poste, nous nous occupons de vous trouver le candidat pour vous permettre de penser qu'à une chose ! Son recrutement.

EP cabinet

Head hunting

Notre équipe experte en head hunting, vous propose une méthodologie rigoureuse pour le diagnostic et l'audit de votre besoin ainsi qu'un accompagnement lors de la prise de décision, nous nous occupons de vous dénicher le profil idéal, pour vous permettre de vous concentrer sur votre cœur de métier. Notre équipe de chasseurs de têtes mettra tout en œuvre pour vous trouver le profil idéal à votre entreprise, à travers une approche directe et personnalisée par entreprise, nous vous garantissons un recrutement et un suivi post recrutement irréprochable. Rien ne sera laissé au hasard. CV, compte rendu, test psychotechnique, référence check... tout est mis en place pour vous permettre un recrutement sans stress et dans les meilleurs délais.

Reference Check

Recueillir à 360 degrés et de manière structurée les feedbacks des précédents employeurs et des collègues de vos futurs collaborateurs, qui n'a pas rêvé de ça ! Le contrôle de référence est une étape primordiale dans une stratégie de recrutement efficace. En tant que tierce partie neutre, Emploi Partner vous propose un service optimal, notre seul objectif est de vous fournir des informations détaillées de haute qualité qui vous permettront un recrutement en toute sécurité.

EP Com

Bannière horizontale

Profitez d'un affichage de vos informations en grand, offrez-vous l'un des espaces les plus visibles de notre site pour communiquer. Design et captivante, la bannière horizontale est le meilleur choix pour vos communications.

Pub Pavé

Avec plus de 35 000 visiteurs par jour et un positionnement stratégique, l'affichage sur pavé est un moyen très efficace pour communiquer sur votre entreprise.

EP test

Test Psychotechnique

Une gamme de test très large est mise à votre disposition, personnalité et comportement, agilité et aptitudes, connaissance et savoir-faire mais encore Performance collective, simulation et mise en situation... , une multitude de test est proposé par notre partenaire afin de vous permettre une prise de décision rapide et sécurisée.

Test Métier

En plus des tests psychotechniques, nous vous proposons plus de **250 tests métiers** afin de pouvoir évaluer vos candidats sur une fonction donnée, ainsi vous pourrez évaluer un informaticien sur le langage Java, un comptable sur les normes, un commercial sur les techniques de vente... et de ce fait, vous permettre une décision plus rapide quant au recrutement des candidats.⁵⁹

⁵⁹ <https://www.emploiartner.com/fr/noservices> consulté le 20/06/2021

3. Historique

EmploiPartner facilite l'accès à l'information, augmente les chances aux candidats pour qu'ils soient recrutés facilement. Leur premier site a été mis en ligne en janvier 2010.

- Janvier 2010 : EmploiPartner première édition
- 2013 : EmploiPartner deuxième édition
- 2015 : EmploiPartner troisième édition

3.1. Profil d'EmploiPartner

Date d'établissement	Janvier 2010
Adresse	N° 60 Lotissement Saidoune – Kouba, Alger
• URL de site web	https://www.emploipartner.com
Adresse électronique	contact@emploipartner.com
• Nombre d'employés	Près de 30 personnes

Tableau 3 : Profile d'emploiartner

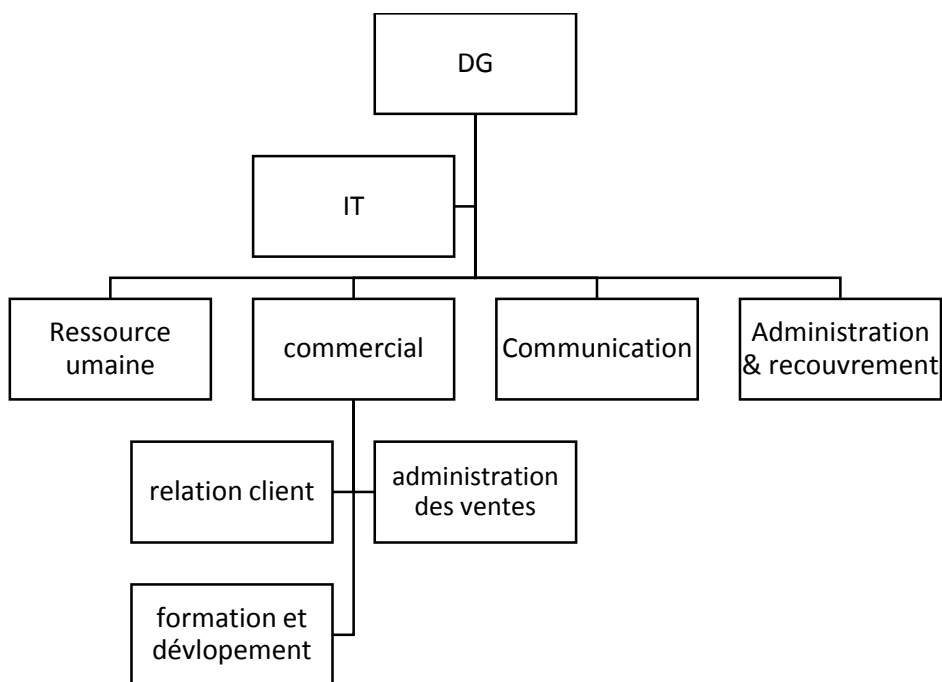
3.2. Organisation d'EmploiPartner

L'organisation d'EmploiPartner est composée de 5 niveaux de responsabilité placée sous l'autorité de la direction générale.

- Direction générale
- Direction IT
- Direction commerciale
- Administration et recouvrement
- Direction des ressources humaine

Dans le cadre de notre travail, nous nous intéressons uniquement à la direction des Ressources humaines.

Figure 6 : Schéma qui représente l'organigramme d'EmloiPartner



3.3. Présentation de la structure de la Direction des Ressources Humaines

Chaque organisme a besoin d'une structure qui prend en charge ses besoins en moyens humains et matériels, La DRH est indispensable et à travers, elle veille au bon fonctionnement de l'entreprise.

3.3.1 Missions de la DRH

La direction des ressources humaines assure leurs missions en collaboration avec les autres directions et les responsables dans une logique d'objectifs fixés par l'entreprise.

- **La communication**
 - La gestion des moyens de communication : affichage, audio-visuel
 - La définition des publications orientées vers l'extérieur
- **L'administration du personnel consiste en :**
 - l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles, et collectivesDu personnel de l'entreprise
 - Gestion des contrats de travail
 - Gestion des déclarations de formation continue et autres procédures administratives
 - Gestion des temps (congs payés, maladies, ...),
- **L'amélioration de condition de travail**
- **La gestion au sens large :**
 - L'acquisition des ressources humaines par la gestion de l'emploi, programmes de recrutement, analyse des postes et l'évaluation des personnes
 - La gestion de la formation
 - La gestion des rémunérations par l'analyse et l'évolution des postes, grille de salaire

3.3.2. Définitions de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) est un ensemble de pratiques ayant pour objectif d'administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation pour une organisation efficiente.

La GRH assure l'administration des ressources humaines (paie, contrat, congé,) et le développement des ressources humaines (gestion de recrutement, document administratif...)

3.3.3 Objectif de gestion des ressources humaines

- Mobiliser et développer les RH
- former les nouveaux salariés
- proposer des perspectives d'évolutions internes
- développer les compétences des salariés en poste en prenant en compte les nouveaux outils de travail et technologies
- Identifier les différents domaines de la fonction des RH
- Séduire des RH possédant des habiletés et de l'expérience vers l'organisation
- l'élaboration des programmes qui favorisent la promotion interne
- Motiver et satisfaire le salarié par assurer le climat de travail, santé et sécurité de travail

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'outils et de méthodes, et présenter le contexte organisationnel de notre cas d'étude.

CHAPITRE 04 :

RESULTATS ET

DISCUSSION

Dans ce chapitre nous allons exposer comment nous avons fait pour analyser les dix entretiens, selon notre modèle d'analyse. Nous exposerons les résultats, nous les discuterons et nous finirons par donner des suggestions pour l'intégration au sein de l'EPP.

1. Démarche utilisée pour analyser le corpus :

Après avoir préparé notre corpus en faisant la transcription manuelle des dix entretiens. On a choisi de ne pas corriger les données et avec le style propre des entretiens et nos explications, on a aidé les interviewés pour bien comprendre les questions afin de bien comprendre et mieux répondre. Au début nous avons fait une première lecture des entretiens puis d'autres lectures, et nous avons transcrit les observations manuellement. Nous avons essayé par la suite d'analyser les thèmes qui apparaissent dans les guides à l'issue de la fin de l'analyse de chaque entretien, puisque chaque interviewé a vécu son intégration différemment des autres, ensuite nous avons construit une grille d'analyse des thèmes (annexe X) qui par la suite nous a aidé dans la synthèse, puisque le tableau reprend les réponses qui nous ont été d'une grande aide. Cette analyse regroupe l'ensemble des éléments clés concernant l'avant entrée à l'entreprise l'accueil ainsi la socialisation, l'intégration et le suivi afin de ressortir les outils et méthodes d'intégration, et les avis de chaque employé.

2. Résultats

2.1 Avant l'entrée en entreprise :

Il est important, avant toute chose, de préparer l'arrivée du nouvel recrue et cette préparation constitue la première étape du processus. En effet si l'arrivée du collaborateur est bien préparée comme tous les individus ont trouvé leur bureau préparé les pcs...etc. Son intégration sera alors facilitée aussi bien pour lui que pour le manager. Selon manager 1 Il est donc nécessaire avant son arrivée d'avoir le maximum des informations concernant la nouvelle recrue et de récupérer les éléments nécessaires au contrat de travail, le RIB par la responsable administration manager 1, Le manager doit également s'assurer que tout le matériel nécessaire à l'exercice de la fonction du nouvel arrivant soit disponible le Jour J et faire une demande des droits d'accès pour les différents outils auprès de son supérieur hiérarchique, comme souligné par l'interviewé n° 2 . Afin de faciliter l'intégration il est primordial de communiquer sur l'arrivée de la personne en informant tous les collaborateurs spécialement son équipe comme le manager 2 responsable commercial a dit qu'elle informe toute l'équipe sur l'arrivée de la nouvelle recrue et c'est le cas de tous les départements au sein de l'EPP.

2.2. L'accueil (le jour j) :

Les individus d'entretiens ont partagé la même opinion du premier sentiment qu'ils ont eu lors de leur intégrations, qu'ils étaient bien accueillis que ce soit de la part du supérieur hiérarchique ou bien de la part de l'équipe de travail. Selon l'individu d'entretien 06 qui a senti que les conditions d'accueils étaient satisfaisantes, il a trouvé qu'il y'a pas quelques choses à améliorer car il s'est retrouvait bien, il était bien cadré et accueilli par ses collègues, même en étant pas tout de suite installé dans son poste de travail, il devait se familiariser et apprendre à se faire avec son environnement et à ses interlocuteurs. Donc ce dernier est pris en charge par son manager direct. Au cours de celle-ci, le collaborateur se verra remettre son contrat de travail et différents documents administratifs , Simulation de salaire (paie : salaire de base, prime de panier, transport ...) Le manager représentant le chargé d'administration et recouvrement, professionnellement faisant visiter les différents départements, présenter l'organisation à la nouvelle recrue selon tous les individus sauf l'individu de l'entretien n°08 qui a profité d'une présentation PowerPoint par les DPA la DGA ou leurs managers selon leur disponibilité pour être de plus en plus conscient des valeurs que l'entreprise transmet et des attentes en retour. Dans cette première phase d'accompagnement le manager et le collaborateur doivent planifier ensemble les dates de débriefing et les rendez-vous de suivi dans la moyenne de 15 jours , selon l'expérience de l'interviewé n° 02 . L'objectif de cette première demi-journée est de donner une vue sur son parcours d'intégration. Le nouvel entrant pourra également prendre connaissance à l'entreprise. Afin d'accompagner la nouvelle recrue dès le premier jour, l'accompagnateur est présent pour la suivre tout au long de son programme d'intégration en étant à son écoute, le renseigner, etc. Il devra avoir le même métier, diplôme que le nouvel entrant afin de favoriser les échanges d'expériences et les diverses technicités. Cependant il exerce tout à fait un rôle de managers. Cette mission d'accompagnement est ouverte à tous et doit constituer un booster motivation par l'empathie et l'envie de transmettre son savoir.

2.3. L'intégration :

L'intégration a Emploipartner dure environ 03 à 05 jours qui sont consacrés à ses recrues. Selon l'individu de l'entretien num 02, on commence tout d'abord par lui présenter leur dossiers les 02 premiers jours, après les responsable hiérarchique s'adressent à lui en lui expliquant les documents et de quoi s'agit-il, d'où tirer les informations utiles à sa prise de poste par contre l'individu num 08 , dans cette période d'employabilité il a exercé ses nouvelles tâches et recherche les connaissances, les compétences dont il a besoin pour répondre aux exigences de

son poste, en outre selon le manager 02, les managers en général font leurs entretiens souvent avec la nouvelle recrue pour lui donner l'occasion de soumettre ses premières interrogations ou incompréhensions à chaud ,aux yeux des managers c'est également le bon moment pour redéfinir précisément avec le future collaborateur les missions du poste qu'il va occuper, en mentionnant les objectifs attendus à court terme , en faisant part à leur nouveau salarié qu'ils sont disponibles en cas de besoin , selon les individus 01, 03, 06 leurs collègues les aidaient étant toujours présent pour répondre à leurs incompréhensions et questions lorsque les responsables sont sur d'autres taches ou bien avec des clients, généralement en cette phase là les 03 premiers jours, tous les collaborateurs profitent d'une formation interne sauf l'individu 07 car il a occupé la même fonction chez son ancien employeur . Alors il disposait déjà d'un bagage comment avoir le maximum d'information, apprendre les nouvelles techniques pour le poste en question, et chaque collaborateur est accompagné par ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques. En revanche, il doit assumer ses nouvelles tâches avec l'aide de son accompagnateur qui l'accompagne tout au long de la phase d'intégration dans le cadre d'un parrainage formel donc on peut résumer le rôle de parrain à l'EPP :

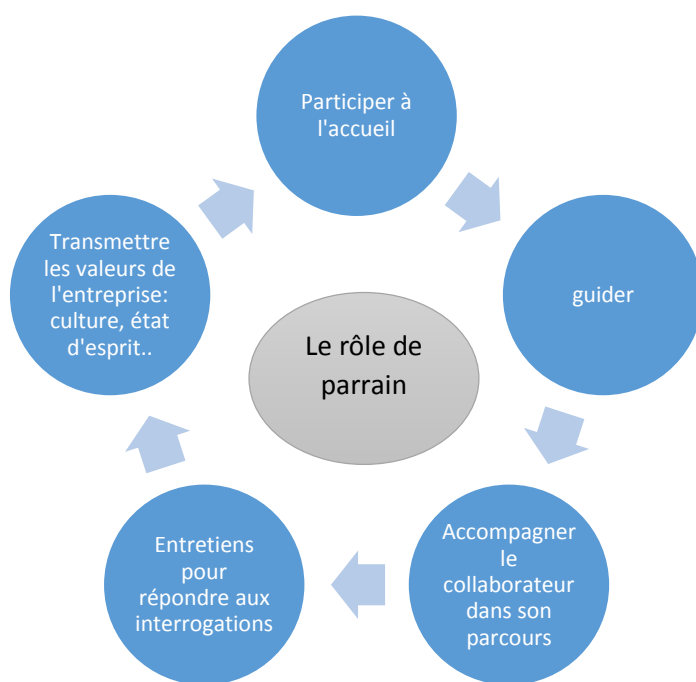


Figure 7 : Le rôle de parrain à EPP élaboré par les étudiantes

2.4. La socialisation

L'ensemble des individus des entretiens ont presque tous participé à des événements et activités qui permettent de faciliter la socialisation au sein de l'entreprise.

La formation à l'EPP était un facteur fort pour la socialisation de ses collaborateurs, pratiquement tous ayant profité d'une formation interne à EPP, pour but de consolider une culture propre de l'entreprise et de travailler dans un climat fraternel et d'entraide entre le nouveau employé et l'ensemble de l'entreprise pour s'adapter vite et efficacement à son poste ainsi par ses responsables et ses collègues, comme le prouve l'individu numéro 04 qui nous a dit qu'elle a participé à une formation avec sa responsable, aussi l'individu numéro 03 qui nous a dit que sa formation était pour le but de me familiariser avec mon équipe et dépasser les barrières hiérarchiques informelles, existant d'autres événements aussi comme le déjeuner le premier jour d'intégration qui permet de créer des relations avec les nouveaux collaborateurs, tous les employés ont bénéficié d'un déjeuner ensemble, sans oublier les moyens de communications utilisés par l'entreprise afin de discuter facilement avec tous les employés, ouvrant droit à chaque nouveau employé l'accès le jour d'intégration. La communication entre les collaborateurs se passe parfois par mails, la boîte de communication du logiciel interne et de temps en temps la communication se passe face à face avec les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs, en prenant l'individu d'entretien 04 qui a trouvé de la facilité du biais d'un collaborateur à son responsable. Tandis que l'individu 07 explique que son responsable est d'un esprit de sympathie, elle discute avec eux pas seulement sur les sujets de travail mais parfois même nous raconte des anecdotes pour nous booster, nous remonter le moral et surtout pour nous encourager à travailler.

Ces relations et comportements permettent de créer une culture de vivre, une bonne qualité de vie au travail et d'un relationnel appartenant ensemble à EPP, dans un climat aimable entre la mixité générationnelle qui se trouve au sein de l'entreprise.

2.5. Suivi et accompagnement :

Le parcours d'intégration ne s'arrête pas au premier jour de l'entrée en fonction à EPP. Il est donc nécessaire de prévoir des points réguliers au cours des 02 premiers mois du nouveau collaborateur afin de s'assurer de son bien-être.

cette période d'intégration et de suivi à l'EPP dure entre 15j et 02 mois, dans les premiers temps le salarié bénéficie d'une formation avec accompagnement pendant cette période par son responsable et ses collègues selon l'individu 01 elle était en formation pendant 06 mois et sa

période d'intégration d'une durée de 02 mois , les autres individus leur intégration était entre 03 à 15 jours , dans cette période tous les individus étaient accompagnés pour leur offrir une transmission des savoirs , par les formations , les entretiens , définir les objectifs à atteindre et l'évaluation, selon le manager 1 c'est une période pour donner l'intérêt et du temps au nouveaux employés pour faire ses preuves, ils valident ses compétences et suivent ses performances , l'objectif de l'accompagnement à l'EPP c'est être présent pour aider le nouveau employé réaliser un feed-back avec le nouveau travailleur afin de recueillir son ressenti et améliorer son parcours d'accueil et d'intégration pour ses futurs nouveaux travailleurs.

3. Discussion

Le processus d'intégration à emploi partner passe par un ensemble des pratiques qui sont mises en place par les responsables de l'entreprise. La phase d'intégration d'un nouveau salarié et la dernière phase du processus de recrutement, dans laquelle l'entreprise met en œuvre des outils et moyens très modernes pour recruter, par leur site de recrutement en ligne, et réseaux sociaux.

L'intégration à l'EPP commence par la préparation de l'arrivée du nouvel employé, cette étape est faite par le responsable par :

- La préparation d'une présentation ainsi que celle de l'entreprise ;
- La prévention d'équipe dès l'arrivée de nouveau collaborateur ;
- La préparation du poste de travail et les formalités administratives
- La deuxième étape c'est l'accueil, le premier jour d'intégration l'objectif de cette étape c'est de bien accueillir un nouvel arrivant et qu'il prenne connaissance de :
 - L'entreprise et son personnel, sa culture, soit l'environnement général (à partir d'une visite, d'une formation/ présentation générale) ;
 - Ses futures relations de travail avec l'équipe ;
 - Son poste et ses missions.
- Socialiser avec les nouveaux employés par un déjeuner ensemble pour casser les barrières.

Ensuite c'est l'intégration le jour de l'arrivée de l'employé il aura toutes les informations concernant son poste. L'objectif de cette étape c'est :

- la nomination d'un parrain comme facilitateurs du processus d'intégration et pour aider l'accompagné à élaborer ses propres solutions

- Donne la chance et le temps au nouveau salarié pour faire ses preuves
- Le bon moment pour mentionner les objectifs attendus à court terme
- Répondre au maximum des questions et interrogations posées par le nouvel employé

Afin d'assurer un bon climat de travail, et socialiser les nouveaux employés, l'entreprise organise plusieurs événements qui a pour but de permettre aux nouveaux employés de se familiariser avec l'entreprise et de dévoiler les valeurs de l'entreprise ses activités ainsi que les stratégies déjà mises en place, c'est également le moment de se faire connaissance et de tisser les liens entre les membres de l'équipe. Ces programmes permettent de rapprocher tous les collaborateurs, afin d'assurer le transfert des savoirs entre le nouvel employé, ses responsables et ses collègues, pour casser les barrières c'est-dire sensibiliser les salariés aux enjeux de la diversité intergénérationnelle et pour inciter les employés à dialoguer et à donner des informations sur leurs parcours et leurs compétences professionnelles.

En dernier le suivi et l'accompagnement du nouveau employés, permet à ce dernier d'être opérationnel dans son poste de travail , il sera apte à atteindre ses objectifs et ses missions à court et moyens terme, l'accompagnement durant cette période est très important, cette action d'accompagnement a trouvé réaction positive de la part de tous les collaborateurs, la durée d'accompagnement diffère d'un collaborateur à un autre, il y a qui sont intégrés rapidement dans une durée courte, d'autres sont restés longtemps pour l'intégration, et généralement la durée moyenne d'intégration chez emploiartner est de 15 jours à 2 mois .

4. Les suggestions pour améliorer le processus d'intégration à emploiartner :

Pour l'amélioration continue de processus d'intégration chez Emploiartner nous proposons l'ensemble des pratiques suivantes :

- Elaboré un livret d'accueil qui est essentiel dans les entreprises pour :
- Souhaiter la bienvenue au nouvel employé
- savoir donner un maximum d'informations et de repères au nouvel embauché afin de répondre à ses questions du quotidien (préciser éventuellement que ce n'est pas un règlement intérieur)
- S'imprégner des valeurs et du fonctionnement de la société.
- Se repérer plus facilement au sein de la structure.
- Prendre connaissance et s'approprier la réglementation en vigueur dans l'entreprise.

- Distribuer plus d'information à support manuel pour tous les nouveaux employés.
- Créer un programme commun d'intégration : il sert à offrir une expérience d'intégration unique et personnalisée pour chaque nouveau collaborateur.
- Créer une forte culture d'entreprise et un fort esprit d'équipe.
- Préparer un séminaire d'intégration : Il sert à faciliter les prises de contact et les interactions entre les anciens et les nouveaux salariés. C'est aussi une occasion de véhiculer les valeurs ainsi que la culture de l'organisation. Ces événements permettaient de favoriser la cohésion d'équipes pour que celles-ci s'entendent bien et ainsi gagner en motivation et diminuer le turnover.
- Donner un feed-back :

Les nouveaux employés préféreraient se voir jugés sur la réussite de leurs missions et leurs performances afin d'améliorer leur travail. De même ils sont très attirés par la notion de mobilité, aussi bien au sein de l'entreprise que dans le monde du travail en général.

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 Emploipartner, pour guider nos recherches notre question principale était.

Quels sont les outils et méthodes utilisées par emploipartner pour intégrer les nouveaux employés ?

Nos objectifs étaient de tenter d'identifier les pratiques d'intégration chez notre organisme d'accueil, et d'essayer de comprendre les attentes des employés, afin de présenter des recommandations pour améliorer les pratiques qui existent au sein d'entreprise.

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

Notre travail était par la proposition du Dg d'Emploipartner, qui a rencontré des difficultés lors de l'intégration des nouveaux employés dans plusieurs aspects. Nous à travers le capital de connaissance qu'on a acquis à l'ENSM et nos lectures sur ce sujet, nous avons donc essayée de ressortir les pratiques utilisés par l'entreprise afin de l'améliorer.

Au regard global de nos résultats, nous avons pu tirer les résultats les plus importants pour répondre à notre problématique de recherche. D'après l'analyse de ces résultats, Il ressort également que les employés donnent une image positive des pratiques d'intégration en vigueur dans l'entreprise. Ils ne sont pas très satisfaits du programme actuel d'intégration de l'entreprise Emploipartner, ce qui engendre quelques modifications pour leur donner un sentiment d'appartenance chez eux et affecter positivement leur motivation et leur performance, afin de diminuer le turnover.

D'une façon générale, l'entreprise Emploipartner investit, fait des efforts pour ce qui est d'assurer une bonne intégration pour les nouveaux employés, tout en leur transmettant les aptitudes nécessaires pour leur travail.

Il faut souligner que lors de nos recherches, de nombreuses lacunes nous sont apparues, nous citons :

- L'absence des études qui traitent ce sujet ici en Algérie.
- D'un point de vue méthodologique notre travail présente des limites comme l'absence des nouveaux employés et le principe de saturation chez Emploipartner donc notre échantillon était très limité.
- L'absence des documents qui présentent Emploipartner, et le processus d'intégration.

REFERENCES

BIBLIOGRAPHIQUE

➤ **Ouvrage :**

- Armstrong, m. (2006). A hand book of human resource management practice (éd. 10e édition). Philadelphia : kogan (Armstrong, 2006, p. 470
- (Almudever et Le Blanc in Levy-Leboyer,rh : les apports de la psychologie du travail ,la psychologie du travail ,edition d'organisation,et al., 2003,)
- Bernard, M., & Daniel, C. (2016). Gestion des ressources humaines:Pilotage social et performances (éd. 9e édition). Paris: Dunod
- Benjamin, c. (2019). Attirer et fidéliser les bonnes compétences : créer votre marque d'employeur. La plaine saint dénis-cedex : afnor. (Benjamin, 2019,).
- -Brun, J., & Bouzigaud, B. (2018). L'humain, la priorité des entreprises qui gagnent : Les idées les plus simples sont souvent les meilleures (éd. 1e). Paris : Eyrolles. (Brun & Bouzigaud, 2018
- Delphine, L., & Serge, P. (2010). L'intégration des nouveaux collaborateurs. Paris: Dunod
- GUAVARD Perret Marie-lanie, GOTTLAND David, HAON Christophe, JOLIBERT Alain (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse, 2ème édition, Montreuil, Pearson édition.
- Lacaze & PERROT, 2010, p. 3) Lacaze, D., & PERROT, S. (2010). L'intégration des nouveaux collaborateurs. Paris : Dunod
- La communication interne de l'entreprise. Belfort, Université de technologie Belfort-Montbéliard, Mineur en management de l'entreprise. (Baudoin, Evrard, Van Custom, 2016).
- (nathalie, D., Olivier, H., Delphine, L., & Karim, M. (2005). Comportement organisationnel, (éd. 1er édition, Vol. 1). Bruxelles, Belgique : De Boeck
- Olivier, n. (2009). Kit RH pour les PME :80 fiches pratiques et fichiers téléchargeables (éd. 1er édition). Paris : Eyrolles, Edition d'organisation. (Olivier, kit RH pour les PME, 2009, p. 33)
- Portillaet young Gestion des ressources humaines, num75, l'intégration dand l'entreprise, editionESKA, france2010
- peretti, J.-m. (2018). Gestions des ressources humaines (éd. 22e édition). Paris : Vuibert.

- Solus, H., & Engel, c. (2017). Recrutement : un enjeu business : augmentez vos profits, évitez le gâchis. malafoff, france: Dunod.
- schein edgar carrer anchors , pfeiffer company,san diego cité par (nathalie, Olivier, Delphine, & Karim, 2005

➤ **Sites d'internet**

- Association pour l'emploi des cadres "APEC". (2020, septembre 9). Intégration : tout se joue les 100 premiers jours. Consulté le septembre 01/09, 2021, sur APEC : <https://www.apec.fr/recruteur/attirer-les-candidats/strategie-de-recrutement/fichesconseils/integration--tout-se-joue-les-100-premiers-jours.html>)
- Daleau, n., picard, G., & Junca, e. (2019). L'intégration des salariés, un enjeu de performance de l'entreprise, dans ARACT Normandie. Consulté le 01/08/2021, sur <https://fr.calameo.com/books/00033370139400bd01df3> (Daleau, picard, & Junca, 2019)
- Didier BICHON, Le onboarding en France, visité le 01/09/2021. Lien URL : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/01/30/cercle_64388.htm consulté le 04/09/2021
- Epistimologie <https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/chapter/les-grands-debats-epistemologiques-occidentaux-attribue/> consulté le 19/09/2021
- Émile Durkheim, *Éducation et sociologie*, Paris PUF, [1922], 1975 ;William Thomas, Florian Znanie
- Guerfel- Henda, S., El abboubi, m., & El kandoussi, F. (2012, avril). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, dans RIMHE. Consulté le 22/08/2021, sur Cairn info : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-4-page-57.htm>, p. 61)
- Grange, j. (s.d.). « Que veut dire intégration ? Histoire d'une notion » dans free.fr. Consulté le 29/07/2021, [en ligne], sur le site web:<http://juliette.grange.free.fr/dotclear/public/Articles/Integration.pdf> (Grange, p. 2)
- Garcia, J.-F. (2016). « La transformation des compétences collectives : l'influence d'une politique d'intégration des nouveaux arrivants » : Le cas exploratoire de SNCF Réseau Maintenance et Travaux territoire de production Atlantique, dans @ GRH. Consultée 30/07/2021, sur le site web : <https://www.cairn.info/revue-@grh-2016-4-page-11.htm> (Garcia, 2016, p. 14.15)

- Intégration des nouveaux collaborateurs https://www.amazon.fr/Lint%C3%A9gration-nouveaux-collaborateurs-d%C3%A9veloppement-entreprise/dp/2100538128/ref=sr_1_2?__mk_fr_FR=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&dchild=1&keywords=1%27int%C3%A9gration+en+entreprise&qid=1631966315&s=books&sr=1-2 consulté le 10/07/2021
- intégration un nouveau salarié <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/integration-un-nouveau-salarie.htm> consulté le 15/08/2021
- Job truster. (2015). Intégration des salariés, un enjeu stratégique pour l'entreprise. En ligne <http://www.jobtruster.com/blog/integration-des-salaries/> (Page consultée le 15/09/2021)
- Keable, p. (2007, juillet 7). L'intégration sociale, un cadre conceptuel porteur de changement. (C. j.-i. universitaire, Éd.) Consulté le 29/07, 2020, sur aifris : http://aifris.eu/03upload/uplolo/cv1038_857.pdf (Keable, 2007, p. 3)
- Larousse : Lien URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/accueil/569> consulté le 04/09/2021
- Pollien, S. (2020, janvier 21). Le parrainage, une solution pour améliorer l'onboarding en entreprise ? Consulté l'aout 20, 2021, sur Welcome to the jungle : <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/pairing-entreprise-avantages>
- Revue de gestion des ressources humaines 2010/1 (N° 75), pages 16 à 29 CAIRN. Info consulté le 15/07/2021 <https://journals.openedition.org/sociologie/2484> consulté le 15/07/2021
- réussir son intégration en entreprise <https://www.larcier.com/fr/reussir-son-integration-en-entreprise-2015-9782875960931.html> consulté le 18/07/2021
- Sia Partner. (2011). L'intégration des salariés, une étape clé à ne pas sous-estimer. En ligne <http://rh.sia-partners.com/20110503/lintegration-des-salaries-une-etapecle-a-ne-pas-sous-estimer>. Consulté le 14/09/2021
- s.d). Kit d'intégration. En ligne : https://business.linkedin.com/content/dam/business/talentsolutions/regional/fr_FR/site/pdf/tipsheets/onboarding-in-a-box-fr-fr.pdf. (Page consultée le 25 /08/ 2021).
- Toulouse, Le processus de recrutement, Les fiches outils ressources humaines. Lien URL : http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Le-processus-de-recrutement.pdf consulté le 04/09/20
- <https://www.emploiartner.com/fr/noservices> consulté le 20/06/2021

➤ **Mémoires et thèse**

- Irma, A. (2013). Optimisation du processus d'intégration des nouveaux travailleurs au sein du Service Public de Wallonie. Travail de fin d'étude en gestion des ressources humaines non publié, Haute Ecole Namur Liège Luxembourg, Namur.
- Joassin, A. (2016). La mise en place d'un processus d'intégration et d'accompagnement des travailleurs au sein de l'organisation " Le Perron de l'Ilona ». Travail de fin d'étude ingestion des ressources humaines non publié, Haute Ecole Namur Liège Luxembourg.
- Iurman, A. (2013). Optimisation du processus d'intégration des nouveaux travailleurs au sein du Service Public de Wallonie. Travail de fin d'étude en gestion des ressources humaines non publié, Haute Ecole Namur Liège Luxembourg, Nam.
- Thomas, A-L. (2014). La mise en place d'outils d'accueil et d'intégration pour le personnelsaisonnier du service handling pax en vue de la haute saison 2014 au sein de Brussels South Charleroi aéroport. Travail de fin d'étude en gestion des ressources humaines non publié, Haute Ecole Namur Liège Luxembourg, Namur

ANNEXE A :
ORGANIGRAMME DE
EMPLOIPARTNER

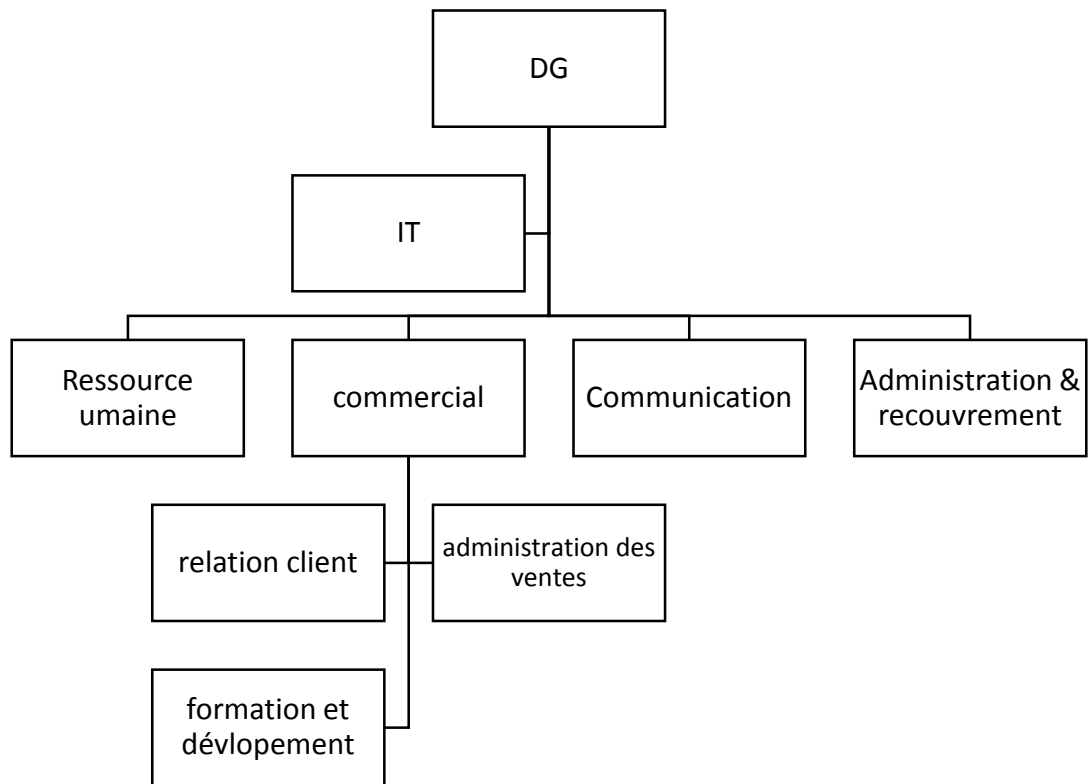


Figure 8 : Organigramme de Emploipartner

Source : emploipartner

ANNEXE B : LES FGUIDES D'ENTREIEN

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de l'Ecole National Supérieure de Management (ENSM) CHARIFI Sabrina et REZGUI Khalida. Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études qui s'intitule : « l'analyse de processus d'intégration à Emploipartner », nous avons effectué présentement des entretiens, dans une mesure collaborative de votre part et à des fins d'améliorer et d'embellir notre entreprise Emploi Partner ensemble, nous vous prions de répondre aux questions d'entretiens suivantes de vos expériences personnelles lors de votre intégration à l'entreprise. Sans avoir le moindre doute que ces réponses seront confidentielles. Nous vous garantissant qu'elles seront seulement utilisées dans un cadre pédagogique.

Guide d'entretien des employés : Contextualisation de la recherche et présentation

Thème 1 : Votre travail

- Présentation de la personne, ancienneté, etc
- « En quoi consiste votre travail ? Pouvez-vous décrire les aspects principaux de votre travail ? »

Thème 2 : Avant l'entrée en entreprise

- « Quel(s) outil(s) et quel type d'information(s) pourraient diminuer le stress lors de la première journée de travail ? »
- « Qu'avez-vous trouvé la 1^{ère} journée ? Avez- vous trouvé votre bureau déjà près au préalable ? »
- « Quelle image aviez-vous sur l'entreprise avant de commencer à travailler chez « Emploi Partner ? »

Thème 3 : L'accueil (Les trois premiers jours)

- « Quelles sont les activités réalisées, évènements, personnes rencontrées ? »
- « Quel est le programme suivi dans ces 3 jours en particulier ? »
- « Es c que vous avez bénéficié d'une visite de l'entreprise ? »
- « Est-ce qu'on vous a orienté envers des personnes en particulier pour assurer votre accueil ? »
- « Quelles sont les informations qu'on vous a communiqué durant ces 3 premiers jours, et par le biais de quels supports ? »

- « Quels sont les éléments qui vous ont marqués lors de votre première journée de travail ? Qu'est-ce qui vous a surpris ? »
- « Quelles types d'informations vous avez eu lors du premier jour ? »
- « Quelles sont les personnes que vous aviez rencontré la première journée ? »
- « Que pourrait-on améliorer à cette première journée ? »

Thème 4 : L'intégration

- « Quel(s) type(s) de formation(s) aviez-vous suivi pendant les 03 premiers jours en entreprise ? »
- « Est ce qu'à l'issue de la phase d'accompagnement vous étiez parfaitement opérationnel ? Sinon combien de temps vous a-t-il fallu pour devenir opérationnel dans votre fonction ? »
- « Quelle(s) personne(s) aimeriez-vous rencontrer pendant vos 06 premiers jours en entreprise ? Est-ce- qu'on vous a désigné des personnes spécifiques pour assurer votre accompagnement ? »
- Est-ce que vous avez bénéficié d'un Programme d'Intégration et de Formation (PIF) mis en place au sein de l'entreprise ?
- « Est-ce-que votre expérience de 03 jours a influé sur votre décision de rester au sein de l'entreprise ? »

Thème 5 : la socialisation

- Avez-vous participé à des événements, activités ou autres, permettant de faciliter votre socialisation au sein de l'entreprise ? Lesquels ?
- Quels sont les moyens de communication utilisés par l'entreprise afin de faciliter la communication avec vos collègues et supérieures hiérarchiques ?
- « Comment vos collègues vous ont-ils aidé à vous intégrer ? »

Thème 6 : le suivi et accompagnement

- « Quels outils qui ont été mis à votre disposition afin de faciliter votre intégration au sein de l'entreprise ? »
- « Quel est le temps qu'il vous a fallu pour être bien intégré/opérationnel au sein de l'entreprise ? »
- « A votre avis, quelle est la durée moyenne d'une bonne intégration ? »
- « Comment s'est déroulé le suivi de votre intégration ? Avez-vous reçu suffisamment de feedbacks ? »
- « Aviez-vous suivi un programme d'accompagnement en tant que nouvel employé ? En quoi consiste-t-il ? (Programme d'accompagnement = planning d'apprentissage planning de formation, tutorat, procédures précises pour accompagnement) »
- « Quelle a été la durée du programme d'accompagnement dont vous avez bénéficié ? »

Guide d'entretien –Managers

Thème 1 : Avant l'entrée en entreprise

- Aimeriez-vous avoir des informations à propos du candidat avant qu'il arrive chez vous? »
- Qu'est-ce que vous préparez avant l'arrivée du candidat ?

Thème 2 : l'accueil (Première journée)

- « Comment se déroule une journée d'accueil type ?
- « Quelles informations et supports d'informations communiquez-vous aux candidats lors du premier jour ? »
- « Quelles sont les questions les plus fréquemment posées par les candidats pendant cette journée ? »
- « Quel est le temps accordé à un nouvel arrivant le premier jour ? Jugez-vous ce temps suffisant ? »
- « Etes-vous toujours présent lors de la première journée du nouveau travailleur ? »
- « Quel est l'objectif de ces 03 jours d'intégration ? Quel est le rôle du manager durant ces 03 jours d'accueil ? »

- « Aujourd'hui on donne beaucoup d'informations aux nouveaux arrivants. Qu'est-ce que vous imaginez que l'on pourrait donner d'autre ?
- « Est-ce que le carnet d'accueil existe à Emploi Partner ? Es ce que vous mettez à leur disposition un carnet d'accueil ?

Thème 2 : l'intégration

- « Est-ce qu'Emploi Partner dispose d'une stratégie d'intégration ? »
- « Utilisez-vous d'autres outils plus informels pour accueillir et intégrer vos travailleurs? » (Informels = qualité de vie au travail).
- « Quels serai les améliorations à proposer au service RH pour le processus d'accueil et l'intégration des travailleurs ? Qu'est-ce que vous leur diriez ? »
- « Que pensez-vous du Programme d'Intégration et de Formation (PIF) mis en place au sein de l'entreprise ? Y a-t-il un/des élément(s) que vous y rajouteriez ? »

Thème 4 : la socialisation

- « Que faites- vous pour la socialisation de vos employés ? »
- Quels sont les moyens de communication, dont EPP ce projet vis à vis de ses collaborateurs ?

Thème 5 : le suivi

- « Que fait-on à Emploi Partner durant les 6 premiers mois afin de favoriser une bonne intégration de travailleurs ? »
- « Sur la base de quels critères s'effectue le choix d'un accompagnateur chez Emploi Partner ? »
- Quelle- est la durée d'un programme d'accompagnement de suivi a Emploi partner ?

**ANNEXE C : GRILLE
D'ANALYSE
THÉMATIQUE**

Thèmes	Avant l'entrée en entreprise	L'accueil	L'intégration	Socialisation et accompagnement	Le suivi
Individus					
<p>Individu 1 : Alors « Je suis assistante commerciale et cela fait 02 ans »</p>	<p>Ils m'ont préparé mon bureau, mon PC, la présentation de mon poste de travail : les objectifs, les tâches...etc</p>	<p>A mon arrivée mon bureau était déjà prêt, j'ai assisté à une présentation, j'ai fait une visite des lieux et des départements, et j'ai fait connaissance à des personnes qui je peux m'adresser en cas de besoin.</p> <p>Aussi j'ai reçu le descriptif des tâches du poste afin de connaître les outils nécessaires à utiliser pour moins de stress.</p> <p>Ce jour-là je me suis adressée à la DGA pour me confier mes tâches et les outils mis à ma disposition pour que je mets mette au travail, à ce temps-là je n'avais pas de notion de l'entreprise, mais j'étais attirée par leur e-recrutement.</p>	<p>J'ai reçu toutes les informations sur mes tâches en me donnant des exemples sur les différents outils utilisés, la forte présence relationnelle entre les collaborateurs m'a marqué.</p> <p>Le service commercial a fait mon 1er jour, et les 03 premiers jours ont influencé ma décision de rester.</p> <p>J'ai assisté à une formation pour mon nouveau poste, ainsi j'en ai bénéficié d'une autre collective avec mes collaborateurs, durant cette période j'étais accompagner.</p>	<p>Le jour d'intégration un déjeuner m'a été préparé, ainsi qu'aux autres jours j'ai sorti avec nos responsables.</p>	<p>J'ai reçu une formation commerciale pendant les 06 premiers mois, suivie par un programme d'accompagnement d'une semaine. À cette période je n'étais pas vraiment opérationnel mais avec l'aide des collaborateurs du commercial j'avais une idée claire sur mes tâches.</p> <p>Mon responsable me donner des feed-back après que je réalise mes tâches ou missions</p> <p>Enfin, il m'a fallu une durée de 02 mois pour être parfaitement opérationnelle.</p> <p>Donc à mon avis la durée d'une bonne intégration doit être entre 02 et 04 mois.</p>

<p>Individu 2 :</p> <p>« Je suis la chargée de l'administration et des ventes et je suis aussi le Community manager.</p> <p>J'occupe ce poste depuis 10 mois.</p> <p>Mes tâches sont : - Insérer des annonces sur le site EPP.</p> <p>-Éditer des bulletins - Placer des annonces sur les réseaux sociaux.</p> <p>-Répondre aux messages et commentaires sur la page officielle d'EPP ».</p>	<p>Je me suis renseigné sur l'entreprise avant que le l'intègre afin d'avoir une idée sur son environnement et ses conditions de travail.</p> <p>Avant mon entrée, mon bureau et tout ce dont j'aurais besoin étaient préparés pour moi.</p> <p>Le premier jour, la responsable commerciale m'a orienté vers une chargée de clientèle qui m'a fait une formation sur mon poste.</p> <p>Pour moi EPP est un endroit impressionnant par ses formidables collaborateurs.</p>	<p>« Mon bureau était prêt au préalable, afin que je commence mon travail j'étais présenté aux autres collaborateurs, j'étais formé et juste après j'ai commencé à exercer mes tâches, puis j'ai visité l'entreprise et une RH m'a expliqué le dossier à présenter à l'administration, une deuxième m'a formé pour mon poste.</p> <p>La surprise était pour moi que j'ai commencé à travailler après une journée de formation et juste après avoir reçu la présentation de l'entreprise, et les informations sur mon poste.</p> <p>J'ai rencontré tout le personnel d'EPP dont j'ai beaucoup apprécié ainsi</p> <p>Pour le premier jour je dirais que c'est pas mal ».</p>	<p>« J'ai eu une formation concernant la communication et l'administration des ventes. J'ai à fur et à mesure de ce qui se présente à moi à l'aide des collaborateurs sans suivi et sans durée précise. L'entourage était favorable de m'éclairer sur les difficultés. J'ai commencé à être opérationnelle après une journée de formation, chaque jour j'apprenais de plus en plus.</p> <p>Ils m'ont désigné une chargée clientèle pour me former, et durant cette formation parfois je recevais beaucoup de feedback et parfois pas du tout ».</p>	<p>Ce que m'a marqué le plus sont Mes sympathiques collègues qui m'ont m'aidaient à intégrer leur groupe et aussi l'environnement qui était dynamique.</p>	<p>« J'étais suivi par ma responsable, ma durée d'intégration était d'une semaine et à mon avis les 15 premiers jours sont suffisants pour une bonne intégration »</p>
---	---	--	---	--	--

<p>Individu 3 :</p> <p>« Je suis business développer chez EPP rattaché au département commerciale, depuis octobre 2019.</p> <p>Mon poste consiste à développer les chiffres de l'entreprise en prospectant les grands comptes pour leur proposer nos différents services et solutions que nous mettons à leurs dispositions pour le recrutement ».</p>	<p>Ils m'ont préparé ma position, mon bureau, mon ordinateur, ma ligne téléphonique et mon contrat de travail ...etc., ils ont prévenu mes collègues pour mon arrivée.</p>	<p>J'ai rencontré mes collègues, mon directeur, j'ai visité les lieux et j'ai fait connaissance avec les personnes qui ont intégré le même jour que moi.</p> <p>Bien sûr j'ai visité l'entreprise avant d'intégrer officiellement.</p> <p>J'ai été orienté par mes responsables pour non accueil et ma formation, mon ex responsable commerciale m'a présenté l'entreprise et détaillé tous les services à proposer avec tarifs ainsi m'a expliqué quoi proposer selon le besoin et quels paramètres à prendre en compte avant de proposer un service. J'ai été impressionné par le nombre de solutions disponibles dans le cadre du recrutement multitude de service pour accompagnement. J'ai eu une formation de service plus une présentation commerciale et j'ai rencontré mon ex responsable commerciale et ex directrice générale adjointe.</p> <p>Et bien entendu la qualité de la formation ainsi que le sérieux et l'engagement de mes fondatrices déterminées pour que je reste en entreprise. Rien à changer je pense.</p>	<p>La formation a été continue mais j'ai très vite intégré l'entreprise et je n'avais pas beaucoup de difficultés. Donc l'accompagnement a été beaucoup plus orienté CRM qui est notre outil de travail principale et les seules questions que j'avais été en rapport avec ça.</p> <p>Il n'y avait pas un programme bien précis mais l'accompagnement continue à ce jour. Pour moi c'est le rôle des managers d'accompagner leurs éléments pour la prise des décisions, lorsqu'il s'agit de clients, d'offres commerciales ou techniques, de négociations et de contrats.</p> <p>L'accompagnement est continué chez Emploi Partner, étant une entreprise qui fait du sud à mesure pour ses clients, nous sommes constamment confrontés à des situations nécessitant l'accompagnement de nos managers pour la prise de décisions importantes.</p> <p>J'ai été opérationnelle depuis mon premier jour (suite aux 15 jours de formation).</p> <p>C'est mes responsables du département commercial qui s'occupent de l'accompagnement de tous les commerciaux.</p> <p>Mon intégration a été facile grâce à la qualité de la formation dont j'ai bénéficié. Le suivi s'est fait en douceur et j'ai commencé à avoir plus de tâches progressivement. En effet, j'ai eu suffisamment de feedback pour pouvoir intégrer aussi rapidement et efficacement.</p>	<p>Mes collègues été disponibles pour répondre à mes questions lorsque les responsables été sur d'autres tâches ou bien avec des clients »</p> <p>Aussi nous sommes très proches.</p> <p>La formation avait le but de me familiariser avec mon équipe et enlever les barrières hiérarchiques</p>	<p>« Je le suis très bien intégré depuis le début car j'avais et j'ai encore une très bonne image d'Emploi Partner. J'étais fière de pouvoir participer à la tâche honorable qui consiste à placer des candidats à travers les solutions que je proposais aux clients. J'étais donc impatient de pouvoir commencer.</p> <p>L'accompagnement et la collaboration des collègues et responsables ainsi que le sérieux et le l'engagement du candidat recruté.</p>
---	--	--	---	--	--

<p>Individu 4 :</p> <p>J'ai intégré le département commercial de l'entreprise en 2018 je suis business développer, mon travail consiste à fidéliser les clients, et à prospecter des nouveaux, répondre les appels et les emails et fixer des RDV ... etc.</p>	<p>Tout était en place : PC, bureau, les cahiers, les papiers, contrat.</p>	<p>J'ai fait la rencontre de toutes les personnes de l'entreprise, en visitant l'entreprise et en orientant la visite vers les collaborateurs qui peuvent aider.</p> <p>Toutes les conditions nécessaires à mon intégration professionnelle et personnelle étaient</p> <p>Très bonnes, sans oublier l'ambiance.</p> <p>Avoir vu la présentation de l'entreprise et des services plus toutes les personnes présentes.</p> <p>Pas d'influence pour ma décision.</p> <p>Oui le manager direct, le jour d'intégration car j'étais intégré par la DGA et je trouve qu'il y'a rien a changé.</p>	<p>« Je n'en n'ai pas eu de programme d'intégration, par contre j'ai eu un suivi et une formation continue (double écoute sur les appels téléphonique avec le manager/sortie en RDV avec le manager).</p> <p>J'ai eu des feed back dans les 3 premiers jours car j'ai eu plusieurs entretiens avec la responsable commerciale pour répondre à mes questions.</p> <p>J'ai eu une formation avec ma responsable directe.</p> <p>Ambitieuse et innovatrice dans le domaine du E-recrutement.</p>	<p>L'aide quotidienne des collaborateurs.</p> <p>Déjeuner ensemble dès le premier jour à l'entreprise.</p> <p>L'accès à l'email et la boîte de communication interne.</p> <p>Pouvoir discuter en ligne avec mes collègues et responsables si j'ai des interrogations et des questions.</p> <p>La formation avec ma responsable était très bénéfique pour moi.</p> <p>J'ai trouvé de facilités de collaborer.</p>	<p>Il m'a fallu une semaine mais je pense un programme de 03 mois est bénéfique.</p>
---	---	--	---	--	--

<p>Individu 5 :</p> <p>« Je suis développeur full-stack confirmé 02 ans expériences, faisant de la conception et développement des logiciels (web/mobile)</p>	<p>Tout était en place avant mon arrivée (2 pc, les cahiers, papiers administratifs, la personne qui va m'accompagner).</p>	<p>C'était notre chef de projet, que j'ai rencontré en premier, elle m'a fait visiter l'entreprise, et m'a présenté à tous les collaborateurs,</p> <p>Je pensais que c'est une entreprise avec beaucoup plus d'employés, en particulier le service informatique.</p>	<p>On m'a présenté les projets sur lesquels je devais travailler et j'ai bénéficié d'une formation pour me cadrer rapidement. C'est tout ce que j'ai fait la première semaine.</p> <p>J'ai visité l'entreprise et dans mon premier jour.</p> <p>Ils m'ont donné accès aux projets, des documentations et à certaines formations.</p> <p>Le fait que nous avons un outil de gestion de projet (j'ai vraiment aimé ça), et j'étais un peu déprimé quand j'ai découvert que nous n'avions que deux développeurs full stack dont moi et un chef de projet, avec tous les projets que nous avons, nous sommes vraiment sous-effectif.</p> <p>A peu près j'ai rencontré tout le monde.</p> <p>Pas vraiment influencé par ces 03 J et je ne pense pas que c'était une mauvaise journée. Je veux dire, c'est le premier jour, ça doit être un peu bizarre.</p>	<p>Je ne pense pas qu'on m'ait présenté d'outils et même pour ça.</p> <p>Je pense que les gens là-bas sont géniaux, c'était facile de s'entendre avec eux.</p> <p>Ils m'ont préparé un déjeuner le premier jour.</p>	<p>Une semaine était suffisante pour moi, mais avoir autant de pression quand j'ai commencé à faire mes tâches n'était pas cool du tout et ce car nous sommes en manque de personnel.</p> <p>Ma formation était en vidéo avec des documentations.</p> <p>J'ai eu l'aide de mes collègues quand j'en avais besoin lors de mon suivi, enfin j'ai commencé à faire mes tâches dès le premier jour de la 2ème semaine car j'ai eu beaucoup de retours durant mon intégration, ce qui m'a aidé à m'intégrer rapidement dans la petite équipe</p>
--	---	--	--	--	---

<p>Individu 6 :</p> <p>« J'ai 02 d'ancienneté, j'occupe le poste de développeur web front- end, et ma principale tâche est de créer la partie visuelle de site ».</p>	<p>Oui mon bureau était prêt et mes trois premiers jours, y'avait pas vraiment d'événements mais le programme que j'ai suivi était le même que celui de mon formateur puisque je suivais ses instructions.</p> <p>Oui une brève visite comme tout le monde.</p> <p>On m'a orienté vers mon formateur qui s'est bien occupé de mon apprentissage et ma formation sur le monde du réseau informatique</p> <p>On m'avait communiqué des informations dans les 3 premiers jours.</p> <p>J'ai été marqué par la présence d'équipe à mon égard et l'ambiance harmonieuse qu'il y avait entre mes anciens collègues, j'ai aussi été surpris de trouver des personnes qui vivent dans le même monde que le mien.</p> <p>Aucune information précise je ne m'en souviens pas.</p> <p>Mon équipe IT et mes responsables et le reste du bureau puisque je travaillais comme Helpdesk.</p> <p>Honnêtement je ne pense pas que 3 jours définissent si une personne doit rester ou pas au sein d'une entreprise.</p> <p>Je ne trouve pas qu'il y'a quelques choses à améliorer, personnellement je me retrouvais bien et j'étais bien aidé et accueilli par mes collègues.</p>	<p>Formation en Helpdesk et</p> <p>Oui j'ai été accompagné par mon supérieur et tout était de façon directe et spontanée, il n'y avait pas de programme puisque on ne peut pas programmer des bugs et pannes, et l'apprentissage se faisait sur le tat.</p> <p>En 06 mois.</p> <p>J'ai été fonctionnel depuis le début.</p> <p>Oui les personnes au sein de l'équipe IT était désigné comme accompagnateur pour ma formation plus précisément l'Admin réseau et système ainsi que le responsable du département IT.</p> <p>Mon intégration s'est bien déroulée, et j'ai reçu de bon feedback de la part des personnes travaillant au sein de notre entreprise.</p>	<p>Tout ce dont j'avais besoin c'était qu'on m'éclaire sur les tâches du poste et bien sûr d'un poste de travail performant pour faciliter mon travail et m'intégrer au sein de l'entreprise, vu que je n'ai jamais eu des problèmes d'intégration auparavant.</p> <p>Mes collègues étaient le genre de personne qui partageaient leurs connaissances sans soucis et me poussaient à apprendre et me motiver pour tout ce qui est sur le monde IT et ils m'ont aussi poussé à devenir un développeur web et c'est bien ce que je suis maintenant.</p>	<p>Il ne m'a pas fallu vraiment beaucoup, 3 jours maximum</p> <p>Il n'y a pas de durée moyenne à mon avis, les gens sont différents et chacun s'intégrera selon son propre rythme et ça dépendra aussi de l'entreprise et de l'ambiance qu'elle impose à ses employés, si y'a de la prospérité entre collègues, l'intégration sera simple pour les nouvelles recrues et vice versa.</p>
--	---	--	---	---

<p>Individu 7 :</p> <p>Je suis un consultant en recrutement. Je recrute, et conseil en recrutement, 2 mois d'expérience.</p>	<p>Ils m'ont préparé mon bureau, tout ce que j'aurais besoin,</p> <p>La liste de mes tâches et mes missions, et même les papiers administratifs.</p>	<p>Le premier jour j'ai discuté avec votre responsable et faire en sorte de rassurer la nouvelle recrue peut diminuer le stress. J'ai fait une tournée de présentation de tous les départements et j'ai parlé à ma responsable hiérarchique.</p>	<p>J'ai bénéficié d'une présentation de l'entreprise et des collaborateurs.</p> <p>Pour ma part je suis rentré directement dans le vif du sujet durant ces 03 jours.</p> <p>J'ai visité l'entreprise, étant lié à ma responsable pendant tous ces 03 jours j'ai vu les méthodes et outils (logiciels de l'entreprise).</p> <p>L'accueil et réactivité m'ont marqué.</p> <p>Je n'ai reçu aucune formation car j'occupé la même fonction chez mon ancien employeur.</p>	<p>Les outils facilitateurs de mon intégration sont l'écoute de mes collaborateurs.</p> <p>Et notre responsable qui</p> <p>Elle sympathise elle parle avec nous pas seulement sur le travail mais parfois elle nous raconte des anecdotes pour nous augmenter le moral et pour nous encourager à travailler.</p> <p>J'ai eu l'accès au mail, ERP.</p>	<p>Il m'a fallu une semaine d'intégration pour être opérationnel, ainsi que deux semaines sont suffisantes pour une bonne intégration.</p> <p>J'ai suivi un programme d'accompagnement d'une demi-journée qui m'était bénéfique en étant opérationnel le lendemain, ainsi que j'ai rencontré tout le monde durant ces 06 premiers mois et ayant reçu des feed-back durant mon intégration.</p>
---	--	---	---	---	--

<p style="text-align: center;">Individu 8 :</p> <p>Je suis la chargée d'accueil EP et ça fait 3 mois que je suis en service.</p> <p>Mes tâches principales sont les suivantes: - Veiller au bon accueil des candidats et clients; - Répondre aux appels téléphoniques internes et externes; analyser les attentes des interlocuteurs; - Présenter les avantages des services proposés par Emploi Partner et concevoir les offres selon le besoin de l'entreprise; - Prospection commerciale; - Préparer la veille concurrentielle; - Assister le département de recrutement; trier, filtrer les cv et passer les appels téléphoniques pour rdv entretien »</p>	<p>Ils m'ont préparé un bureau et un cahier, et la liste des numéros de la ligne téléphonique de l'entreprise</p>	<p>Au tout début, elle m'a reçu la responsable commerciale, (qui ne m'a pas du tout mis À l'aise).</p> <p>J'ai eu aucun programmé mis en place (le poste n'exige pas)</p> <p>. Le premier jour, on m'a parlé de EP, elle est partie et m'a laissé avec le Community manager, qui m'a débriefé sur le côté communication ; réseaux sociaux, bulletins de placement, insertion des annonces. Après, il Ya plusieurs points avec qui je n'étais pas d'accord lors de la présentation surtout dans la procédure de publication des annonces et ainsi le contenu des fiches de postes. En résumé, je n'ai reçu aucun document introductif, c'est moi qu'est allé conquérir les informations concernant la présentation des services EP.</p> <p>Un sourire honnête et une disponibilité d'accueil suffit !</p>	<p>Non concerné par l'intégration.</p> <p>Non.</p> <p>Tout de suite0</p> <p>Il y'a la responsable de projet qui m'accompagne pour m'incorporer dans la cellule de recrutement (HUNTED)</p> <p>J'ai fait une formation.</p> <p>La durée de formation était de 3 jours mais j'ai commencé mon travail dès le deuxième jour.</p>	<p>Rien de particulier.</p> <p>L'équipe recrutement. M'ont aidé pour l'intégration.</p> <p>Il y'a quelques événements préparés ; dîner collectif.</p> <p>Il y'a des personnes très aimables, avec qui j'ai pu faire connaissance.</p>	<p>Non concerné par le suivi.</p> <p>Je suis accompagnée par la responsable de projet.</p> <p>Par contre je propose quelque point à améliorer</p> <p>-Manque de communication ;</p> <p>- Mode de management ;</p> <p>Informations basiques concernant le travail attendu ;</p> <p>Améliorer l'accueil, être plus à l'écoute et distribuer plus d'information à support manuel.</p>
---	---	--	---	---	--

Entretien managers

Thèmes	Avant l'entrée en entreprise	L'accueil	L'intégration	La socialisation	Le suivi et accompagnement
<p>Manager 01</p> <p>Je suis la responsable administration et recouvrement</p>	<p>Je prépare avant l'arrivée de notre collaborateur, sa paperasse administrative : contrat, déclaration CNAS... ainsi nous préparons son bureau, l'accès au logiciel et la boîte d'outil et de com. Il est nécessaire aux yeux d'EPP d'avoir le maximum d'information sur le candidat</p> <p>Il est très important pour nous de nommer le parrain avant l'arrivée de le nouvel recrú</p>	<p>Nous commençons par présenter l'entreprise au nouveau collaborateur à savoir les différents services et les nouveaux collègues, puis nous faisons visiter les lieux Le nouveau recrú a droit à une séance d'intégration par l'administration ou lui sont globalement énumérés les processus les plus importants à connaître.</p> <p>Nous délivrons les CRM, HRM, nouvelle boîte mail, le règlement intérieur comme informations en ce moment-là, nous accordons 20 min de la part de l'Admin pour le nouvel arrivant et oui c'est largement suffisant, je suis généralement présente lors de la 1ere journée du nouvel employé sauf en cas de déplacement</p>	<p>L'objectif est de familiariser le nouveau recrú avec son post et ses nouvelles tâches, le rôle du manager est d'accompagner son élément en lui fournissant tous les outillages nécessaires à son apprentissage et son adaptation, ont fait des entretiens avec lui souvent pendant une semaine, des entretiens de 15 à 20 minute pour répondre aux questions et interrogation.</p>	<p>Nous organisons régulièrement des pots après les heures de travail ou nous essayons de divertir nos employés et faire plus ample connaissance avec eux. Nous installons un climat de confiance ou le employé se sent à l'aise pour parler à ses supérieurs des désagréments qu'il peut rencontrer nous favorisons la communication avant d'en venir aux sanctions ont fait souvent des événements et des activité afin de socialiser et familiariser avec le nouvel recrú ,les formations sont pour le but d'accompagner et d'aider le nouvel recrú par ses collègues et les responsable pour socialiser avec lui , on donne l'accès au boîte d'outil et de com dès le premier jours afin de discuter plus facilement .</p>	<p>Nous commençons par une formation de 15 jours, puis nous mettons à disposition de l'employé tous les outils que nous jugeons utile enfin nous restons à sa disposition en cas de besoin</p> <p>L'objectif de le suivi et l'accompagnement est de donner de l'intérêt et du temps au nouvel recrú pour faire ses preuves</p>

<p>Manager 02 : Responsable commercial 6 ans d'ancienneté</p>	<p>On lui prépare son bureau, document administratif, par la responsable administration.</p> <p>Accès au logiciel et à la boîte d'outil et de com.</p> <p>On désigne l'accompagnateur de l'accueil et de la période d'intégration.</p>	<p>On commence par faire une Présentation de l'entreprise, puis du département, un tour rapide sur le poste de l'employé, puis une visite générale de l'entreprise avec présentation des membres de toute l'entreprise, on lui parle sur les chiffres clés (date de création de l'entreprise, nombre d'employés ...), projet réalisé et en cours de réalisation</p> <p>Pendant Toute la matinée, dans notre département</p>	<p>Dans les 03 jours d'intégration on fait souvent des entretiens avec le nouvel recru, car c'est le bon moment pour définir précisément avec lui le poste qu'il va occuper, en mentionnant les objectifs attendus à court terme et pendant toute cette période il sera accompagné,</p> <p>Faire en sorte que le nouvel employé intègre rapidement l'équipe, rester avec lui pendant les pauses déjeuner, voir ce qu'il fait et lui permettre de poser des questions, faire un point en fin de journée pour voir l'avancement de sa formation</p>	<p>Les faire participer aux réunions de l'équipe, les inviter à déjeuner avec tout le groupe.</p> <p>Parlé dans la boite de communication, au cas où il a des questions</p>	<p>Des entretiens d'évaluations avant la fin de la période d'essai, puis la validation de la période d'essai avec éventuellement une augmentation salariale</p> <p>Je propose de prendre en charge la première étape d'intégration afin d'accueillir tout le monde de tous les départements de la même façon, ou de mettre en place une feuille de route avec un suivi à chaque intégration.</p> <p>Car Malheureusement, il n'y a pas de programme d'intégration ou de formation pour le moment</p>
--	--	---	---	---	---

