Université de Reims Champagne-Ardenne
Faculté des Sciences Economiques, Sociales et

L'intégration des salariés cadres

Rapport de recherche de fin d'études

1ère année de Master Gestion – parcours Gestion des Ressources Humaines

Présenté par Louise MERLOT

Directrice du rapport de recherche : Mme Laetitia LETHIELLEUX, maître de conférences en sciences de gestion à l'URCA.

Année universitaire 2014/2015

« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce rapport de recherche. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 1

Partie 1 : Revues littéraires 2

Chapitre 1 : Le processus d'intégration 5

Chapitre 2 : Les cadres, une catégorie sociale spécifique 17

Partie 2 : Le processus d'intégration des cadres : enquête de terrain 34

Chapitre 1: La recherche de terrain 34

Chapitre 2 : Les résultats de la recherche 39

ANNEXES 76

ANNEXE 1 I

ANNEXE 2 V

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réussite de ce rapport de recherche.

Tout d'abord, Mme LETHIELLEUX qui s'est montrée disponible et m'a conseillée tout au long de l'écriture de ce rapport. Les pistes apportées m'ont ainsi permis de faire face aux difficultés rencontrées et de mettre en place l'enquête de terrain.

Je souhaite aussi remercier Mme COLLINET, responsable Développement des Ressources Humaines, qui a accepté d'être interviewée dans le cadre de mon enquête. Le temps qu'elle y a consacré m'a permis d'obtenir des réponses précieuses.

Je remercie aussi les deux entreprises qui m'ont autorisée à distribuer des questionnaires à leurs salariés, ainsi que les salariés eux-mêmes qui ont accepté de prendre de leur temps pour répondre à mes questions.

INTRODUCTION GENERALE

Afin de trouver un sujet de recherche, je me suis remémoré les thèmes abordés en cours de Gestion des Ressources Humaines. A plusieurs reprises, les professeurs qui dispensaient ce cours ont insisté sur l'importance du processus d'intégration du salarié qui est, selon eux, trop souvent négligé. Après avoir lu des articles à ce sujet, j'ai pensé qu'il serait intéressant d'axer mon rapport de recherche sur les effets de l'intégration d'un nouveau collaborateur sur le long terme. Cependant, j'ai réalisé qu'il serait difficile de recueillir les données nécessaires sur cette question. Il était tout de même très important pour moi de garder l'idée d'un sujet concernant l'intégration dans l'entreprise. J'ai donc choisi de viser une catégorie particulière de salariés, celle des cadres. J'ai fait ce choix car c'est une catégorie qui est spécifique et c'est celle dont je m'apprête à faire partie à la suite de mes études.

Il existe de nombreuses revues littéraires qui traitent de ce sujet, cependant, celles-ci s'intéressent à l'intégration de tous les salariés sans faire de distinction en fonction de leur catégorie socioprofessionnelle. De plus, la réflexion concernant l'intégration des salariés se cantonne souvent à décrire et à donner des conseils pour les premiers jours du salarié dans l'organisation. Je souhaite donc aller plus loin et approfondir la question.

Il s'agira de déterminer si l'intégration d'un cadre est identique à celle des salariés non-cadres ou si elle nécessite une procédure d'intégration particulière.

Je suis partie de l'hypothèse selon laquelle les entreprises mettaient en place une procédure d'intégration particulière à l'encontre des salariés cadres. Une enquête menée permettra de vérifier cette idée de départ.

Mon travail s'articule en deux parties complémentaires :

- La première partie sur les revues littéraires se compose de deux chapitres. Le premier chapitre s'intéresse au processus d'intégration d'un salarié puis le deuxième porte sur la catégorie des cadres et s'attache à identifier leurs spécificités.
- La deuxième partie est une enquête de terrain construite à partir des éléments théoriques présentés en première partie du rapport.

Partie 1 : Revues littéraires

L'intégration est une étape qui est liée au recrutement du salarié. Selon Delphine Lacaze, maître de conférences à l'IAE d'Aix en Provence, l'intégration peut se définir par l'action managériale : *« 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.»*[1]

Beaucoup d'entreprises ne résument l'intégration qu'à l'accueil du salarié et ne l'envisage que sur le court terme. Cela peut être dû au fait que l'intégration d'un nouveau salarié a un coût et nécessite un délai avant d'être efficace. Les premiers jours dans une entreprise peuvent s'avérer cruciaux pour un nouveau collaborateur. Il s'agit pour le salarié d'être accepté dans sa nouvelle équipe et d'avoir une bonne image auprès de l'employeur afin de sécuriser sa période d'essai. L'employeur a aussi intérêt à mettre en place des actions visant à la bonne intégration du salarié dans l'organisation. Il est donc logique que les deux parties mettent tout en œuvre pour assurer le bon déroulement de ce processus. Le rôle que joue le salarié dans sa propre intégration ne peut être négligé mais celui de l'employeur est tout autant important voire même primordial. Après le recrutement d'un nouveau collaborateur, 50% du travail reste encore à faire.

Le cabinet de conseil en management Sia Partners s'est intéressé au processus d'intégration du salarié à travers l'article « les best practices d'intégration ». On y apprend que l'objectif premier d'une intégration est de faire comprendre au collaborateur le rôle qu'il a à jouer au sein de l'organisation. De plus, cet article nous précise le périmètre du processus d'intégration : un salarié est intégré suite à son recrutement mais aussi lors d'une mobilité, et tout au long de sa carrière si la situation le nécessite. Dans le cas des grandes entreprises, ce processus s'applique aussi à une mobilité interne car elles connaissent souvent de grandes mutations et il est alors pertinent de rappeler au salarié leur organisation et leur fonctionnement.

Selon une étude menée par le cabinet en management des talents Mercuri Urval, 65% des entreprises n'auraient pas de processus d'intégration et près d'un salarié sur deux aurait

[1] Delphine Lacaze, 2007. « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle ». Management & Avenir. n°14, 24 p.

envisagé de quitter son entreprise pendant la période d'essai. Cette étude a été menée auprès de 445 sociétés et candidats et portait sur deux angles de questionnement : la pratique et les enjeux de l'intégration. Trois populations provenant de secteurs différents figurent parmi le panel de personnes interrogées : les Ressources Humaines, les cadres dirigeants et les collaborateurs. Un consultant de chez Mercuri Urval a désigné cette période comme servant à construire un sentiment d'appartenance, ainsi qu'à créer les conditions d'une adhésion aux valeurs de l'entreprise mais aussi à assurer la compréhension de la stratégie globale de l'organisation par le nouveau collaborateur.

Les raisons invoquées par les salariés pour quitter l'entreprise prématurément seraient d'abord les divergences de vues, suivi du périmètre du poste, puis du salaire. La rémunération est donc un des leviers de motivation du travailleur, mais ce n'est pas le seul et elle ne peut suffire à permettre la satisfaction totale du salarié à son poste.

Par ailleurs l'enquête révèle que près de 2 entreprises sur 3 n'ont pas de processus d'intégration formalisé. La taille de la structure est un critère de poids concernant la formalisation du processus mais c'est surtout le manque de temps et d'expérience qui entrave la mise en place d'une procédure établie et pérenne.

De plus, lorsqu'un processus a bel et bien été établi, il reste encore perfectible et est souvent jugé plutôt décevant. Finalement, selon les résultats, près de 6 entreprises sur 10 ont consciences de la nécessité de mettre en place un tel processus.

La phase d'intégration serait à envisager sur une période de 6 mois. Mais selon le cabinet Sia Partners *« l'intégration se définit plutôt à travers des objectifs qu'à travers une période de temps fixe et délimitée »*.[2]

D'autre part, un consultant de chez Mercuri Urval indique que « *une intégration se prépare dès le processus de recrutement car c'est là que la relation de confiance commence à se construire. C'est le moment où les conditions du dialogue se mettent en place »*[3]

Nous pouvons aussi nous poser la question de savoir à qui incombe la responsabilité d'intégrer le nouveau collaborateur dans l'organisation. Dans *l'article « Les clés pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur »,* Emilie Vidaud explique que l'intégration repose

[2] Sia partners, 2011. « Les best practices d'intégration»
[3] infoDSI, 2012. « Etude du cabinet Mercuri Urval, près d'un salarié sur deux a envisagé de quitter son entreprise pendant la période d'essai.»

sur une communication en triangle (RH, manager, collaborateur). Le service Ressources Humaines a pour rôle de planifier et de chapeauter le processus. Le rôle du manager consiste à valider que l'intégration est un succès, et il revient au collaborateur de faire remonter l'information et de faire part de ses doutes et de ses interrogations auprès du manager et des RH.

Le cabinet Sia Partners conseille l'identification puis l'utilisation d'outils afin de structurer le processus d'intégration. Afin de définir un parcours d'intégration à l'aide d'un mélange d'outils adaptés, quatre critères sont à prendre en compte. Il faut d'abord considérer la taille de l'entreprise car celle-ci va conditionner les moyens disponibles mais aussi le niveau de complexité de l'intégration et ses enjeux. Le processus d'intégration sera aussi conditionné par le contexte dans lequel se trouve l'organisation : il peut s'agir de la culture d'entreprise, de la façon dont elle est implantée ou encore de ses opérations financières (fusion, acquisition…). L'article mentionne enfin la cible d'intégration. En effet, il semblerait que le parcours d'intégration varie d'un salarié à l'autre en fonction de son statut, de son profil ou encore de son métier (nouvel entrant, expert, encadrant, haut potentiel…).

Dans le cadre de la deuxième partie de ce chapitre sur les revues littéraires, je vais m'intéresser à la catégorie des cadres, à la spécificité de ce statut et aux différences qui y sont liées. Cela pourra me permettre d'aborder leur recrutement, leur intégration mais aussi les attentes de cette catégorie pour enfin analyser l'attractivité actuelle du statut cadre. Il s'agira d'aborder les différents points qui rendent cette catégorie de salarié particulière.

Chapitre 1 : Le processus d'intégration

Section 1 : Du recrutement à l'intégration

L'intégration du salarié et la suite logique à son recrutement. Ces deux notions sont liées. C'est pourquoi il est important de revenir sur le concept de recrutement afin de pouvoir mieux appréhender le processus d'intégration du salarié.

Dans le cadre d'une démarche de recherche sur les spécificités des associations de solidarité en matière de RH et de rapports sociaux, l'association UNIOPSS (Union Nationale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux) a travaillé sur le recrutement et l'intégration.

Selon l'association, *« Le recrutement est l'ensemble des actes posés par une entreprise au sens général pour choisir la personne la mieux adaptée aux exigences d'un poste et à ses perspectives d'évolution. Il doit y avoir adéquation entre un panel de candidats travail (aptitudes, qualifications,…) et les besoins de l'entreprise. »*[4]

La conception du recrutement a évolué au fil des années en passant d'une logique de qualification à une logique de compétences.

La qualification est l'ensemble des diplômes et formations alors que les compétences sont les connaissances (savoirs), les aptitudes (savoir-faire), les comportements (savoir-être).

Ainsi le recrutement fait l'objet de nouvelles pratiques :

- Le recrutement par internet est de plus en plus pratiqué (dossier de candidature en ligne).
- Les contacts entre les recruteurs et les candidats sont directs (forums spécialisés).
- Recherche de potentiels plutôt que de compétences spécifiques (pour confier de nouvelles responsabilités quelques années après l'embauche).
- La gestion est différente en fonction des profils recherchés et de l'état du marché

L'évolution du processus de recrutement et des pratiques qui y sont liées a un impact sur l'intégration du salarié.

De plus, une rupture de la période d'essai ou l'échec de l'intégration du nouvel embauché peut-être un indicateur de l'inefficacité du système de recrutement. Autrement dit le processus de

[4] Uniopss – Uriopss Haute-Normandie, 2009. « Le recrutement et l'intégration »

recrutement peut-être à l'origine des difficultés rencontrées pour l'intégration d'un salarié. Cela peut être le cas lorsque le candidat ne correspond pas aux besoins de l'entreprise et ne possède pas l'aptitude à occuper le poste et à s'intégrer.

C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de rédiger un profil de poste précis composé, entre autres, de la fiche de fonction du futur salarié ou du référentiel de compétences associé au poste à pourvoir.

Il est aussi important de définir le poste à pourvoir (intitulé, environnement, missions, niveau d'encadrement, degré d'autonomie, conditions d'exercice, rémunération…)

La promotion interne est aussi un moyen de recrutement et fait l'objet, à ce titre, d'une période d'intégration pour le salarié. En effet même si le salarié connait l'entreprise, il occupe de nouvelles fonctions et doit donc se familiariser avec son poste ainsi que son équipe. De plus, cette méthode peut entrainer une concurrence entre collègues et provoquer des tensions. Il est important que le salarié soit formé afin d'acquérir les compétences indispensables à ses nouvelles fonctions. Pour l'entreprise, ce mode de recrutement permet d'intégrer des salariés qui ont déjà assimilé la culture de l'entreprise.

L'importance de la procédure d'intégration est encore plus forte lorsqu'il s'agit d'un recrutement externe puisque tout est nouveau pour le salarié. Cette méthode de recrutement permet de communiquer en externe sur l'entreprise et ses évolutions mais elle a l'inconvénient de présenter un coût plus élevé, un risque d'échec, ainsi qu'une intégration plus longue.

Afin de prévenir les inadéquations, les déceptions et tout facteurs de rupture de contrat et donc de turn-over, il faut travailler l'attractivité des offres d'emploi. Ainsi, celles-ci peuvent générer des candidatures plus nombreuses, plus diversifiées et plus adaptées aux besoins.

Section 2 : La législation en vigueur

Le processus d'intégration d'un salarié est peu encadré par la législation. Cependant, des formalités administratives sont associées à l'arrivée du salarié et doivent être effectuées :

- établir la Déclaration Unique d'Embauche (DUE)
- inscrire le salarié sur le registre du personnel
- affilier le salarié à une caisse de retraite complémentaire
- organiser la visite médicale d'embauche.
- ouvrir les droits du salarié au titre du Droit Individuel à la Formation (remplacé au 1er Janvier par le Compte Personnel de Formation).

De plus, comme le rappel l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), les accidents peuvent survenir dès les premiers jours de travail. En conséquent, l'entreprise doit rapidement former le nouveau collaborateur aux risques liés au poste qu'il occupe et aux procédures d'urgence. C'est pourquoi la loi a prévu une obligation de formation à la sécurité selon l'article L. 4141-2 du Code du travail : *« L'employeur organise une formation pratique et appropriée à la sécurité au bénéfice :*

- des travailleurs qu'il embauche,
- des travailleurs qui changent de poste de travail ou de technique,
- des travailleurs temporaires. »[5]

De même, la règlementation prévoit une formation renforcée à la sécurité pour les CDD, intérimaires et stagiaires selon l'article L. 4154-2 du Code du travail : *« Les salariés titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée et les salariés temporaires affectés à des postes de travail présentant des risques particuliers pour leur santé ou leur sécurité bénéficient d'une formation renforcée à la sécurité ainsi que d'un accueil et une information adaptés dans l'entreprise dans laquelle ils sont employés. »*[6]

Le code du travail prévoit une mesure qui va de pair avec la phase d'intégration du salarié et est tant à son bénéfice qu'à celui de l'employeur : la période d'essai. Selon la loi : *« La période d'essai permet à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié dans son travail, notamment*

[5] INRS. « Intégrer un nouveau dans l'entreprise »
[6] INRS. « Intégrer un nouveau dans l'entreprise »

au regard de son expérience, et au salarié d'apprécier si les fonctions occupées lui conviennent. ».[7]

C'est un dispositif très réglementé. Le ministère du travail de l'emploi de la formation professionnelle et du dialogue social a d'ailleurs réalisé une fiche pratique disponible en ligne pour en rappeler les grands principes. Tout d'abord il faut savoir que la période d'essai n'est pas obligatoire, pour exister, celle-ci doit être prévue dans le contrat de travail ou la lettre d'engagement. Le Code du travail, les conventions collectives ou le contrat de travail en fixe la durée maximale, avec, dans certains cas (CDD, VRP…), application de règles particulières.

Il faut aussi savoir que, sauf abus, la période d'essai peut être rompue librement sous réserve du respect d'un délai de prévenance. L'employeur peut aussi faire le choix de renouveler une fois la période d'essai si un accord de branche étendu le prévoit. Cet accord fixe les conditions et les durées de renouvellement. La possibilité de renouvellement est expressément stipulée dans la lettre d'engagement ou le contrat de travail.

Finalement, au terme de la période d'essai, le salarié est définitivement embauché. La période d'essai s'avère donc être un bon outil d'intégration du salarié. Le salarié commence dès lors à prendre ses marques dans l'entreprise, il bénéficie d'un laps de temps pour s'adapter et peut à tout moment rompre son contrat s'il n'est pas satisfait ou ne parvient pas à se projeter comme futur salarié. De son côté, l'employeur dispose d'un délai pour mettre en place l'intégration du salarié, il peut doucement le sensibiliser à la culture de l'entreprise et mesurer la possibilité de l'inclure définitivement dans ses rangs.

[7] Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, juillet 2014. « La période d'essai »

Section 3 : D'un processus de masse à une individualisation de l'intégration

De nombreux cabinets de conseil donnent des méthodes à l'attention des employeurs, et des managers, qui s'apprêtent à recevoir un nouveau collaborateur. Ses principes seraient applicables quel que soit le profil du nouvel arrivant et quelle que soit la situation. Nous allons ici nous intéresser au parcours d'intégration proposé par l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres). L'association précise que la durée de la période d'intégration peut aller de quelques semaines à plusieurs mois en fonction du poste de travail et de la nature du contrat qui lie le salarié à l'employeur.

L'APEC conçoit le parcours d'intégration en 4 étapes

- étape 1 : la préparation

Il est conseillé d'avoir recours à une check-list des préparatifs afin de s'organiser de manière méthodique. L'APEC a élaboré une check-list type et suggère de la compléter ou de l'adapter selon les usages. Cette liste prévoit de confirmer la date et l'horaire d'arrivée, le nom du responsable et de l'accueillant, le plan d'accès et le programme de la première journée. Il y est aussi inscrit de prévoir la logistique du poste de travail (bureau, téléphone, ordinateur, badge d'accès…) et de ne pas oublier de prévenir l'ensemble de l'équipe de la date d'arrivée. Un parrain ou un tuteur pourra épauler le nouvel arrivant, il faut donc lui préciser son rôle. Les documents à remettre doivent être préparés au préalable (dossier administratif, règlement intérieur, présentation de l'entreprise, organigramme…), et il faut d'ores et déjà programmer les dates des entretiens et rencontres. La question du déjeuner est souvent éludée, pourtant, il est préférable d'organiser le déjeuner du 1er jour, avec un collègue de l'équipe par exemple. Enfin, l'ensemble du personnel de l'organisation doit être informé de l'arrivée du nouveau salarié et des actions de formation doivent être prévues pour celui-ci.

- étape 2 : l'accueil jour J

Cette étape consiste à faire sentir au nouveau collaborateur qu'il est attendu, pris en considération et encadré. L'APEC explique le déroulement d'une journée d'accueil-type. Tout d'abord, le salarié est accueilli par le supérieur hiérarchique, le tuteur ou la personne en charge des Ressources Humaines. L'entreprise lui est présentée, puis on lui remet un livret d'accueil et les documents administratifs nécessaires. Dès lors, on prend rendez-vous pour la visite

médicale d'embauche auprès de la médecine du travail. Ensuite, le salarié visite l'entreprise, les services et les lieux utiles, puis il est présenté à l'équipe et inversement. Le collaborateur peut alors être installé à son poste de travail et ses outils professionnels sont mis à sa disposition. Il est tenu au courant des consignes de sécurité et des procédures à respecter. Pour finir, on lui présente son tuteur ainsi que son rôle, et on peut commencer à conduire l'entretien d'accueil. Cet entretien consiste à présenter le poste (remise de la fiche de poste), à expliquer en quoi va consister le parcours d'intégration (planning, tâches à réaliser, objectifs et critères d'appréciation de la période d'essai, plan de formation), à programmer les rencontres, les points-étapes et les rendez-vous d'évaluation.

- étape 3 : le suivi

L'APEC encourage la tenue d'un carnet de route pour réaliser cette étape. Le livret de suivi d'intégration peut permettre de construire et de suivre dans la durée le premier parcours du salarié dans l'entreprise, de dresser au fur et à mesure un inventaire des atouts et des compétences du salarié, de consigner les observations et les comptes-rendus d'entretiens et de guider les différentes actions d'intégration. Les entretiens de suivi permettent d'échanger sur l'avancée des actions prévues, d'identifier les facteurs facilitants l'intégration et ceux qui la freine, pour permettre de procéder à des réajustements.

- étape 4 : l'évaluation

Il est possible que cette étape coïncide avec la fin de la période d'essai mais ce n'est pas systématiquement le cas. Dans tous les cas, elle marque la fin du parcours d'intégration. Il s'agit de réaliser un bilan écrit, qui intègre les informations recueillies auprès du tuteur. Ce bilan est fait avec le salarié concerné qui devient maintenant un collaborateur comme les autres dans l'équipe et est reconnu comme capable de tenir pleinement son poste. C'est pourquoi on lui fait prendre connaissance de ses nouveaux objectifs qui feront l'objet d'une évaluation lors de l'entretien annuel.

La méthode d'intégration proposée par l'APEC est standard et applicable à tout type de salarié. Diego Melchior et Julie Trolet ont rédigé un article qui s'attache à l'importance de passer d'une intégration de masse à une intégration qui serait plus individualisée. L'enjeu étant que chaque salarié puisse construire son programme selon ses propres attentes en matière d'intégration. Les auteurs imaginent alors un cursus obligatoire commun à tous qui reprendrait les points

fondamentaux pour l'entreprise dans l'intégration de ses collaborateurs, qui serait enrichi par des activités et des dispositifs mis à la disposition du salarié. Ainsi, le socle commun serait le garant d'une certaine homogénéité du parcours d'intégration tout en permettant une marge de manœuvre au collaborateur pour le personnaliser. Malgré tout, les deux auteurs souhaitent conserver le rôle joué par les acteurs RH qui encadrent le processus et définissent la politique d'intégration et l'ensemble des dispositifs à la disposition des salariés.

Section 4 : Les enjeux

La période d'intégration demande beaucoup de temps et d'attention à l'employeur. Cet engagement est très important puisque les enjeux sont forts pour l'entreprise.

L'intégration réussie du salarié pourra permettre d'assurer sa durée dans l'emploi. Il s'agit de fidéliser le salarié pour éviter le turn over, de mettre en place une relation à long terme entre les deux parties.

L'article « L'intégration : première étape de la fidélisation ? » écrit par Diego Melchior et Julie Trolet confirme l'importance d'intégrer les salariés afin de les fidéliser. En effet, on pourrait penser que la période de crise économique actuelle suffit à retenir le collaborateur à son poste. Pourtant, la difficulté à trouver un nouvel emploi n'a fait que renforcer la logique de « guerre des talents ». L'entreprise a donc intérêt à mettre tout en œuvre pour intégrer le salarié afin de ne pas perdre cet apport de compétences et d'amortir le coût de son recrutement.

De plus, mettre en place un processus d'intégration pourra contribuer à l'engagement du salarié dans l'entreprise. C'est un moyen de mobiliser le personnel et de maintenir sa motivation. A la fin de la période d'intégration, le salarié adhérera aux nouvelles missions qui le mobiliseront pleinement.

Les efforts fournis par l'employeur sont aussi bénéfiques à son image à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise. Il renverra ainsi l'image d'un employeur soucieux du bien-être de ses employés, souhaitant leur adhésion à la culture de l'entreprise et aux missions confiées.

L'employeur peut aussi y trouver des intérêts en ce qui concerne la productivité du nouvel arrivant. Le fait d'être accueilli, former et suivi le rendra opérationnel rapidement. C'est un gain

de temps et d'argent pour l'employeur qui a engagé un salarié du fait d'un besoin en main d'œuvre à court terme.

Enfin, l'intégration du salarié peut s'inscrire dans une démarche de GPEC. Le dossier sur l'intégration et le recrutement élaboré par l'association UNIOPSS nous explique que, par le biais de ces deux processus, il peut être cherché à rééquilibrer certains axes des ressources humaines (représentation de différentes tranches d'âge, parité homme-femme…). L'employeur peut choisir de s'impliquer dans une logique participative en accompagnant le développement des compétences. Un salarié n'est jamais entièrement opérationnel au moment de la prise de ses fonctions. L'employeur doit donc mener une réflexion sur un dispositif de qualification au poste afin de trouver les leviers qui permettront au salarié d'atteindre complètement le niveau de compétences attendu. Dans ce cadre, le salarié sera amené à s'engager sur des résultats à atteindre au cours de sa période de qualification déterminer en fonction du décalage entre son niveau de compétence et celui nécessité par ses fonctions. Un référentiel de compétences est un bon moyen de visualiser les compétences maîtrisées et celles à acquérir au regard des exigences du poste.

Section 5 : Evaluation de l'efficacité des programmes d'intégration

Du fait des enjeux importants liés à la réussite de l'intégration du collaborateur, il est important de mesurer l'efficacité du programme d'intégration mis en place par l'entreprise. Il faut donc définir des indicateurs qui permettront l'évaluation de ce processus et son amélioration.

Dans l'article « les best practices d'intégration » le groupe sia partners nous indique plusieurs types d'indicateurs :

- un indicateur quantitatif opérationnel : le délai d'attente entre l'arrivée du collaborateur et l'installation effective de son poste.
- un indicateur managérial : le taux de turnover à court et moyen terme.
- un indicateur qualitatif : l'analyse des questionnaires de satisfaction adressés aux salariés et des comptes-rendus d'entretiens.

De son côté, dans le dossier consacré au sujet de l'intégration d'un salarié ou d'un bénévole, l'association UNIOPSS conseille plusieurs indicateurs pertinents :

- La qualité du travail fourni
- L'attitude générale
- La fréquence d'absentéisme
- La prise de position
- Le sentiment d'appartenance
- L'adhésion à la culture d'entreprise

A noter que certains de ces indicateurs sont très subjectifs et sont compliqués à évaluer. Delphine Lacaze intervient à ce sujet dans un article sur le concept de socialisation organisationnelle : *« Même si la plupart des grandes entreprises ont développé des programmes d'intégration, elles ne savent pas encore comment en évaluer précisément l'efficacité. »*[8]

Traditionnellement, les outils de mesure de la qualité de l'intégration sont l'ancienneté (ajustement à l'organisation), et la performance au travail (ajustement au poste). Cependant, ces ne permettent pas les actions préventives seulement des interventions tardives, alors que

[8] Delphine Lacaze, 2007. « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle ». Management & Avenir. n°14, 24 p.

l'échec a déjà eu lieu. Par ailleurs, elles ne permettent pas de déterminer dans quelle direction l'action doit être conduite. L'auteur s'interroge alors sur les moyens qui permettraient d'agir avant le départ du salarié ou le constat de l'échec de son intégration. Elle avance un élément de réponse avec le concept de socialisation organisationnelle qui sera abordé dans le paragraphe suivant.

Section 6 : La socialisation organisationnelle

L'article « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle » approfondi la réflexion sur la socialisation organisationnelle. Selon son auteur *« la socialisation organisationnelle offre un cadre théorique pour la compréhension et l'identification d'actions managériales facilitant l'intégration des nouveaux salariés. »* [9]

La socialisation organisationnelle est en fait un processus plus large qui englobe la phase d'intégration dans l'organisation. C'est un processus double puisque les membres expérimentés transmettent un enseignement aux nouvelles recrues qui de leur côté acquièrent des connaissances. Ainsi, le nouveau salarié peut apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation (Louis, 1980).

Dans le contexte actuel, les personnes actives changent plusieurs fois d'organisations ce qui leur permet, idéalement, d'y développer leur employabilité. C'est pourquoi la socialisation organisationnelle a lieu tout au long de la carrière d'un salarié. En effet, à chaque changement d'organisation mais aussi de poste, de nouveaux besoins apparaissent et nécessite la mise en place d'un processus de socialisation organisationnelle.

Selon Delphine Lacaze, la socialisation est constituée de trois étapes majeures.

- La « socialisation anticipée » commence avant l'entrée dans l'organisation. La formation initiale de l'individu ainsi que la communication de l'organisation et le processus de recrutement influencent les valeurs professionnelles de l'individu.

[9] Delphine Lacaze, 2007. « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle ». Management & Avenir. n°14, 24 p.

- La phase la plus intense débute au moment de l'entrée dans l'organisation (Feldman, 1981). Les premiers temps passés dans l'organisation correspondent vraiment à l'étape d'intégration et sont consacrés à l'apprentissage des différentes dimensions de la socialisation. C'est une phase de découverte qui permet ensuite au salarié de s'installer dans son rôle.
- Vient ensuite la phase de « management de son rôle ». Le salarié cherche à résoudre les conflits de rôle lié à sa position dans l'organisation. Il peut aussi être amené à s'occuper des éventuels conflits de rôle entre sa vie professionnelle et sa vie privée.

Il semblerait que l'intégration du salarié dans l'entreprise ait des implications lourdes sur la vie de l'organisation : « elle influence le degré de conformité des attitudes et des comportements aux normes organisationnelles (Van Maanen et Schein, 1979). Elle détermine les attitudes et les comportements des salariés : loyauté et engagement envers l'organisation (Schein, 1968), satisfaction au travail (Ashforth et Saks, 1996), motivation au travail (Feldman, 1976) et performance au travail (Ashforth et Saks, 1996). »

En outre, la transmission de la culture et des savoir-faire qui intervient au cours du processus de socialisation des nouveaux salariés contribue à la cohésion sociale et à la pérennité de l'organisation.

Section 7 : Les obstacles à une bonne intégration

Comme cela a été dit dans l'introduction, près d'un salarié sur deux aurait envisagé de quitter son entreprise pendant la période d'essai. Les obstacles qui entravent la bonne intégration du salarié dans l'organisation sont nombreux et d'origines diverses.

Le plus fréquemment, le salarié met lui-même en place une logique selon laquelle il doit « faire ses preuves ». L'association UNIOPSS nous dévoile que le salarié qui vient d'être évalué sur la base de ses compétences lors du recrutement a alors un sentiment de poursuite ou de remise en cause de celui-ci. Le salarié ne veut donc pas montrer ses difficultés.

Ce premier obstacle à l'intégration serait en fait lié à un autre facteur : le manque de communication. Le dossier de l'UNIOPSS sur l'intégration conseille aux organisations de mettre en place une communication sur le dispositif de qualification au poste, ses enjeux, ainsi que sur les actions à entreprendre. Les problèmes de communication sont aussi à l'origine de

difficultés abordées par Delphine Lacaze dans son article consacré à l'intégration. Il s'agit des lacunes de compréhension de la tâche et des processus de travail. Cependant, celles-ci peuvent être facilement identifiées par les supérieurs hiérarchiques et être comblées par une formation théorique et une formation pratique.

La connaissance de l'organisation est un facteur qui est moins envisagé comme étant nécessaire à une bonne intégration. Or, la connaissance restreinte de l'organisation favorise l'ambiguïté de rôle qui provoque stress, faible implication et faible attachement à l'organisation (Ashford et Black, 1996). L'apprentissage de ce domaine requiert donc un accompagnement de la part des membres expérimentés.

La culture française influence largement le comportement des salariés au sein de l'entreprise. Il faut savoir que notre culture admet difficilement l'erreur surtout les erreurs qui ont lieu lors du démarrage dans une organisation et qui sont rarement pardonnées. Catherine de Verdiere, administrateur chez Syntec Conseil en Recrutement, nous informe sur ce phénomène : *« les éventuels dérapages des premiers mois sont susceptibles de marquer durablement l'image du nouvel arrivé. Plus les cultures d'entreprises sont fortes et plus ce risque est à prendre en compte. »*[10]

Enfin, selon une étude de l'ANDRH, lorsque les facteurs d'échec sont liés au nouvel arrivant, c'est que la plupart du temps « *son relationnel et sa façon d'interagir avec son environnement ont fait défaut »*[11]. Et, lorsque cet échec est prioritairement dû à l'entreprise, c'est par « manque de disponibilité de la hiérarchie ».

Il est important de souligner qu'il existe actuellement une tendance d'infidélité des salariés envers leur entreprise. En effet, aujourd'hui il est fréquent de changer d'entreprise, cela peut permettre d'acquérir de l'expérience et d'accéder à de meilleures fonctions. Il est rare qu'un employé reste de longues années dans la même entreprise comme c'était le cas à l'époque.

[10] Catherine DE VERDIERE, Administrateur du Syntec Conseil en Recrutement, 2011. « Période d'Essai ou Période d'Intégration ? » Alerte RH n°7

[11] Catherine DE VERDIERE, Administrateur du Syntec Conseil en Recrutement, 2011. « Période d'Essai ou Période d'Intégration ? » Alerte RH n°7

Chapitre 2 : Les cadres, une catégorie sociale spécifique

Etre cadre, c'est avoir un statut, une représentation sociale spécifique. Le cadre occupe une place particulière au sein de la société qui influe sur son comportement ou son mode de vie. Etre cadre, c'est aussi faire partie d'une catégorie socioprofessionnelle. L'INSEE a conçu une nomenclature des Catégories SocioProfessionnelles (CSP) en 1954 afin de classer les individus selon leur situation professionnelle en tenant compte de plusieurs critères : métier, activité économique, qualification, position hiérarchique et statut. Cette nomenclature a été abandonnée en 1982 et remplacée par la nomenclature des Professions et Catégories Socioprofessionnelles (PCS).

La classification des salariés au sein d'une entreprise distingue principalement les employés, les agents de maîtrise et les cadres. Les employés sont chargés de l'exécution (sur instructions) de tâches primaires, les agents de maîtrise assurent la coordination des activités, et les cadres exercent les fonctions d'encadrement et d'autorités.

Section 1 : Les spécificités du statut cadre

Il n'existe pas de définition générale du statut de cadre. Ce sont les conventions collectives de l'entreprise qui définissent ce statut. De manière globale, un cadre est présenté comme une personne qui possède des responsabilités d'encadrement. Dans l'entreprise, le cadre dispose d'une certaine autonomie, que ce soit au niveau de sa prise de décision ou de ses horaires.

D'après les statistiques de l'INSEE, en France, les cadres représentent un actif sur cinq. En tout, ils sont 4,4 millions et c'est une catégorie professionnelle qui se féminise de plus en plus. En général, le cadre à un niveau d'études relativement élevé. Cependant, le diplôme n'est pas un critère obligatoire afin d'accéder à ce statut. Les moyens d'accès à ce statut seront définis dans la section 1.2.

Il est nécessaire de faire une distinction entre les cadres. En effet, tous n'ont pas un réel pouvoir de décision au sein de l'entreprise, et ne dirigent pas forcément une équipe. La « zone emploi pour les cadres » est un site internet qui publie des articles sur le monde du

travail et surtout sur les cadres en entreprises. Un article publié sur le site s'attache à distinguer trois catégories de cadres.

Tout d'abord, les cadres dirigeants prennent les grandes décisions qui engagent l'avenir et ont pour but d'assurer la pérennité de l'entreprise. De son côté, le cadre manager encadre et dirige une équipe. A ce titre, il est responsable de l'organisation au sein de son équipe et prend donc part au recrutement, à la formation, à la rémunération, à la gestion des conflits, au suivi, et à l'évolution de ses collaborateurs. Le cadre manager est un leader qui définit les objectifs du service et met en œuvre les moyens pour les atteindre.

Enfin, certains cadres sont experts dans un domaine en particulier. Dans ce cas, il est possible que le cadre dirige une équipe, mais la plupart du temps, il est lui-même membre d'une équipe. Les secteurs dans lesquels ces cadres sont spécialisés sont divers : marketing, comptabilité, Ressources Humaines…

Il est important de préciser qu'un agent de maîtrise n'est pas un cadre même s'il y est souvent assimilé. L'agent de maîtrise est responsable des opérations et de la production de l'équipe qu'il encadre. Il est sous la responsabilité de son supérieur qui est cadre.

La frontière entre le cadre et le cadre supérieur peut être mince. Ces fonctions comprennent toutes deux une rémunération élevée, une importante autorité et une autonomie dans la prise de décision et dans l'organisation du temps de travail. Comme cela a été dit précédemment, l'appréciation du statut cadre dépend donc largement de la convention collective de l'entreprise. Cependant, la règle générale attribue le statut cadre à tout employé disposant d'un pouvoir de commandement et d'initiative, dans une relative indépendance. Toutefois, pour prétendre au statut de cadre supérieur (ou cadre dirigeant), le cadre doit participer à la direction de l'entreprise. L'arrêt du 31 janvier 2012 émit par la chambre sociale de la Cour de cassation a défini strictement le statut de cadre supérieur selon des conditions « objectives et pertinentes »:

- Indépendance et flexibilité dans l'organisation de l'emploi du temps
- Prise de décision dans une relative autonomie
- Rémunération globale parmi les plus élevées de l'entreprise
- Appartenance effective à un organe de direction (conseil de surveillance, comité de direction…)

Section 2 : La législation relative au statut

Le travail des cadres est encadré par la législation. La loi règlemente de nombreux domaine tels que le temps de travail, le régime de cotisation, le régime d'impôts ou encore le régime de retraite. Le site « zones –emploi » synthétise les grands principes induits par la législation à travers l'article « la loi et le statut de cadre en entreprise ».

- Temps de travail :

La durée de travail légale du cadre diffère de celle des employés. Un cadre n'est pas forcément assigné aux 35 heures. La convention collective de l'entreprise régit le temps de travail des cadres :

- Soit le cadre est soumis au régime des 35 heures avec paiement des heures supplémentaires ou RTT.
- Soit il travaille selon un forfait jour et peut organiser sa journée de travail comme il le souhaite, le but étant de réaliser l'ensemble de ses missions. Ce forfait jours détermine le nombre de jours travaillés dans l'année. Le code du travail fixe à 218 le nombre de jours maximum.

La période d'essai d'un cadre est de 4 mois et est en principe renouvelable une fois.

- Rémunération :

En général, la rémunération d'un emploi cadre se compose d'un fixe et d'une partie variable. Celle-ci est liée à la réalisation d'objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs. Le salaire est également fonction du secteur d'activité, de la région, de l'âge et de l'ancienneté. En 2013, le salaire moyen d'un cadre est de 3 300 € net. Selon les branches d'activité et les fonctions occupées, à cette rémunération peuvent s'ajouter des avantages en nature et des primes.

- Retraite :

Dans le secteur privé, la retraite des cadres est composée de trois éléments :

- Le régime de base :
  son montant est calculé sur la moyenne des salaires annuels des 25 meilleures années.
- Une retraite complémentaire obligatoire :
  Le régime de cotisation des cadres est différent de celui des autres salariés. En effet, ils cotisent à l'Association pour le Régime de Retraire Complémentaire des salariés (Arrco), alors que les cadres cotisent à ce même régime ainsi qu'à l'Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres (Agirc). Cette double affiliation leur permet de bénéficier d'une pension de retraite supérieure à celle des employés.
  Cependant, il existe aussi des désavantages pour les cadres en termes de cotisation : les cadres sont davantage prélevés afin de financer l'Arrco et l'agirc. Dans le cadre de l'arrco, les prélèvements sont pris en charge à 40% par le salarié et à 60% par l'employeur, et pour l'agirc, il s'agit de 62,5% par l'employeur et de 37,5% pour le salarié.
  En plus de cela, les cadres cotisent à l'Apec, l'association pour l'emploi des cadres. C'est un régime prévu pour aider les cadres en cas de périodes de chômage.
- Une retraite complémentaire facultative.

Section 3 : L'accès au statut cadre

De nombreux salariés aspirent à accéder au statut de cadre. L'article « Comment accéder au statut de cadre » paru sur le site « zones-emploi » nous renseigne sur les modalités d'accès au statut.

Les cadres sont des salariés qui ont les plus hautes responsabilités administratives ou techniques au sein d'une entreprise. A ce titre, afin d'accéder à ce statut, le salarié doit justifier d'une haute qualification par le moyen d'une formation supérieure de second cycle universitaire ou d'une expérience professionnelle valable et équivalente.

Il existe deux formes principales d'accession au statut de cadre. Il s'agit du recrutement direct qui permet de pourvoir directement à un emploi cadre, ou de la promotion interne des salariés intermédiaires au statut de cadre.

On observe une multiplication des offres d'emploi cadre ces dernières années. Cependant, leur accession reste soumise à des conditions spécifiques. Les conditions à remplir sont celles de la qualification et de l'expérience professionnelle.

- La qualification professionnelle :

C'est la condition classique pour accéder au statut de cadre ou à un métier cadre dans le cas de recrutements directs. De manière générale, le salarié doit être titulaire d'un diplôme obtenu suite au suivi d'une formation du second cycle de l'enseignement supérieur (bac +5). Cette condition est moins évidente en ce qui concerne les promotions internes. Intervient alors le critère de l'expérience professionnelle. Le niveau de qualification joue un rôle déterminant, mais n'est pas exclusif.

- L'expérience professionnelle :

Ce critère tend à prendre le dessus sur celui de la qualification. Il repose sur deux éléments primordiaux : la compétence et de l'implication professionnelle. Le critère d'ancienneté n'est pas suffisant et il est nécessaire d'apprécier l'expertise développée suite à l'exercice des fonctions (période plus ou moins longue).Toutefois, il faut savoir qu'une bonne expérience n'est pas toujours suffisante pour décrocher une promotion à un métier cadre. Il est possible, pour les salariés dont le niveau d'études est inférieur au bac+5, d'avoir recours à la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience). C'est un dispositif légal qui permet de faire reconnaître l'expérience acquise en vue d'obtenir un diplôme ou un certificat de qualification professionnelle (bac +4 ou bac+5) et dont la durée varie de 6 mois à plus d'un an.

C'est une solution efficace pour passer au statut de cadre, à condition de respecter plusieurs conditions :

- Rester dans le même corps de métier
- Justifier de 3 ans d'expérience
- Etre précédemment titulaire d'un bac+2 minimum.

Devenir cadre n'est pas forcément simple et n'est pas permis à tous les salariés. Le mieux étant de combiner à la fois qualification et expérience professionnelle.

En ce qui concerne l'accès au statut de cadre supérieur, celui-ci est règlementé par le droit du travail. Le statut cadre supérieur peut résulter du contrat de travail initialement conclu entre

l'employeur et le cadre supérieur suite à une offre d'emploi cadre. Il peut aussi être dû à l'avenant au contrat de travail fait suite à une promotion.

Les fonctions exercées par le cadre au sein de l'entreprise, peuvent elles-mêmes lui conférer le statut de cadre supérieur.

Ainsi, à sa demande ou à son accord, tout cadre peut se voir proposer l'accès au statut de cadre supérieur. A savoir que les quatre conditions stipulées par l'arrêt de la Cour de cassation et énoncées dans la section 1 (conditions objectives et pertinentes du statut de cadre supérieur) doivent être remplies par les nouvelles fonctions. Dans le cas contraire, il pourrait y avoir nullité d'ordre public des clauses du contrat de travail.

Section 4 : Le profil et le rôle du cadre

Sous le terme de cadre, ce sont de nombreux postes qui sont regroupés. Ce sont des métiers qui font partie de la catégorie « supérieure » des salariés. Ces postes nécessitent certaines qualités indispensables à la bonne exécution des missions. Le site « zone-emploi » énumère les traits de caractères que doit posséder le salarié au statut cadre dans l'article « les qualités essentielles que doit posséder un cadre ».

En premier lieu, on attend du cadre une capacité à être autonome et à poursuivre à la fois l'ensemble des objectifs fixés par sa hiérarchie. Le salarié doit être capable de supporter une lourde charge de travail, ce qui veut dire savoir hiérarchiser les priorités et demande un bon sens de l'organisation.

En règle générale, le cadre doit diriger et orienter l'équipe qu'on lui a confié afin d'atteindre les objectifs fixés. Il doit donc être capable de fédérer et de susciter l'adhésion auprès des personnes dont il a la responsabilité.

Ce qu'attend principalement la direction de l'entreprise et qui est souvent stipulé clairement dans les offres emploi cadre est l'engagement total du cadre dans son travail. Un bon cadre met beaucoup d'énergie et de dynamisme pour contribuer à la réussite et au succès de l'entreprise. Son implication est totale et sa loyauté envers l'entreprise est sans faille. Le cadre adhère entièrement à la culture d'entreprise et il en est même un des garants.

Le métier de cadre, exige donc de supporter le poids des responsabilités et les difficultés d'ordre organisationnelles et relationnelles auxquelles il doit faire face.
Le cadre doit aussi veiller en dépit du lien hiérarchique le liant à son équipe à témoigner de l'humanité nécessaire et indispensable à la cohésion du groupe. Le sens des rapports humains est une qualité primordiale pour manager une équipe et obtenir de bons résultats grâce aux efforts communs.

Ce qui distingue un cadre des autres salariés et sa capacité à faire preuve d'initiatives. Le cadre doit pouvoir anticiper les points de blocage, et savoir trouver des solutions adaptées à ces derniers. C'est un véritable moteur pour l'entreprise qui cherche toujours à en améliorer le fonctionnement à son niveau.

Les salariés cadres sont de hauts potentiels faisant preuve de nombreuses compétences et il est important qu'ils reçoivent les connaissances et savoir-faire spécifiques à leur poste pour être performant.

Etre cadre ne s'improvise pas. C'est une fonction complexe et prenante qui convient de développer certaines facultés essentielles au travail en entreprise (autonomie, dynamisme, sens du travail en équipe…).

Section 5 : L'emploi cadre en France

L'emploi de cadres a connu des évolutions ces dernières années. Le cabinet de recrutement international GBO Human Resources nous apporte des informations à ce sujet.

En France près d'un salarié sur cinq est cadre. En 2008, il y avait 3,5 millions cadres dont 34 % de femmes. Les cadres représentaient 15,6% de la population active. Seulement 3,8 % des cadres étaient au chômage en 2009 contre 9,1 % pour l'ensemble de la population active.

De plus, les cadres sont généralement mieux payés. Un cadre à temps complet gagne en moyenne 2,7 fois plus qu'un ouvrier ou un employé. L'enquête sur « Le salaire des cadres à l'embauche » publiée par l'Apec en septembre 2012 indique que le salaire médian d'un cadre se situe autour de 35KE par an. Cela dépend toutefois de l'expérience du salarié (le salaire moyen à l'embauche varie de 29 KE pour un jeune diplômé à 45 KE pour un cadre très expérimenté).

En ce qui concerne le temps de travail, selon l'Insee, un cadre travaille en moyenne un peu plus de 41 heures par semaine.

Comme cela a été expliqué précédemment, tous les cadres ne sont pas responsables d'équipe. Ils sont en réalité 43% à gérer une équipe. Ce chiffre est en nette diminution depuis 20 ans avec une baisse de 15 %. De plus en plus de cadres sont des simples exécutants, mais certains occupent des fonctions opérationnelles de haut niveau.

Les cadres dirigeants ne représentent que 1% de l'ensemble des cadres, les autres managers 5%, et les cadres experts 13%.

Etre cadre aujourd'hui n'est plus seulement réservé à l'élite. Selon l'APEC (Association pour l'Emploi des Cadres), en 20 ans, les effectifs cadres ont augmentés de 62%. Cela s'explique par le fait que le domaine du tertiaire est marqué par un besoin en salariés qualifiés et que de ce fait les salariés issus de l'enseignement supérieur sont très recherchés.

Selon l'APEC, l'emploi des cadres ne devrait pas connaitre de grandes évolutions, mais quelques tendances se sont dégagées au 3ème trimestre 2014. Ces tendances sont relatées dans un article du site « zones-emploi » sur les derniers chiffres 2014 concernant l'emploi des cadres.

En première position, le secteur tertiaire dont les recruteurs affirment à 90 % avoir l'intention de recruter des cadres. Il est suivi du secteur de l'Industrie avec 50 % d'intention d'embauche,

soit 6% de plus qu'en 2013. En revanche, 33 % des entreprises du BTP envisagent de recruter. Il s'agit d'une baisse de 11% par rapport à l'année précédente.

Hudson, spécialiste dans le recrutement de dirigeants, cadres et experts, annonce un « élan d'optimisme amorcé pour 2015 » dans le secteur des achats, du transport et de la logistique.

Les prévisions pour 2015 pourraient même s'améliorer en raison des nombreux départs à la retraite. Selon Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, les départs à la retraite devraient doubler de 50 % d'ici 2015.

Les profils recherchés évoluent en même temps que la conjoncture économique.

Les cadres les plus recherchés sont ceux qui sont le plus expérimentés. En 2014, 50 % des recruteurs envisageaient même de recruter des profils de plus de 20 ans d'expérience. C'était 11% de plus qu'en 2013. Heureusement, la part des jeunes diplômés progresse aussi. Elle bénéficiait d'une hausse de 2% entre 2013 et 2014. 43% des recruteurs envisageaient de d'embaucher un jeune diplômé en tant que cadre en 2014.

A partir de ces données, Hudson avait établi le profil idéal du cadre en 2014. Il se caractérisait par trois ans d'expérience au minimum ainsi que la maitrise de l'anglais.

Section 6 : Le recrutement d'un cadre

Les entreprises ont recours à divers moyens lorsqu'elles cherchent à recruter un salarié. La procédure de recrutement varie d'une entreprise à une autre du fait de sa taille, de son budget, du poste à pourvoir…

L'Apec a interrogé 1 000 entreprises au sujet de leur dernier recrutement cadre. Leurs réponses ont été restituées et analysées dans une enquête qui a permis de mieux comprendre le processus de recrutement mis en place pour embaucher un cadre.

L'essentiel du marché de l'emploi cadre est totalement transparent. En effet, dans 81% des recrutements de cadre, une offre d'emploi est diffusée. Dans 64 % des recrutements une annonce est diffusée uniquement sur Internet, dans 14 % l'annonce est diffusée à la fois sur Internet et dans la presse, et dans 3 % exclusivement dans la presse.

Les autres opportunités d'emploi se constituent généralement via les candidatures spontanées et les CVthèques.

Finalement, le marché caché (utilisation exclusive du réseau du recruteur, de la cooptation ou de la « chasse ») ne représente que 9 % des opportunités d'emploi cadre.

Internet est devenu le support privilégié d'échange d'informations entre les cadres et les recruteurs. 95% des offres d'emploi sont publiées sur Internet, et les candidatures spontanées se font par mail ou directement via le site de l'entreprise. Mais l'offre de presse classique et la candidature postale n'ont pas totalement disparues.

L'entretien est la phase primordiale pour apprécier les candidats. En moyenne, 58 % des candidats finalement recrutés passent trois entretiens d'embauche. Ces entretiens sont menés successivement par un responsable ressources humaines, un responsable hiérarchique et un membre de la direction de l'entreprise. Quand il s'agit d'une offre pour un poste de cadre confirmé, les critères les plus importants sont les compétences opérationnelles et l'expérience. En ce qui concerne les jeunes diplômés, la formation et les qualités personnelles sont davantage pris en considération. La taille de l'entreprise a une incidence sur les critères de recrutement. Pour les entreprises de moins de 100 salariés, la motivation est un des éléments les plus importants. Les entreprises de 500 salariés et plus privilégient plutôt le potentiel d'évolution des candidats.

Les pratiques de recrutement sont quelques peut transformées du fait de la crise économique. Tout d'abord, le budget dédié au recrutement est réduit. Ensuite, les promotions internes se renforcent, au détriment des recrutements externes. Les entreprises reçoivent souvent un afflux de candidatures pas nécessairement bien ciblées. Cela peut s'expliquer par le fait du nombre réduit de cadres en poste souhaitant changer d'entreprise.

La plupart des entreprises réalisent elles-mêmes l'ensemble du recrutement (deux cas sur trois). Cela dépend généralement du profil du cadre recruté. Les entreprises qui embauchent un cadre confirmé font plus souvent appel à un cabinet de recrutement (35%). C'est moins le cas pour un jeune diplômé (25%).

Le salaire des cadres au moment du recrutement est très variable selon les fonctions mais aussi le profil du candidat embauché. Près de la moitié des cadres ont été recrutés avec un salaire égal ou supérieur à 40 000 euros brut annuel.

Quant au genre des candidats recrutés, les différences par fonction sont également très importantes. De manière globale, 69 % des cadres recrutés sont des hommes. Par ailleurs, 37 % des jeunes diplômés recrutés sont des femmes contre 30 % pour les cadres expérimentés.

Pour finir, 68% des cadres embauchés en externe ont moins de 40 ans (68 %). En revanche, les postes en direction et en médico-social-culturel concernent majoritairement des cadres de plus de 40 ans.

Section 7 : L'intégration d'un cadre

Les pratiques d'intégration d'un salarié cadre sont relativement homogènes entre le secteur privé et le secteur public. Les différences sont majoritairement liées aux acteurs en charge d'intégrer le salarié ou aux outils du processus d'intégration. Par exemple, selon une enquête de l'APEC, dans la sphère publique les organisations syndicales sont beaucoup plus impliquées dans ce processus.

La taille de l'entreprise est aussi déterminante quant aux moyens mis en œuvre pour favoriser l'intégration du cadre. Les entreprises de petite taille (moins de 20 salariés) mettent moins souvent en place l'appui d'un tuteur, d'un parrain ou d'un responsable RH pour accueillir le cadre.

La société Canadienne de services aux entreprises Mitra a consacré un dossier à l'intégration d'un nouvel employé cadre. Selon celui-ci, il serait essentiel de clarifier le rôle du nouveau cadre dans l'organisation. L'entreprise suggère donc une liste d'actions à mettre en place dans le but de faciliter l'intégration du nouveau collaborateur cadre.

Il est d'abord préférable que le nouvel employé rencontre dès son arrivée son supérieur hiérarchique. Cela permettra de poser les bases de leur relation, de préciser leurs responsabilités respectives. Ainsi, le cadre pourra se faire une idée de son rôle au sein de l'entreprise. Le supérieur devrait indiquer au cadre la façon dont seront mesuré sa performance et la réussite de sa prise de poste. D'autres points devront être abordés tels que : la manière dont les décisions seront prises, la façon de communiquer avec les supérieurs et la perception des problèmes courants.

Dans la discussion, le supérieur peut aussi inclure le sujet relatif à l'équipe de travail, aux subordonnés, aux collaborateurs et aux clients.

Ainsi, en planifiant les rencontres, en mettant en place les entrevues avec les supérieurs, les pairs, et l'équipe de travail, et en facilitant les discussions, les interventions de support et soutien, et le suivi de manière générale, le cadre pourra être clairement établi dans sa nouvelle position.

L'article « réussir l'intégration d'un cadre » publié par cadre dirigeant magazine permet de prendre la mesure de l'importance de la bonne intégration du cadre.
Un cadre de qualité a très souvent une autre offre. Il se peut donc qu'il parte pendant la période d'essai si l'accueil qui lui a été réservé ne lui a pas permis de projeter son avenir dans l'entreprise. Bien entendu, c'est pendant la période d'essai que le risque est le plus fort, du fait de sa précarité, mais ce n'est pas parce que la période d'essai a pris fin que l'éventualité d'un départ a disparu. Si le cadre ne se sent pas bien intégré, il pourra choisir de démissionner. Il pourra aussi candidater pour trouver un poste dans une autre entreprise alors même qu'il occupe encore ses fonctions actuelles. Si le profil du cadre est de qualité, alors ses recherches auront de grandes chances d'aboutir. D'autant plus qu'il est bien connu que l'employabilité d'un salarié en poste est beaucoup plus forte que celle d'un salarié au chômage. En effet, aux yeux d'une entreprise, plus la période d'inactivité d'un salarié est grande plus celui-ci tend à perdre de ses compétences et est moins en phase avec le marché du travail. Cela amène à un autre risque qui est celui des chasseurs de têtes. Un cadre dont l'intégration n'aura pas été réussie pourra se laisser tenter par l'offre venant d'un chasseur de têtes.

Le site CadresOnline offre une définition de ce métier : « *Le chasseur de têtes est un recruteur qui recherche des profils rares, précis et de haut niveau (cadres et cadres supérieurs) en France et à l'étranger. Il exerce pour le compte d'entreprises.* » [12]

Réussir l'intégration d'un cadre est la suite logique d'un recrutement réussi. L'entreprise a consacré du temps et de l'argent pour trouver ce cadre.

Le journaliste de l'Express l'Entreprise, Stéphane Corone, rappelle qu'un bon recrutement est un investissement. En effet, en cas de recrutement raté il faut recommencer tout le processus. Si l'entreprise passe par un cabinet de recrutement, les tarifs sont libres. Il faut compter de 15 à 25 % du salaire annuel brut du salarié recruté auquel il faut ajouter les éventuels frais d'annonce. A savoir que dans la presse régionale, le coût est de 100 à 1500 euros. Dans la presse nationale, les tarifs peuvent atteindre 15 000 euros. Les sites internet proposent deux solutions

[12] Cadres Online, 2012. « Chasseur de têtes »

: soit un prix à l'annonce d'environ 350 euros, soit un abonnement autour de 2 000 euros par mois. En faisant appel à un chasseur de têtes, comme c'est souvent le cas pour recruter les postes de haut niveau, l'entreprise débourse de 25 à 35 % du salaire annuel brut du futur collaborateur. Les salaires des cadres étant souvent plus élevés que ceux des autres salariés, le coût de leur recrutement l'est aussi.

Les enjeux du recrutement d'un cadre sont très importants pour l'entreprise. Les entretiens ayant lieu pendant la phase d'embauche se multiplient et de multiples interlocuteurs interviennent pendant cette phase. Le contrôle des références et le recours aux tests de personnalité sont également plus systématiques. Le processus de recrutement d'un cadre s'allonge donc sur un plus grand délai, ce qui le rend plus couteux. Le succès de l'intégration du cadre constitue donc une véritable nécessité pour son employeur.

Section 8 : Les attentes des cadres et leur implication dans l'entreprise

Les cadres font partie d'une catégorie de salariés spécifique dont les attentes sont particulières. Le cabinet de recrutement GBO a recensé ces attentes.
Un cadre considère que sa carrière est réussie lorsqu'il s'épanoui dans son travail (82%).C'est pourquoi, ils attendent beaucoup des relations sociales dans leur entreprise. Du fait de la charge de travail qui leur incombe, ils estiment important de maintenir un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (69 %). Ils tiennent aussi à avoir le sentiment de créer quelque chose ou de participer à un projet important (51 %). Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il est rare que la rémunération soit le critère prioritaire des cadres. Les cadres apparaissent comme étant moins sensibles à la rémunération (18 %) à la reconnaissance par la hiérarchie et les collaborateurs (17 %) ainsi qu'à l'autonomie et aux responsabilités.

Les attentes des cadres ont aussi été relevées au cours de l'enquête nationale réalisée par l'Ifop (institut de sondages d'opinion et d'études Marketing) sur l'implication des cadres Français dans leur entreprise.

Ainsi, 43% d'entre eux attendent l'amélioration de l'outil de travail. Cette attente est ressentie de manière homogène entre les hommes et femmes (43%) mais majoritaire dans le public (47% contre 43% dans le privé). Les cadres font preuve d'une volonté d'influencer la stratégie globale de l'organisation (38%). Cela concerne plutôt les diplômés de grandes écoles, le secteur

de l'industrie et les hommes). Cette catégorie émet aussi le souhait d'une plus grande latitude d'action (31%).

Lors de cette enquête, il apparait aussi que les cadres aimeraient profiter d'un peu de temps pris sur leur journée de travail dans divers buts, si cela leur était accordé. Il s'agirait de mener des projets annexes (29% dont 23% de femmes et 32% d'hommes), des activités personnelles (28% dont 32% de femmes et 26% d'hommes) ou des projets humanitaires (11%).

En ce qui concerne la gratification personnelle, la majorité des cadres considèrent que la gratification doit prendre une forme financière (63%). Néanmoins, quelques cadres ont évoqué la gratification morale (5%). Ils ont alors été interrogés sur le type de gratification morale désirée ; les remerciements directs sont apparus dans les réponses de 43% des cadres. Cela concerne en majorité les femmes, les moins de 35 ans, et les cadres du BTP. Loin derrière, les remerciements en public lors d'une cérémonie ont été cités par 10% des cadres interrogés.

Enfin, cette étude a permis de faire ressortir le désir des cadres d'avoir du poids sur la vie de l'entreprise. Dans cette optique, 80% d'entre se disent en faveur d'une participation à un concours de bonnes idées pour résoudre des problèmes métiers. Dans l'ensemble, il s'agirait de résoudre des problèmes concernant leur champ de compétence (66%) mais certains cadres pourraient aussi s'attaquer aux problèmes hors de leur champ de compétence (34%).

Les cadres semblent être des salariés particulièrement impliqués dans leur travail. L'enquête réalisée par l'Ifop à ce sujet révèle que 88% des cadres sondés se sentent impliqués dans leur entreprise, 40% se considérant même comme des salariés très engagés. Ce sentiment est encore plus fort chez les cadres du secteur public (93%), du BTP (97%) et chez ceux qui occupent des postes d'encadrement (93%).

Suite à ces données, il est important de comprendre ce que signifie être impliqué pour un cadre. Il s'avère que pour 64% des sondés, être impliqué c'est prendre plaisir à son travail. Plus les salariés sont âgés, plus ce critère devient important (69% pour les 50 ans et plus). L'adhésion aux valeurs de l'entreprise est également un des représentations de l'implication pour 58% des cadres sondés. Les cadres se déclarant « pas impliqués » considère que l'adhésion aux valeurs est la conception qui représente le plus l'implication dans le travail (62%). Les cadres ont aussi énoncé d'autres conceptions afin de définir l'implication telles que le dépassement de ses missions (55%) et le don de son temps pour aider ses collègues (40%).

L'enquête permet aussi d'apporter des pistes afin de stimuler l'engagement des cadres au travail.
Ainsi, 64% d'entre eux mettent en avant une plus grande variété dans le travail. Cette attente est plus importante chez les hommes (65% contre 61% pour les femmes) et les diplômés titulaires d'un diplôme supérieur à bac+5 ;

D'autres salariés évoquent la possibilité de faire de nouvelles rencontres comme critère favorisant leur engagement (60%).

Travailler avec une équipe stable est également un critère à prendre en compte. C'est une aspiration qui prédomine chez les hommes (58% contre 52% des femmes) et les cadres du BTP (72%).

Le management participatif serait également un facteur d'implication. 77% des cadres se déclarants « pas impliqués » confirment cette hypothèse. Le management participatif désigne une forme de management qui implique les collaborateurs dans la prise de décision et les incite à participer à la mise en œuvre des objectifs les concernant.

Section 9 : L'attractivité du statut cadre

Il faut savoir qu'environ 20 % des cadres sont mécontents de leurs conditions de travail actuelles et de leurs perspectives. La première difficulté mise en avant concerne la conciliation vie privée/vie professionnelle.

Le statut du cadre en France est particulier. Il lui confère une certaine respectabilité. Le cabinet de recrutement GBO précise que cela n'existe pas dans les pays anglo-saxons ou en Allemagne. Dans ces pays, est comparable au statut de cadre, la responsabilité de celui qui dirige une équipe ou un service. Le statut de cadre est alors équivalent au rôle de « manager» qui encadre, motive, donne des objectifs a ses équipiers est équivalent. Sachant qu'en France, un cadre n'est pas forcément responsable d'une équipe.

Priscilla Gout a consacré un article à l'attractivité du statut cadre. Selon l'auteur, ce statut pourrait avoir perdu de sa superbe. Bien entendu, un certains nombres d'avantages y restent attachés tels que le régime de retraite complémentaire, les indemnités de départs, un régime de prévoyance spécifique, une représentation spécifique aux élections prud'homales, ou encore une prise en charge par l'Apec et non Pôle Emploi en cas de chômage … Cependant, Pierre

Lamblin, Directeur des études de l'Apec, précise que ce n'est pas seulement ce qui compte : « Ce qui importe sans doute le plus aux salariés est la reconnaissance sociale puisque les cadres font partie d'une catégorie à part dans l'entreprise ».

Certaines des spécificités liées au statut cadre peuvent être considérées comme des inconvénients. Tout d'abord, la différence entre le salaire brut des cadres et le net est plus grande du fait des cotisations plus élevées au régime de retraite. D'autre part, les cadres ont souvent moins de RTT que les non-cadres.

Il faut aussi noter que la durée de la période d'essai et celle du préavis d'un cadre sont supérieur à celle d'un non cadre, même s'il ne s'agit pas forcément d'un inconvénient. Par ailleurs Pierre Lamblin rappelle que « ce qui manque le plus à l'heure actuelle est un accompagnement des non-cadres vers le statut de cadre et tout ce que celui-ci implique, en particulier l'encadrement …Cela, les nouveaux promus s'en plaignent souvent. » D'un autre côté, il y aurait décalage entre les attributs des cadres et leurs applications concrètes au sein des entreprises.

Toutefois, le positionnement des jeunes semblent différer de celui des cadres expérimentés. Ils n'auraient aucun pouvoir de décision sur les différents aspects de la gestion des entreprises. Cela dit, la taille de l'entreprise est déterminante concernant ce point: plus elle est petite, plus l'autonomie des cadres est élevée, plus elle est grande, moins elle l'est. Mais tous considèrent, au-delà de l'autonomie, qu'être force de proposition, prendre des initiatives et prendre ses responsabilités sont les conditions pour devenir un « vrai » cadre.

Priscilla Gout indique que pour les non-cadres, le statut cadre est peu attractif. Seulement un sur deux seulement aimerait le devenir. Les freins cités sont les responsabilités hiérarchiques impliquées par la prise de fonction, la crainte de s'éloigner de son cœur de métier et de ne plus maîtriser son équilibre vie professionnelle/vie privée.

Selon l'Apec, les cadres eux-mêmes jugent leurs conditions de travail en légère dégradation. C'est la difficulté à concilier vie professionnelle et vie privée qui revient le plus souvent. La charge de travail qui s'accentue contribue à dégrader la perception du statut cadre.

Quoi qu'il en soit, les cadres donnent toujours autant de sens à leur statut. Pierre Lamblin explique que « Il y a toujours ce sentiment chez eux d'appartenir à une catégorie sociale à part et cette reconnaissance sociale liée à leur statut ».

La durée de travail légale des cadres diffère de celle des employés. Globalement, afin de venir à bout de son travail, le cadre peut organiser sa journée comme il le souhaite. Cependant, en raison de cette absence d'encadrement légal, le cadre dépasse souvent allègrement le niveau des 35 heures.

Ainsi, si le statut de cadre confère certains avantages (statut social, régime de retraite, liberté de l'organisation de l'emploi du temps, protection en cas de licenciement ou d'absence longue durée, etc..), il présente aussi des contreparties (heures supplémentaires, charge de travail importante, hausse des prélèvements, périodes d'essai et préavis plus longs, etc…

Partie 2 : Le processus d'intégration des cadres : enquête de terrain

Chapitre 1: La recherche de terrain

Section 1. La problématique : « Le processus d'intégration d'un salarié cadre diffère-t-il de celui d'un salarié non-cadre ? »

La première partie de ce rapport a permis de déterminer l'importance du processus d'intégration. J'ai choisi ce sujet car j'ai été sensibilisée sur ce point lors de mes cours et je pense qu'il est important que les employeurs ait conscience de l'importance qu'il est nécessaire d'accorder à l'intégration d'un salarié.

Au commencement de ce rapport, il était pour moi logique que l'entreprise mette en place une procédure d'intégration différente pour un cadre que pour un non cadre. Comme cela a pu être démontré grâce à la première partie du rapport, les cadres sont une catégorie sociale à part. Recruter un cadre coute cher et c'est un processus long. Du fait de la crise, le budget des entreprises pour recruter des salariés diminue. Elles ne veulent donc pas se tromper. Une mauvaise intégration aboutissant à un départ du salarié aurait donc un effet profondément néfaste pour l'organisation qui devrait recommencer à nouveau le processus de recrutement et d'intégration avec les risques que cela comporte. En effet, il faudra qu'elle trouve un candidat compétent dont le profil et adapté au poste. Il faudra aussi que l'employeur recommence le processus d'intégration qui, lorsqu'il est bien réalisé, est plutôt long.

Comme cela a pu être expliqué auparavant l'intégration du salarié ne se résume pas qu'à son accueil lors des premiers jours suivant son arrivée. Il s'agit de mettre en place un véritable suivi pendant les premiers mois du salarié au sein de l'organisation.

Je pense donc qu'il y a un véritable enjeu pour l'entreprise à réussir l'intégration de ses salariés cadres. Mes recherches m'ont confortée dans mon opinion de départ, et c'est pourquoi j'ai orienté ma première partie dans ce sens. Il semblerait que les cadres soient plus exigeants envers l'entreprise, du fait de la nature même de leur fonction. Un cadre est impliqué dans la stratégie de l'entreprise même s'il n'y participe pas toujours de façon directe, il se doit au moins de la comprendre. Un cadre est garant des valeurs et de la culture de l'entreprise. Leur vision du

travail diffère de celle des autres salariés tout comme leur attente. L'implication dont le cadre fait preuve est précieuse pour son employeur.

Je pense donc que tous ces facteurs contribuent à faire du cadre un salarié à part. Son intégration doit alors l'être tout autant. Grâce à mon enquête de terrain, j'ai donc voulu vérifier si les entreprises intégraient un salarié cadre différemment d'un salarié non cadre. Il s'agit aussi de comprendre en quoi le processus d'intégration du cadre est différent de celui des autres catégories de salariés et où se situe cette différence.

De plus, afin d'être utile aux entreprises, mon enquête permettra de déterminer s'il est nécessaire de différencier la procédure d'intégration en fonction du profil du salarié qu'il accueille dans l'entreprise.

Les résultats obtenus vont me permettre d'analyser pourquoi mon hypothèse a été confirmée ou infirmée.

Section 2. La méthodologie employée

- **LE PANEL CIBLE**

La rédaction de ce rapport coïncidant avec ma période de stage, j'ai voulu profiter de l'opportunité qui m'était offerte de mener mon enquête au sein d'une entreprise dont l'effectif est compris entre 50 et 250 salariés. Ma responsable au sein de la structure était la chargée du développement des Ressources Humaines (recrutement, formation…). C'était donc la personne idéale à interroger concernant l'intégration de nouveaux salariés. Je souhaitais aussi pouvoir distribuer un questionnaire à un panel de salariés correspondants aux critères fixés. Cependant, Mme COLLINET m'a rappelé le contexte dans lequel était l'entreprise et qui posait problème pour mon enquête. En effet, l'entreprise faisait l'objet d'un PSE (Plan de Sauvegarde Entreprise), les départs en cette période étaient nombreux. J'ai bien sur compris qu'il était délicat d'interroger les salariés sur l'intégration des nouveaux collaborateurs alors qu'ils voyaient de nombreux collègues quitter l'entreprise. Pour autant, la responsable de développement des Ressources Humaines a volontiers accepté de répondre à mes questions au cours d'un entretien semi-directif. J'allais donc pouvoir réaliser une analyse qualitative de ses réponses.

Cela restait trop léger pour mener une enquête de terrain fiable et pertinente. Suite aux conseils de ma directrice de rapport, j'ai envisagé de diffuser mes questionnaires grâce aux réseaux sociaux ainsi que de mettre en place un micro-trottoir pour obtenir des réponses. J'ai vite renoncé à l'utilisation des réseaux sociaux. En effet, mes connaissances appartenant à la catégorie des cadres restent limitées et même en parvenant à développer mon réseau, je n'étais pas sûre du nombre de cadres que j'allais pouvoir toucher.

Je me suis donc dirigée vers la piste du micro-trottoir. J'ai constaté qu'il était difficile de trouver des cadres et même des personnes ayant un emploi par ce biais. De plus, mon questionnaire demandait apparemment trop de temps. Je l'avais pourtant élaboré de façon à ce qu'on puisse y répondre rapidement. De toute façon, certaines personnes refusaient d'emblée d'y répondre.

Suite à ce constat, j'ai réfléchi au moyen qui me permettrait d'obtenir des réponses fiables et de qualité. J'ai alors réalisé, qu'il était plus pertinent d'interroger des personnes travaillant dans la même entreprise afin d'observer les différences entre l'intégration des cadres et celles des employés. En faisant appel à mon réseau, je me suis tournée vers deux entreprises qui ont accepté de diffuser mon questionnaire. Ces deux entreprises ont des profils complètement différents, une entreprise publique et une entreprise privée. Certaines questions étant un peu délicates pour le salarié et pour l'entreprise, l'anonymat des réponses est primordial.

- **CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE**

Avant tout, je souhaitais que mon questionnaire puisse être rempli rapidement et qu'il ne décourage pas le salarié au premier abord. J'avais donc décidé de faire une vingtaine de questions. (Voir ANNEXE 1).

Dès la première question, le questionnaire rentre dans le vif du sujet. En effet, j'ai décidé de faire figurer les questions sur l'identité du salarié à la fin, de manière à ne pas perdre l'intérêt de l'individu dès le commencement.

Il fallait aussi que je détermine précisément à qui allait être distribué le questionnaire pour pouvoir orienter mes questions dans ce sens. La première version utilisée pour le micro-trottoir était adressé à tous les salariés quelle que soit leur ancienneté. Cependant, je me suis rendue compte que les personnes dont l'ancienneté remontait à plus de 5 ans arrivait difficilement à répondre aux questions. En effet, leurs souvenirs étaient très vagues. Dans le souci d'obtenir des réponses fiables, j'ai décidé de ne distribuer mon questionnaire qu'aux salariés travaillant dans l'entreprise depuis moins de 5 ans. Cela a considérablement réduit le nombre de salariés

rentrant dans le champ des critères fixés. En cette période où l'économie est plutôt maussade, les recrutements sont moins fréquents.

La mise en place de ce nouveau critère de sélection a aussi entrainé le problème de la répartition des questionnaires entre cadres et non-cadres. En effet, une des entreprises a embauché beaucoup plus de cadres au cours des 5 dernières années alors que l'autre en a recruté seulement un. L'analyse des résultats sera donc mené pour chaque entreprise mais également en croisant les données obtenues pour chacune d'elles.

Afin de construire mes questions, je me suis inspirée d'une enquête menée par l'APEC en septembre 2010 intitulée « Cadres débutants : quelle intégration dans l'entreprise ? ».[13] Ce sujet étant assez proche du mien, la plupart des questions correspondaient à mon enquête. Cependant, j'ai choisi seulement les questions pertinentes pour mon sujet et les ai adaptées. Les questions de l'APEC étaient beaucoup plus nombreuses et certaines ne présentaient pas de nécessité dans le cadre de mon enquête (question sur le partage de l'espace de travail, sur le rôle des organisations syndicales). Certaines questions me paraissaient un peu trop poussées. De plus, l'APEC ne s'adressait qu'aux cadres alors que mes questionnaires seraient remplis par des cadres et des non cadres. Je pense que ce questionnaire m'a surtout permis d'obtenir des informations de manière indirecte. Par exemple, au lieu de seulement poser une question directe pour savoir si le salarié est bien intégré à l'entreprise (ex : Comment qualifieriez-vous votre intégration au sein de l'entreprise ?), d'autres questions peuvent être posées pour vérifier la véracité de l'information (ex : Etes-vous satisfait en termes de…? Par rapport à votre à votre poste, êtes-vous plutôt… ?).

Les recherches effectuées afin de rédiger la première partie du rapport ont aussi été très utiles pour construire l'enquête. En effet, il était important de bien comprendre le processus d'intégration et les différents aspects qu'il revêt afin de pouvoir interroger le salarié à ce sujet.

Ainsi mon questionnaire s'est construit autour de plusieurs points:

- Accueil dans l'entreprise
- Suivi du salarié au cours des premiers mois
- Mise en place d'une formation

[13] APEC, 2010. « Cadres débutants : quelle intégration dans l'entreprise ? ».

- Evaluation des compétences
- Satisfaction par rapport au poste occupé
- Satisfaction sur la procédure d'intégration mise en place
- Satisfaction de manière générale
- Identité de l'individu

- **INTERVIEW D'UNE RESPONSABLE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

Cette interview a pour but d'être mise en relation avec les résultats obtenus suite à l'analyse des questionnaires. Je souhaitais pouvoir bénéficier du point de vue des deux parties concernées par l'intégration d'un nouveau collaborateur : les salariés eux-mêmes, mais aussi l'entreprise. En effet, le rôle de l'entreprise est primordial dans ce processus. La personne interrogée travaille dans une entreprise de grande taille. Elle gère la formation qui est plutôt développée dans l'entreprise ainsi que le recrutement. J'imaginais donc que les réponses obtenues seraient assez représentatives de l'ensemble des employeurs.

Je devais donc me préparer à mener cette interview. Un guide d'entretien allait me permettre de diriger l'entretien et je comptais aussi poser d'éventuelles autres questions au fil du rendez-vous pour relancer son discours (entretien semi-directif).Ainsi, j'aurais pu effectuer un travail de synthèse des données récoltées. Cependant, le professionnel n'a pas pu être disponible pour une rencontre comme cela était prévu, j'ai donc dû lui faire parvenir le document que j'avais préparé.

Comme les résultats obtenus allaient être croisés avec ceux des questionnaires, la trame devait reprendre les mêmes points qui y étaient abordés. Cependant, cette interview pouvait être plus étoffée. J'ai donc commencé par m'intéresser au parcours professionnel de la personne interrogée, puis à ces fonctions et missions. Il était aussi important de bien comprendre son rôle au sein du processus de recrutement, ainsi que la manière dont celui-ci est mis en place. Toutes les autres questions posées distinguaient les salariés au statut cadre des non-cadres. Finalement, le point de vue de la responsable développement des Ressources Humaines a pu être directement exprimé par le biais des dernières questions.

(Voir ANNEXE 2)

Chapitre 2 : Les résultats de la recherche

Section 1. Analyse de la recherche

- **ANALYSE DE L'ENTRETIEN**

- Parcours professionnel

En poste depuis 2003, la responsable développement des Ressources Humaines interrogée a commencé sa carrière en 1992 en tant qu'assistante emploi Formation dans l'industrie pharmaceutique où elle a travaillé jusqu'en 2000. Elle est ensuite devenue responsable formation et communication interne dans un groupe du secteur automobile jusqu'en 2003, année où elle a pris ses fonctions actuelles.

- Fonction occupée

Ses missions sont diverses. Elle Assiste le DRH dans le suivi de certains dossiers. Elle conduit le recrutement en élaborant l'annonce et en menant les entretiens, en assurant le contact avec Pôle emploi, l'APEC et les autres interlocuteurs en la matière. En ce qui concerne la formation, elle est chargée de l'élaboration du plan de formation et de sa réalisation, de la préparation des réunions de la commission formation, de la gestion des dépenses de formation professionnelle continue et des déclarations correspondantes. La gestion de la taxe d'apprentissage (relations avec les écoles, déclaration taxe d'apprentissage) fait aussi partie de son métier. D'autre part, elle participe activement aux relations sociales : préparation du dossier adressé aux membres du CE, suivi de la commission logement, préparation et organisation des élections CE/DP. Enfin, dans le domaine de la communication, son quotidien est rythmé par la participation au développement de l'information et de la communication dans l'entreprise.

- Recrutement des salariés

C'était elle qui menait la majorité des entretiens de recrutement entre 2003 et 2013 (depuis c'est la DRH qui a repris cette mission). Afin d'y procéder, elle suit la trame qu'elle a élaboré. Au moment du recrutement, il n'y aurait donc pas de réelle différence en fonction du profil du candidat. Evidemment, l'entretien varie en fonction de la personne recrutée car il s'agit surtout de déterminer si le candidat sera apte à occuper le poste à pourvoir, et les points abordés lors du recrutement ne peuvent donc être les mêmes pour chaque entretien. Cependant, selon le professionnel, le profil du candidat n'a pas d'incidence profonde sur le déroulement du processus. En effet, dans le cas de la responsable développement des Ressources Humaines, la durée de l'entretien, le nombre de recruteurs présents, le coût et les moyens mis en œuvre, sont les mêmes quel que soit le candidat.

- Accueil du nouveau collaborateur

Dans l'entreprise de la personne interviewée, c'est le responsable hiérarchique qui accueille le nouveau salarié au moment de son arrivée, qu'il soit cadre ou non-cadre. Etant chargé du développement des RH, elle rencontre chaque nouveau collaborateur (cadre et non cadre). Cette rencontre a lieu à l'occasion de différentes occasions. Elle profite souvent du besoin de demander des documents administratifs pour rencontrer le nouveau venu. Celui-ci vient parfois directement à sa rencontre lorsqu'il souhaite obtenir des informations. Enfin, elle est amenée à rencontrer le salarié pour l'aider éventuellement dans le cas d'un déménagement. Elle rencontre donc le salarié, cadre ou non-cadre, environ une ou deux fois dans les premiers mois suivant sa prise de fonction.

Il est impératif que le contrat de travail et les documents constitutifs du dossier personnel du nouvel embauché soient prêts le jour de son arrivée. Lorsqu'elle rencontre le salarié pour la première fois, la responsable développement des RH s'attache à lui expliquer les règles en vigueur dans l'entreprise. Ainsi, chaque salarié (cadre ou non-cadre) est tenu au courant, au moment de son arrivée, de ses congés, de ses RTT, des frais remboursés, des frais de santé, de sa prévoyance… Elle rencontrera ensuite le nouveau salarié si d'autres points ont besoin d'être réglés. Cela peut donc concerner le logement du salarié, une formation en cours ou toute occasion qui pousserait le salarié à venir s'adresser au service RH. En effet, du fait de sa mission de gestion de la formation, elle est régulièrement amenée à rencontrer les salariés à ce sujet.

Aucune distinction ne semble donc être faite au cours de la phase d'accueil du salarié, qu'il soit cadre ou non. Les mêmes informations sont données aux salariés lors de leurs rencontres avec le service RH. L'entreprise accueille chaque salarié de manière équivalente.

- Suivi du nouveau salarié

Aucune mesure n'est réellement prise afin de mesurer la bonne intégration du salarié au sein de l'entreprise, que ce soit pour les salariés statut cadre ou non-cadre. Néanmoins, le membre du service RH m'a confiée que c'était une information qu'il obtenait de la part de la hiérarchie du salarié. Cela peut être de façon informelle lors d'une conversation, ou de façon formelle, notamment s'il y a un problème avec le nouveau salarié. C'est souvent elle qui fait la démarche de se renseigner concernant ce point.

De la même façon, il n'existe pas de mesure qui permette au salarié d'exprimer ses premières impressions. Le salarié RH interrogé m'a précisé que le salarié statut cadre ou le salarié non cadre pouvait solliciter le Directeur des Ressources Humaines à ce sujet.

Une nouvelle fois, aucune distinction n'est faite entre le suivi du salarié au statut cadre et celui du salarié non-cadre.

- Evaluation du salarié intégré

La responsable développement des RH m'a confié connaitre l'existence d'un document relatif à l'évaluation de la période d'essai qui était utilisé tant pour les salariés cadres que les salariés non cadres. En revanche, elle ne sait pas si ce document est toujours d'actualité en ce qui concerne l'évaluation du nouveau collaborateur. Par ailleurs, un entretien entre le supérieur hiérarchique et le salarié intervient à la fin de la période d'essai afin de déterminer les moyens et les compétences qui peuvent manquer au salarié. Le salarié peut alors demander à renouveler l'essai. Le supérieur hiérarchique et le salarié peuvent ensemble mettre en œuvre un plan d'action pour parvenir à l'objectif qui a été fixé au salarié.

L'évaluation qui a lieu au cours des premiers mois suivant l'intégration du salarié ne constitue pas non plus un des axes marquant la différence du salarié cadre.

- Mise en œuvre d'actions de formation

Actuellement, aucune action de formation n'est mise en place pendant la période d'intégration du salarié. Pourtant, cela a été le cas pour les commerciaux d'un des établissements du groupe qui bénéficiaient de formations spécifiques à l'intégration dans l'entreprise.

Un salarié cadre ne bénéficiera pas d'une formation particulière destinée à faciliter sa prise de fonction et son adaptation au poste.

- Point de vue de la responsable développement RH

Finalement, j'ai pensé qu'il serait intéressant de connaitre directement le point de vue de la personne interrogée. Selon elle, ce qui diffère en ce qui concerne les cadres, ce sont les consignes données et les responsabilités qui leurs incombent. Cependant la finalité de l'intégration reste la même quel que soit le profil ou le statut du salarié : *« c'est que le salarié ait toutes les informations et moyens utiles pour assurer sa fonction ou qu'il sache à qui s'adresser pour les obtenir »*.

L'intégration d'un cadre n'est alors pas forcément plus difficile. Dans ce domaine ce n'est pas le statut du salarié qui a une incidence mais sa personnalité et le contexte de la prise de poste. La facilité de l'intégration varie d'une personne à une autre. De par son expérience, elle n'a pas non plus constaté que les cadres manifestaient plus d'attentes envers l'entreprise, notamment en ce qui concerne le processus d'intégration.

La responsable de développement RH m'a donc confirmé formellement ce que tendaient à démontrer les réponses aux questions posées : un salarié cadre et un salarié non-cadre font l'objet de la même procédure d'intégration.

CONCLUSION

D'après ces premiers éléments, aucune des phases du processus d'intégration ne diffère entre les catégories de salariés.

Cette première analyse vient donc infirmer mon hypothèse de départ selon laquelle le salarié cadre bénéficie d'une procédure d'intégration spécifique à son statut. Je vais maintenant procéder à l'analyse des questionnaires distribués au sein de deux entreprises afin de vérifier s'ils sont bien en adéquation avec l'entretien mené.

- **ANALYSE DES QUESTIONNAIRES**

J'ai choisi de réaliser une analyse quantitative des questionnaires en m'intéressant d'abord à chacune des entreprises, qui seront appelées entreprise 1 et entreprise 2, puis de croiser les résultats pour conclure sur l'ensemble des données récoltées. J'ai décidé d'assimiler les agents de maitrise à la catégorie des cadres.

En ce qui concerne l'entreprise 1, j'ai interrogé les 9 salariés recrutés par l'entreprise depuis ces 5 dernières années. Parmi eux, il y a 6 cadres et 3 employés.

Dans l'entreprise 2, j'ai interrogé 7 des salariés intégrés à l'entreprise depuis 2010. Seulement un d'entre eux fait partie des cadres, les 6 autres sont des employés

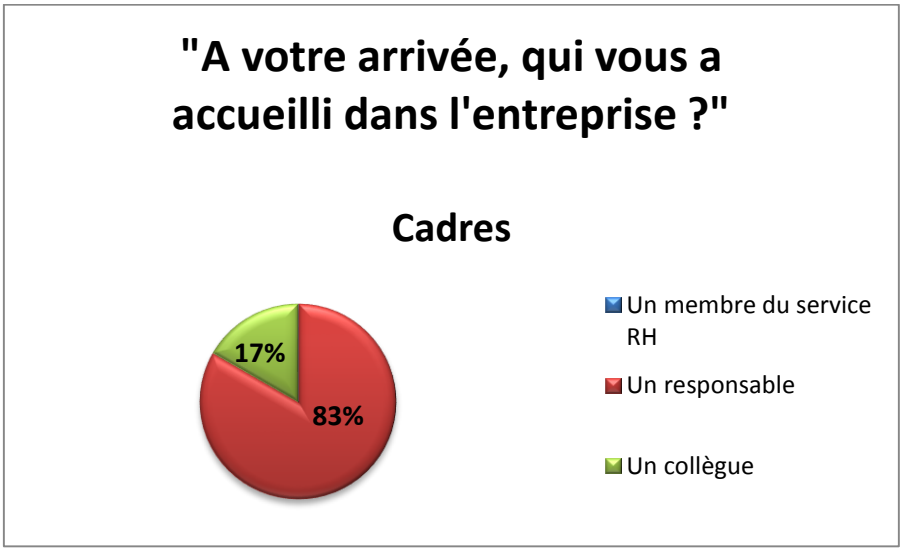
- <u>Accueil dans l'entreprise</u>

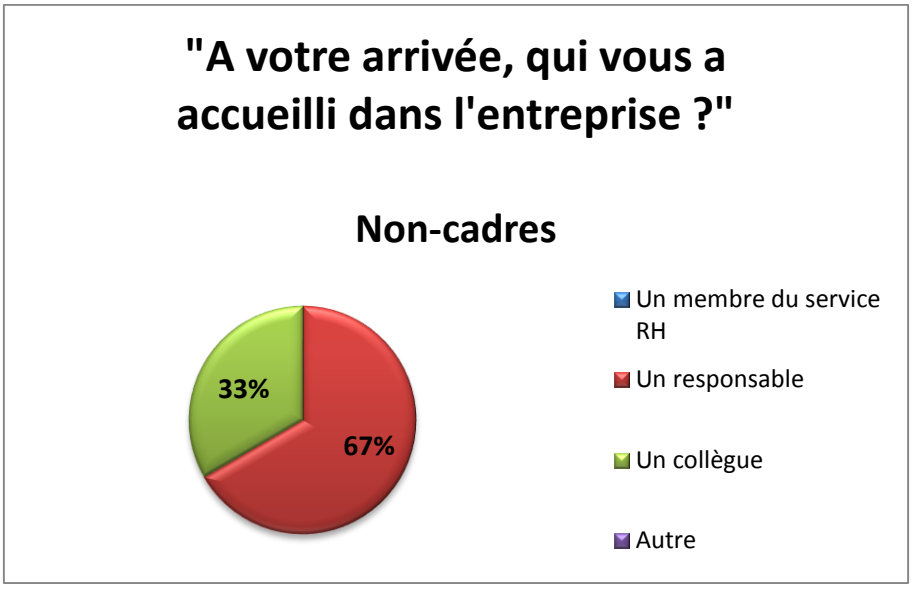
ENTREPRISE 1

Un premier accueil jugé plutôt bon

L'ensemble des cadres (6) et des autres salariés (3) récemment recrutés ont jugé l'accueil qui leur a été réservé comme « plutôt bon ».

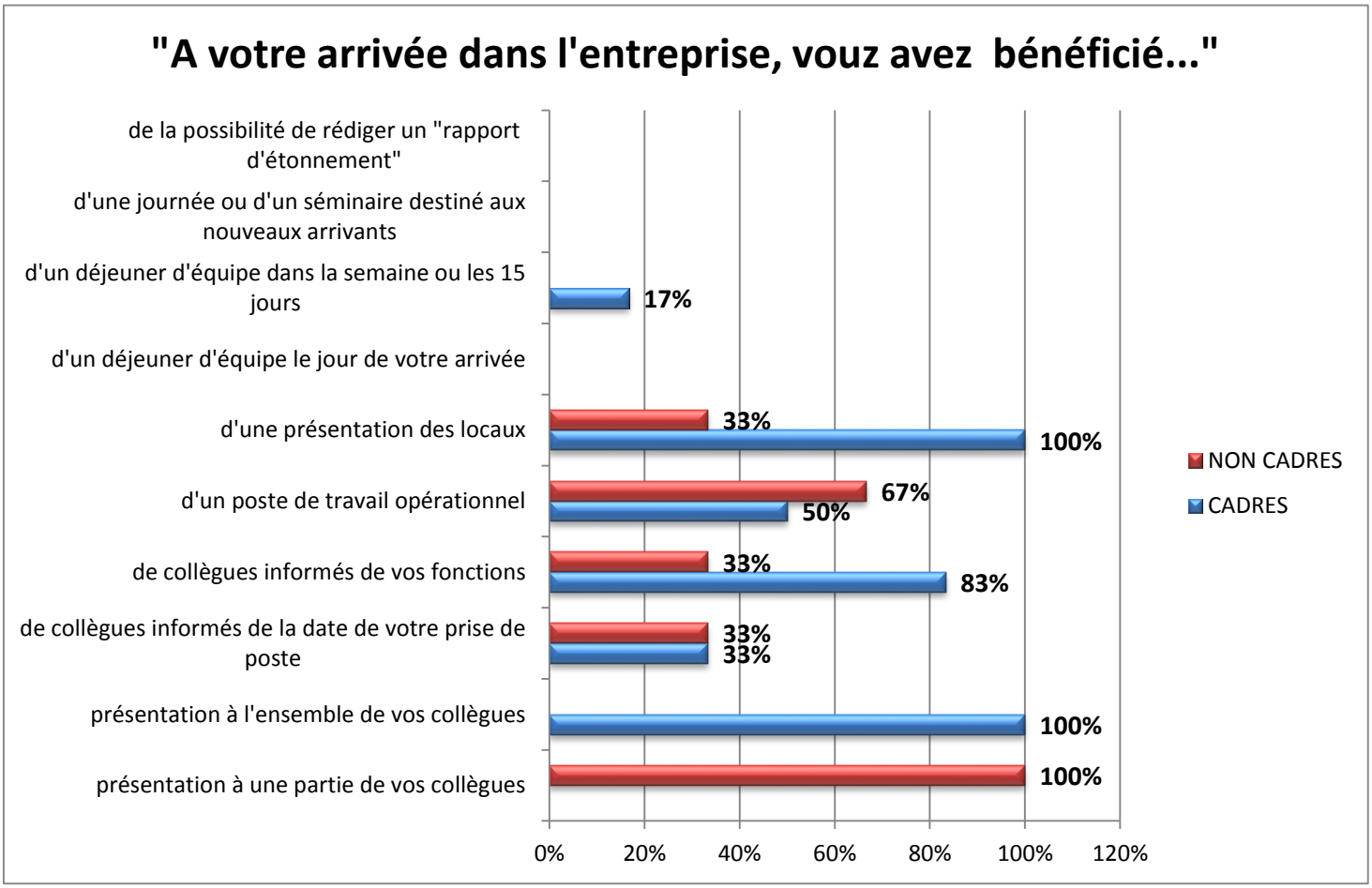
Des salariés majoritairement accueillis par leur supérieur hiérarchique





Sur les 6 cadres interrogés, 5 ont été accueillis par un supérieur hiérarchique à leur arrivée. De la même manière, un salarié non-cadre sur 3 a été accueilli par un collègue, les autres ayant été accueillis par un responsable.

Des moyens déployés parfois différents pour accueillir le salarié cadre et le salarié non-cadre



L'intégration, est jugée facile grâce aux différentes mesures d'accompagnement mises en place : poste de travail préparé, présentation, collègues informés de la venue, ou encore déjeuner d'équipe. Si ces mesures sont jugées très utiles, les salariés n'en ont pas tous bénéficié de manière équitable. Ainsi à titre d'exemple, le déjeuner d'équipe peut faire partie de la procédure d'accueil du salarié. Celui-ci n'a pas obligatoirement lieu le jour d'arrivée du nouveau collaborateur, mais peut être organisé dans la semaine ou dans les 15 jours suivants. Sur les 6 cadres recrutés, seulement un a participé à un déjeuner d'équipe (soit 17%). Aucun des salariés non cadres n'a bénéficié de cette mesure.

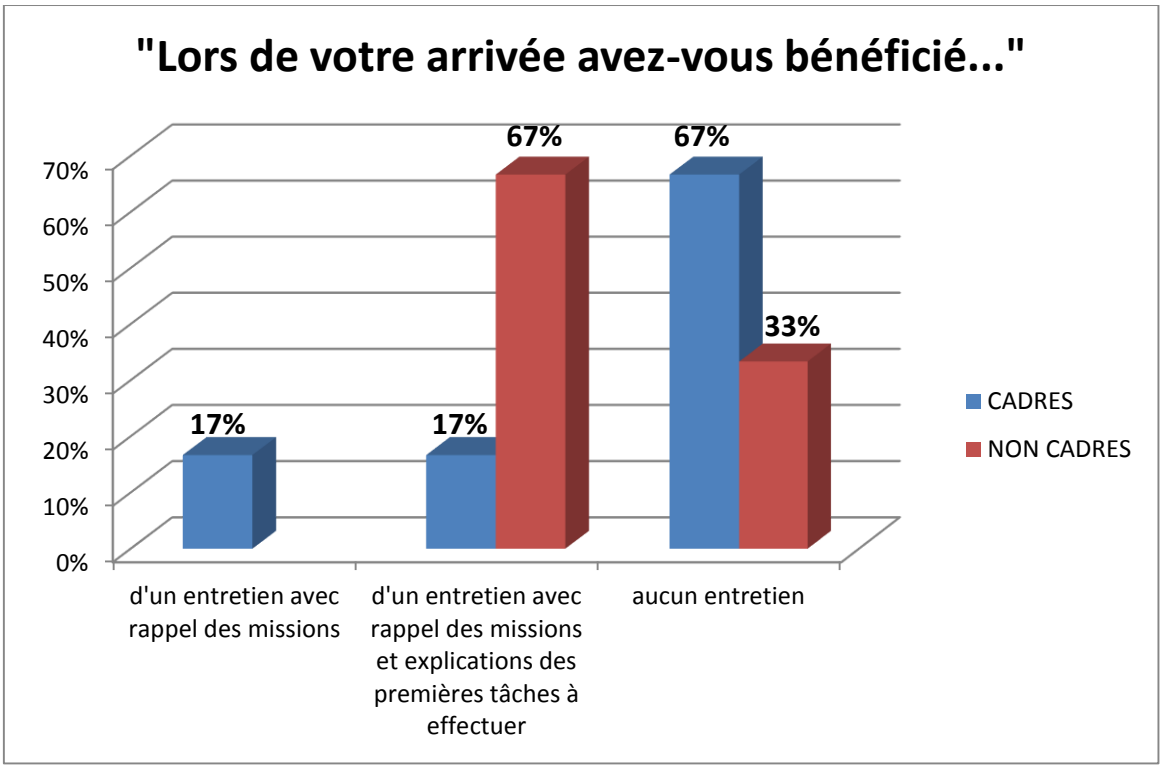
La présentation des locaux est très importante, c'est un moyen de montrer à l'employé qu'il fait dorénavant partie de l'entreprise. Dans l'entreprise 1, tous les cadres ont visité les locaux dès leur arrivée. En revanche, cette mesure n'a été mise en place que pour un seul des salariés n'ayant pas le statut de cadre (soit 33%). Par ailleurs, on pourrait penser qu'un poste de travail est préparé dès qu'un nouveau salarié intègre l'entreprise. Or, sur les 6 cadres, 3 ont pu s'installer à un poste opérationnel dès leur arrivée (50%). En ce qui concerne les salariés non-cadres, un seul n'a pas été accueilli de cette manière (67% des non cadres ont eu un poste de travail opérationnel à leur arrivée). De façon à ce que chacun puisse contribuer à l'intégration du nouveau venu, il est important que les collaborateurs soient informés de la prise de poste du salarié. Les collègues de la majorité des salariés cadres ont été informés des fonctions que ces derniers allaient occuper (pour 83% des cadres et 33% des non-cadres). Par contre ce n'est pas le cas en ce qui concerne la date de leur prise de poste (pour 33% des cadres et non-cadres). Enfin, le traitement entre les deux catégories de salariés n'est pas le même quant à leur présentation à l'effectif : tous les cadres ont été présentés à l'ensemble du personnel de l'organisation alors que tous les salariés non-cadres n'ont été présenté qu'à une partie de leurs collègues.

Sur les 7 mesures mises en place par l'organisation pour intégrer les nouveaux salariés, 4 ont concerné l'ensemble ou la majorité des salariés cadres alors que peu de salariés non-cadres en ont fait l'objet. Les autres mesures ont globalement profité dans les mêmes proportions aux deux catégories. Dans cette entreprise, les salariés cadres ont semble-t-il avoir fait l'objet d'un plus grand effort d'intégration.

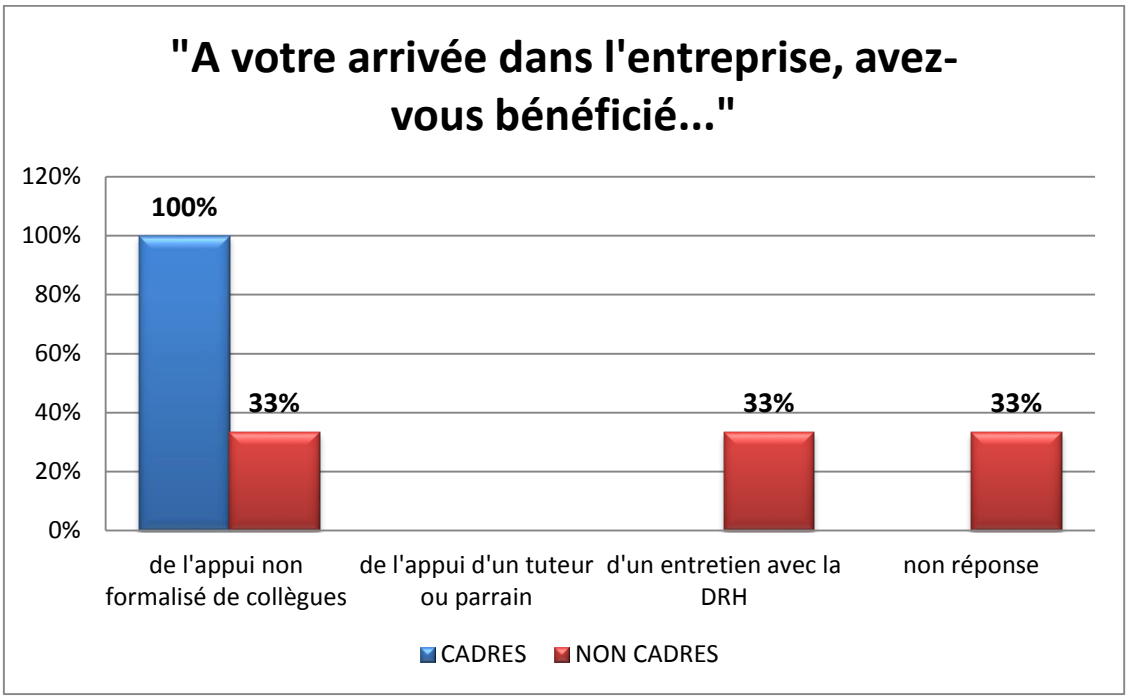
Un entretien avec rappel des missions pour la majorité des salariés

A leur arrivée dans l'organisation, parmi les salariés ayant bénéficié d'un entretien avec rappel des missions, certains ont aussi eu des explications concernant les premières tâches à effectuer. Cependant, les salariés n'ont parfois eu aucun d'entretien.

Globalement, la plupart des cadres n'ont pas eu d'entretien au moment de leur prise de poste (67% contre 33% des non-cadres). Proportionnellement, un plus grand nombre de salarié non-cadres se sont vu expliquer les premières tâches à effectuer en plus d'un rappel de leur missions (67% contre 17% des cadres). Un cadre a tout de même bénéficié d'un entretien pour lui rappeler ses missions. Les non-cadres semblent légèrement plus suivis sur ce point.



Un appui non formalisé pour soutenir le nouveau salarié



De manière à soutenir le nouveau salarié dans l'entreprise, un tuteur (ou parrain) peut lui être attribué. De même qu'un entretien peut avoir lieu entre le nouveau venu et la direction des Ressources Humaines. Il faut savoir que ce soutien peut s'instaurer de façon informelle grâce à l'appui de collègues lui apportant des informations et des conseils. Ainsi, l'entreprise 1 n'a pas instauré de système de parrainage afin de procéder à l'intégration du nouveau collaborateur. Un employé non-cadre a bénéficié d'un entretien avec la DRH. L'ensemble des salariés cadres ont estimé que leurs collègues leur avaient offert un appui lors de leur intégration contre 33% des non-cadres. Aucun accompagnement n'a été mis en place pour 33% des salariés non-cadres.

ENTREPRISE 2

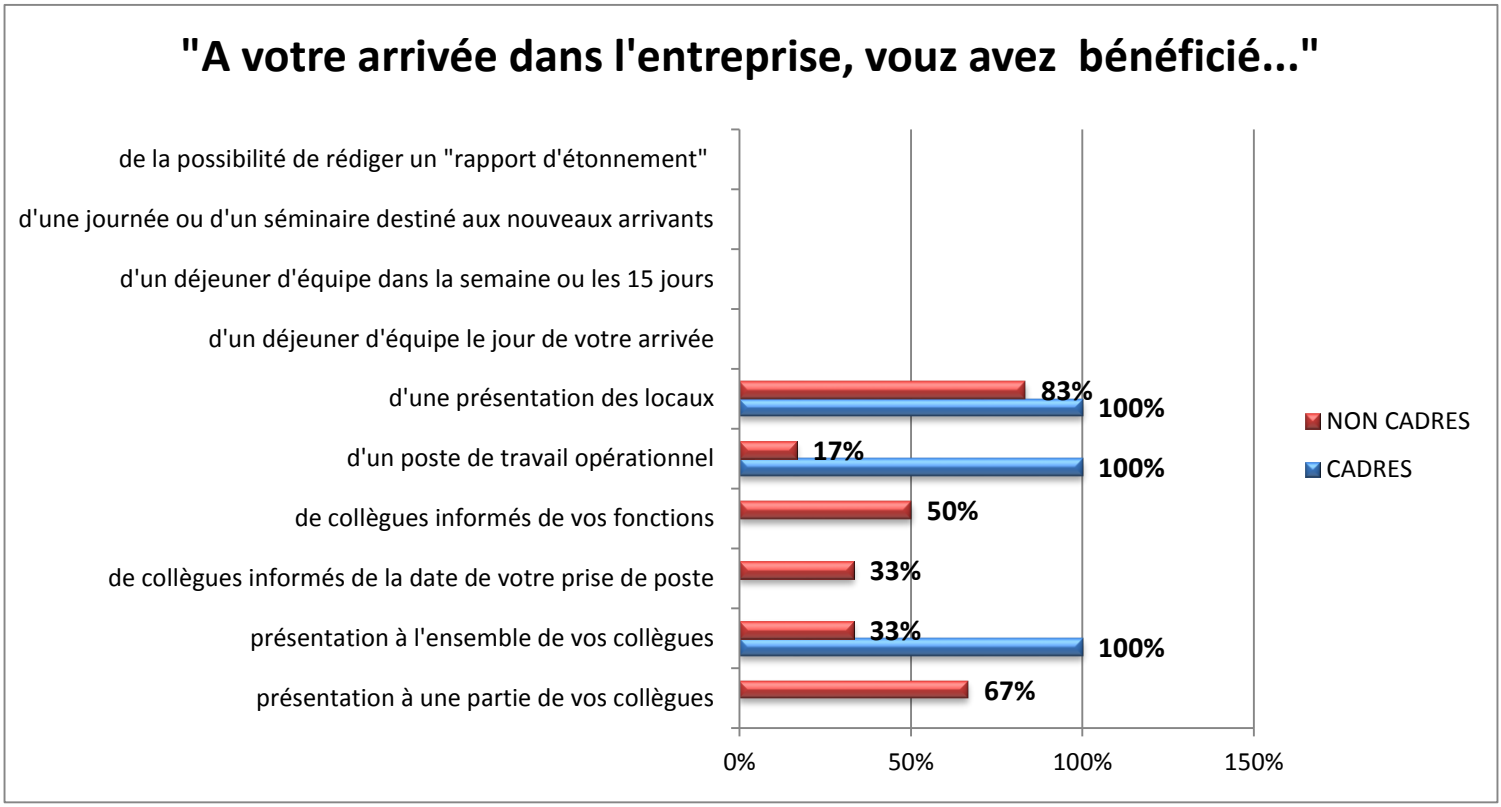
Un premier accueil jugé plutôt bon

De même que pour l'entreprise 1, les salariés de l'entreprise 2 ont tous jugé le premier accueil qui leur a été réservé de « plutôt bon ».

Des salariés majoritairement accueillis par leur supérieur hiérarchique

Les salariés de l'entreprise 2, cadres et non cadres ont tous été accueillis par un supérieur hiérarchique à leur arrivée dans l'organisation.

Des moyens déployés parfois différents pour accueillir le salarié cadre et le salarié non-cadre

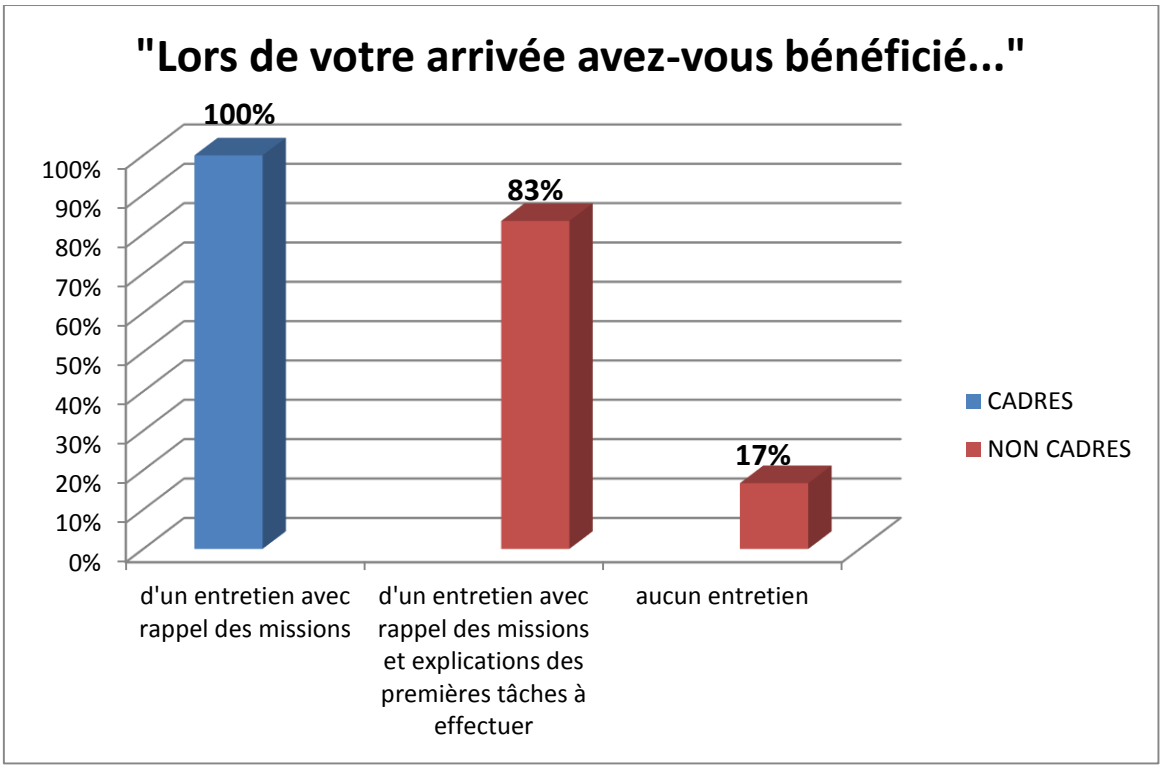


L'entreprise 2 n'a proposé un déjeuner d'équipe à aucun des nouveaux salariés. Globalement, les locaux ont été présentés à chaque nouveau collaborateur (sauf un des employés non-cadres). L'unique nouveau salarié cadre a bénéficié d'un poste de travail opérationnel à son arrivée alors qu'un seul des 6 salariés non-cadres en a bénéficié (soit 17%). Les collègues du salarié cadre non pas été informés de la date de sa prise de poste, ni de ses fonctions. La moitié des salariés non-cadres ont intégré l'entreprise en ayant des collègues déjà informés de leurs fonctions et 33% de la date de leur prise de poste. Enfin, l'ensemble de l'effectif de l'organisation a pu

rencontrer le nouveau cadre à son arrivée. En revanche, 67% des non-cadres n'ont rencontré qu'une partie des collaborateurs.

Sur les 6 mesures mises en place par l'organisation pour intégrer les nouveaux salariés, 2 ont concernées le cadre alors que peu des salariés non-cadres en ont fait l'objet. Une des mesures n'a pas été prise à l'encontre du cadre mais a été prise pour la moitié des non cadres. Les 3 autres mesures ont globalement profitées dans les mêmes proportions aux deux catégories. Dans cette entreprise, les résultats sont plus mitigés que dans l'entreprise 1, mais il y a néanmoins deux mesures sur 6 qui ont surtout été à destination de l'unique cadre.

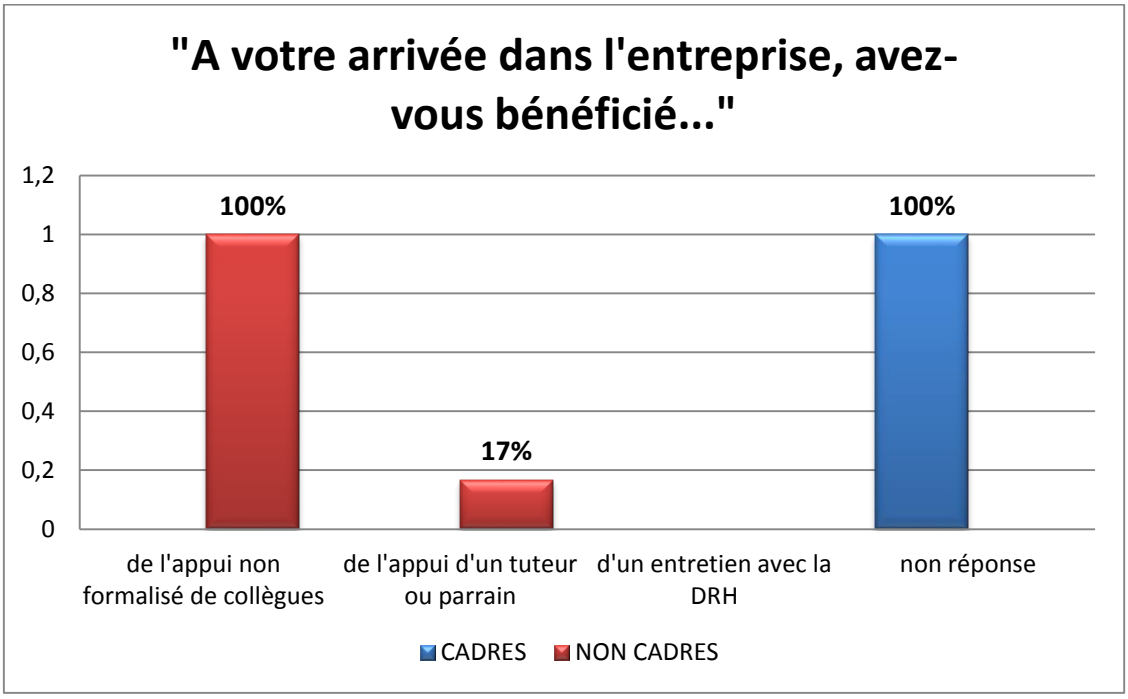
Un entretien avec rappel des missions pour la majorité des salariés



Dans l'entreprise 2, le cadre a bénéficié d'un entretien avec le seul rappel des missions alors que 5 salariés non-cadres sur 6 (83%) ont en plus eu des explications concernant les tâches à effectuer. Il semblerait ici que les salariés non-cadres soient mieux informés de moyen à faciliter l'adaptation à la prise de poste.

Un appui non formalisé pour soutenir le nouveau salarié

Les collègues de tous les salariés non cadres leur ont apporté un appui non formalisé. En plus de cela, un parrain a même été attribué à l'un d'entre eux. En revanche, l'entreprise 2 ne semble avoir offert aucun de ces accompagnements au cadre recruté au cours des 5 dernières années. Ici, ce sont donc les salariés non cadres qui semblent avoir fait l'objet d'une meilleure prise en charge.

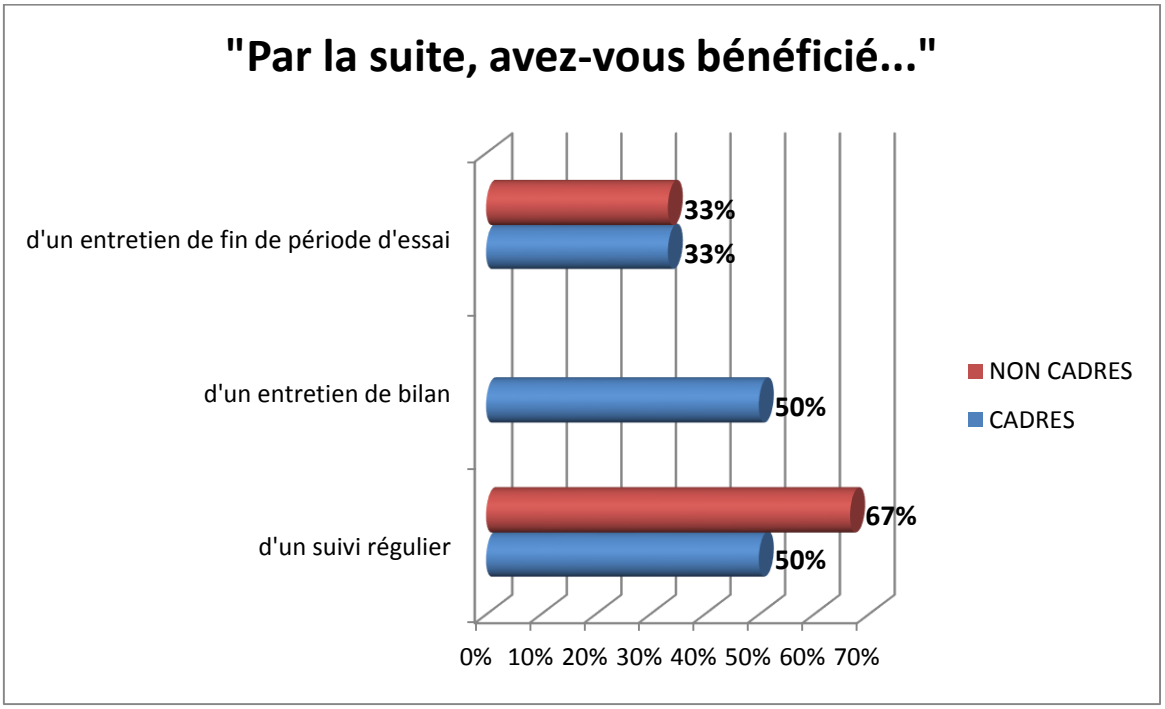


- Suivi du salarié au cours des premiers mois

L'entreprise ne devrait pas se contenter de mettre en place des mesures que pour le seul jour ou les premières semaines suivant l'arrivée du nouveau salarié. Afin de définitivement permettre sa bonne intégration, il est important d'assurer un suivi. Ainsi, le laps de temps nécessaire à la hiérarchie pour agir en cas de problème en sera fortement diminué. Aussi, le salarié se sentira plus encadré et rassuré pour prendre ses fonctions. J'ai donc cherché à connaitre quel est le suivi dont a bénéficié les salariés cadres et non-cadres et par qui il a été effectué.

ENTREPRISE 1

Un suivi régulier pour le cadre et un entretien de bilan pour le non-cadre



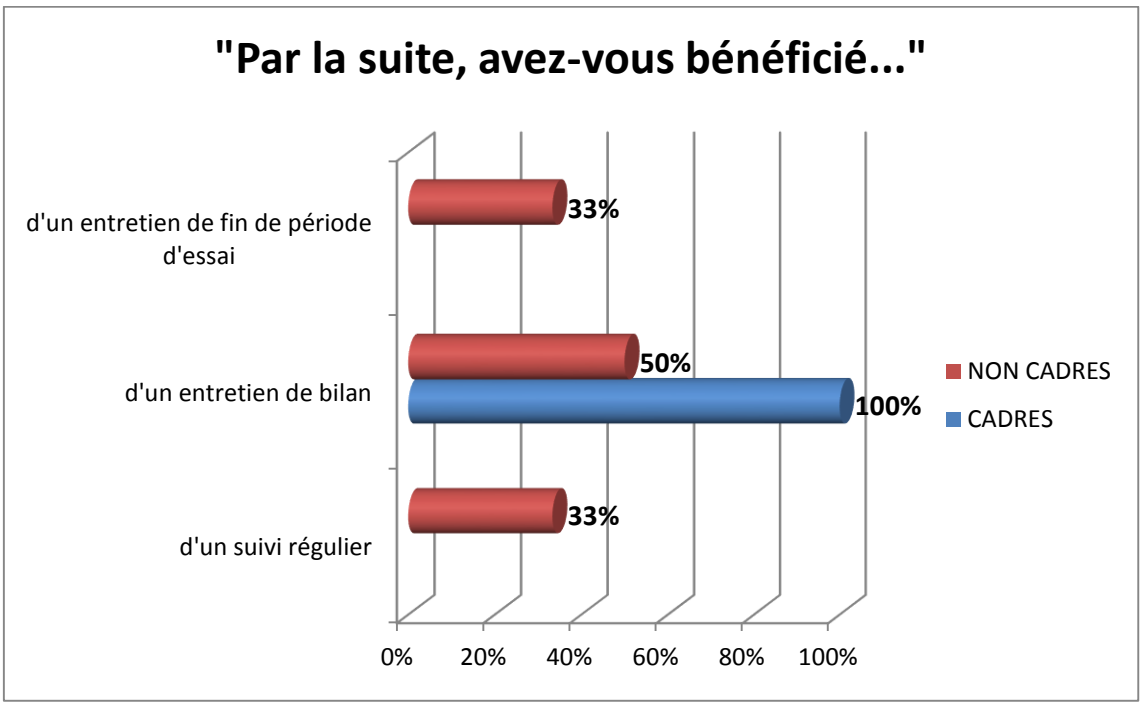
L'entreprise 1 a assuré un suivi régulier en ce qui concerne 67% des salariés non cadres interrogés. La moitié des cadres a pu bénéficier de cet accompagnement. Aucun des salariés non cadres n'a été concerné par un entretien de bilan faisait suite à leurs premières semaines ou mois de travail dans l'organisation, alors que cela a été le cas pour la moitié des cadres. 33% des cadres et non cadres ont attendu la fin de la période d'essai pour participer à un entretien de fin de période d'essai. Finalement les salariés cadre ont plus souvent eu l'opportunité de bénéficier d'un entretien de bilan (en dehors de celui de fin de période d'essai), mais ils ont moins fait l'objet d'un suivi régulier.

Un suivi effectué par le responsable hiérarchique

Dans l'entreprise 1, le suivi qui a été mis en place suite à l'intégration du salarié a été effectué par son responsable hiérarchique, qu'il soit cadre ou non-cadre.

ENTREPRISE 2

Un suivi régulier pour le cadre et un entretien de bilan pour le non-cadre



Dans cette entreprise, le nouveau cadre a bénéficié d'un entretien de bilan au cours de sa période d'intégration. Cependant, il n'a pas bénéficié d'un suivi régulier ni d'un entretien à l'occasion de la fin de sa période d'essai. La moitié des salariés non cadres ont fait le bilan sur leur travail au cours d'un entretien survenu suite à leur prise de fonction. De plus, 33% ont été suivi régulièrement et 33% ont eu un entretien de fin de période d'essai.

Un suivi effectué par le responsable hiérarchique

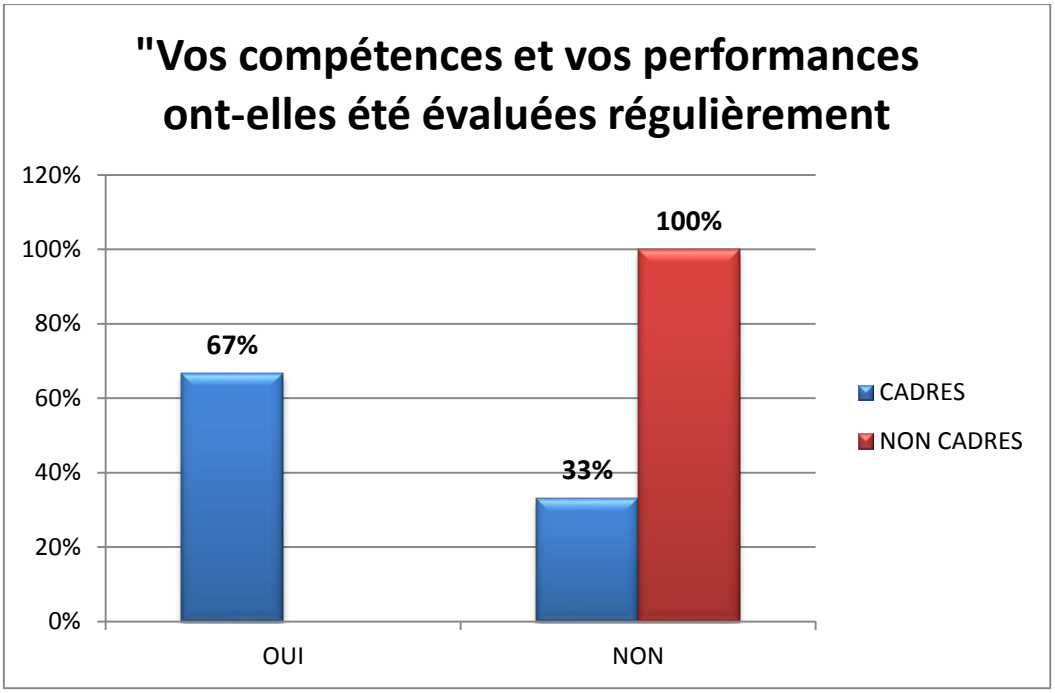
Tout comme dans l'entreprise 1, la salarié, quelle que soit son statut, a bénéficié d'un suivi mis en œuvre par son supérieur.

- Evaluation des compétences

L'évaluation des compétences fait partie de la procédure d'intégration du salarié. En effet, il est important de connaitre quels sont ses compétences actuelles pour mesurer la réussite de sa prise de poste et prévoir d'éventuelles actions de formation.

ENTREPRISE 1

Des salariés cadres plus régulièrement évalués

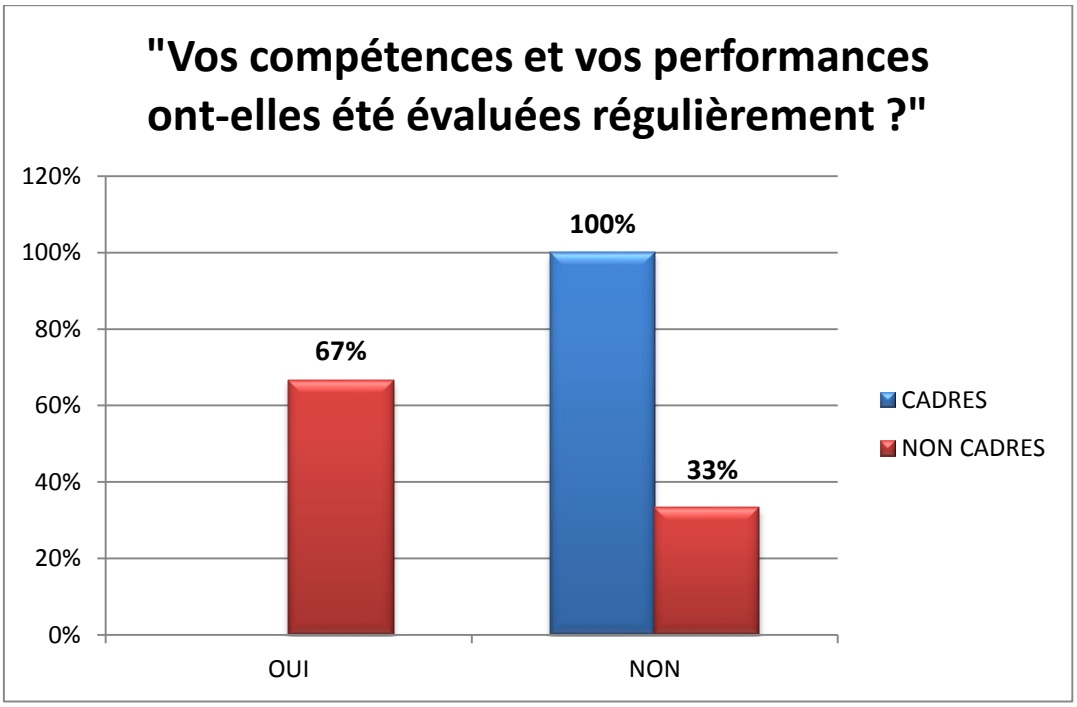


L'ensemble des salariés non-cadres de l'organisation 1 considèrent que leurs compétences et leurs performances n'ont pas été évaluées régulièrement. En ce qui concerne les cadres, 67% estiment avoir été régulièrement évalués contre 33% qui ne pensent pas l'avoir été. Il y a ici une très nette distinction entre l'évaluation des cadres et celle des autres salariés.

ENTREPRISE 2

Des salariés non-cadres plus régulièrement évalués

Contrairement à l'entreprise 1, dans l'entreprise 2 ce sont les non-cadres qui font majoritairement l'objet d'une évaluation régulière. En effet, 67% des non-cadres interrogés ont confié avoir été évalués régulièrement. Cependant, le cadre récemment embauché ne pense pas être dans ce cas.



- Mise en place d'une formation

ENTREPRISE 1

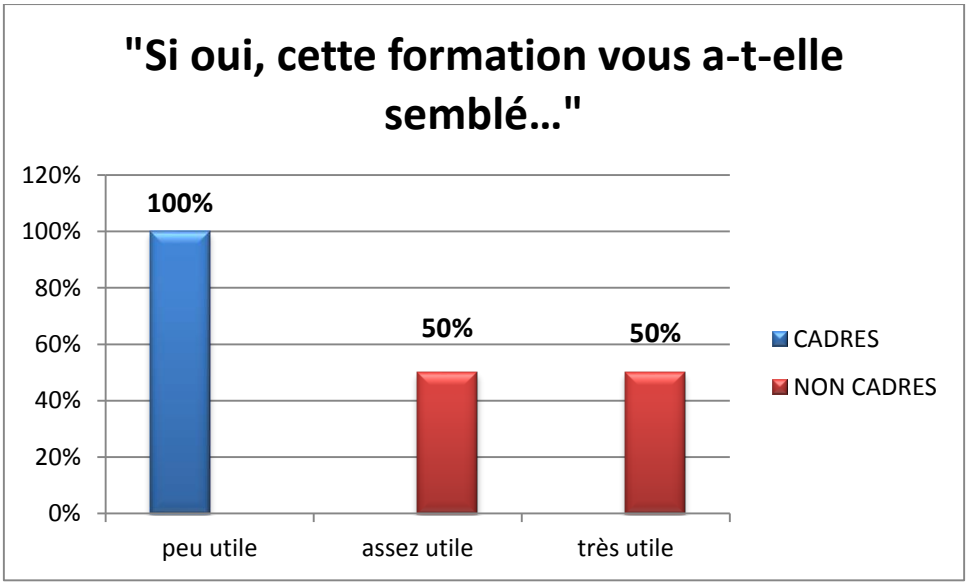
Aucun des salariés interrogés de l'entreprise 1, qu'ils soient cadres ou non-cadres n'ont suivi de formation dans les premiers mois suivant leur prise de poste

ENTREPRISE 2

Tous les salariés interrogés de l'entreprise 2, qu'ils soient cadres ou non cadres ont suivi une formation au cours des premiers mois suivant leur prise de poste.

Cependant, le cadre interrogé considère que cette formation lui a été peu utile. En revanche, les salariés non-cadres estiment à 50% que la formation leur a été assez utile et à 50% très utile.

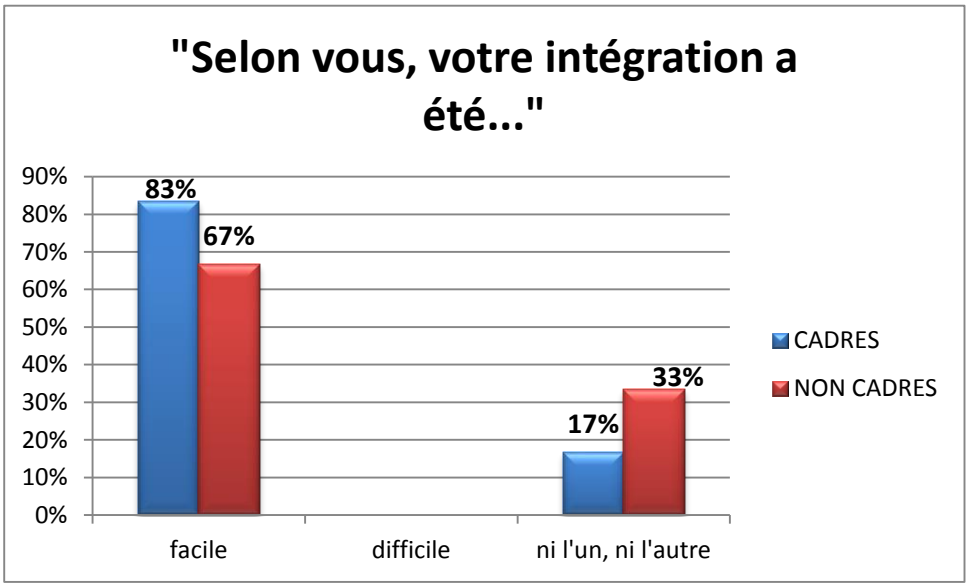
Pour tous les salariés de l'entreprise 2, la formation a été mise en place à l'initiative de l'employeur.



- Point de vue sur le déroulement de l'intégration

ENTREPRISE 1

Une intégration jugée plutôt facile

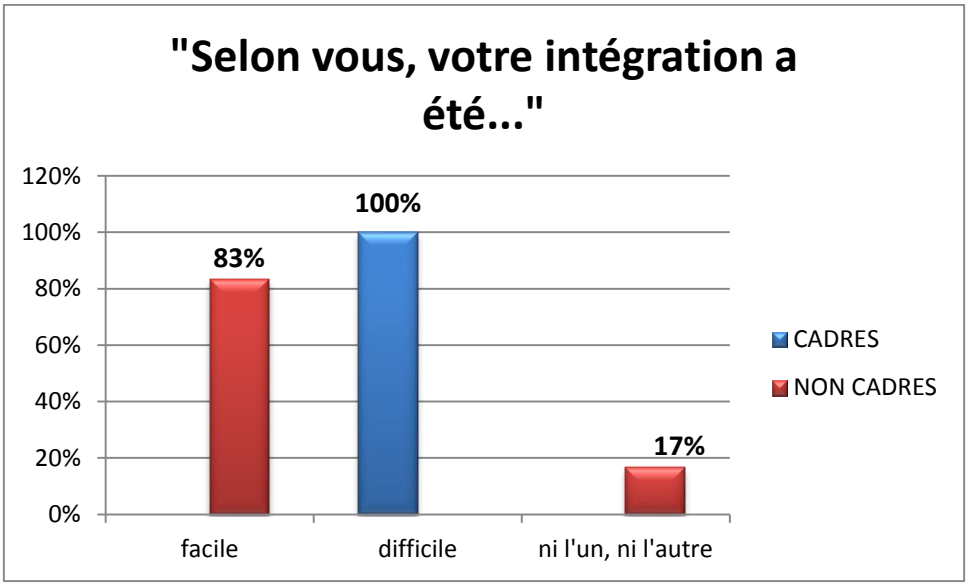


Les salariés interrogés travaillant dans l'entreprise 1, juge majoritairement leur intégration comme ayant été facile (83% des cadres et 67% des non-cadres). Les non-cadres sont donc plus mitigés à ce sujet, 33% jugent que leur intégration n'a été ni facile, ni difficile (contre 17% des cadres).

ENTREPRISE 2

Une intégration jugée plutôt facile par les salariés non-cadres

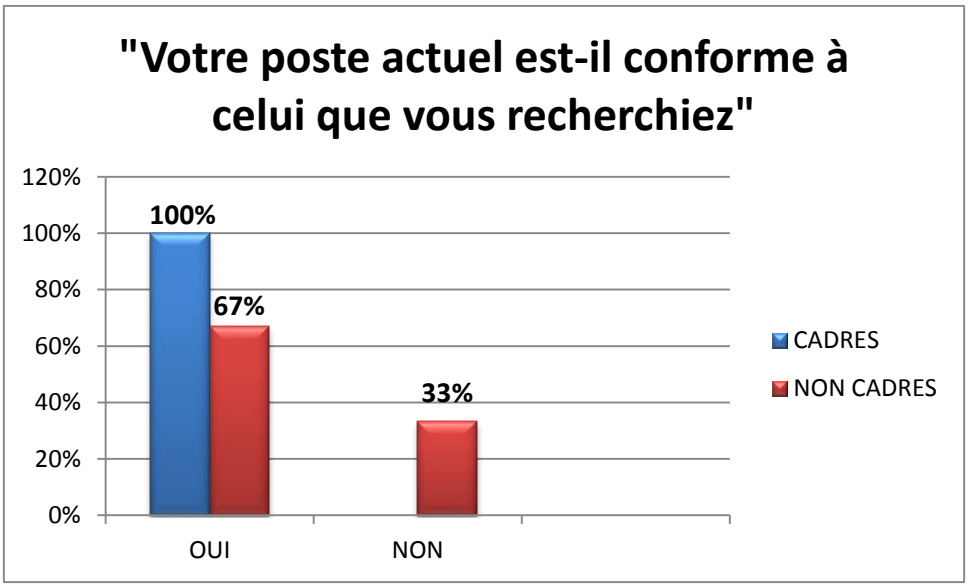
Les salariés non-cadres de l'entreprise 2 qui ont été interrogés ont en grande partie jugé que leur intégration s'était déroulée facilement (pour 83%). En revanche, le non-cadre estime que son intégration a été plutôt difficile. Dans cette entreprise, les non-cadres se montrent plus positifs que les cadres en ce qui concerne leur intégration.



- Satisfaction par rapport au poste occupé

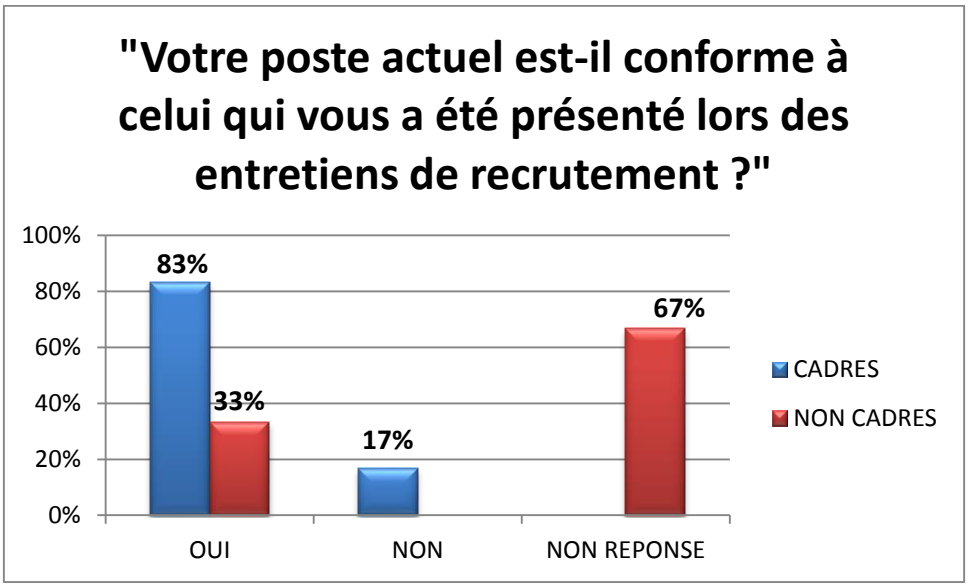
ENTREPRISE 1

Un poste actuel conforme à celui recherché



Les cadres de l'entreprise 1 considèrent tous occuper actuellement un poste en conformité à celui recherché à la base. Quant aux non-cadres, ils sont 67% à exercer des fonctions qui ne sont pas celles qu'ils recherchaient.

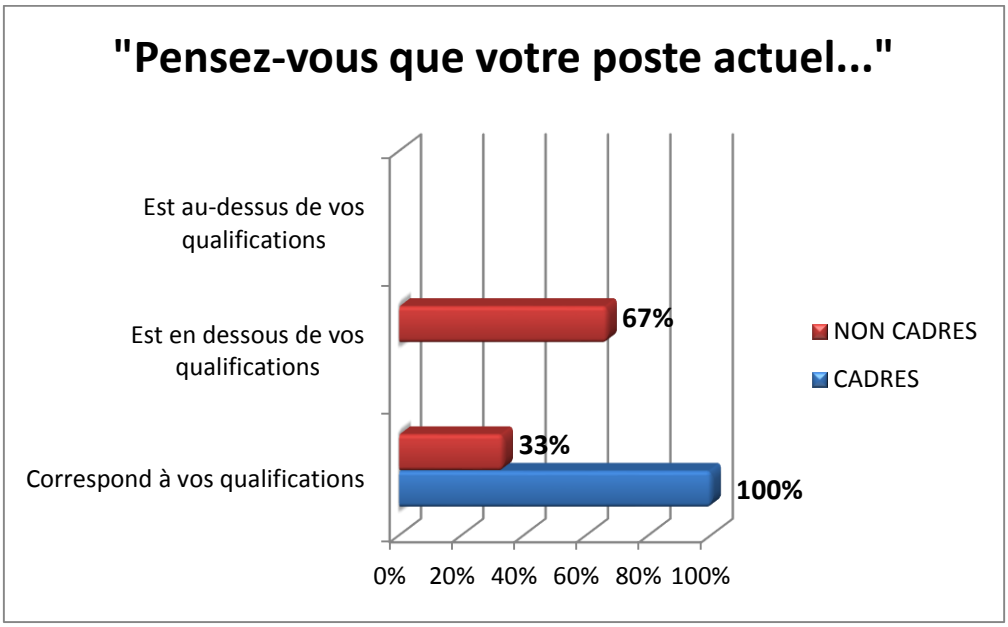
Un poste actuel conforme à celui présenté en entretien pour les cadres



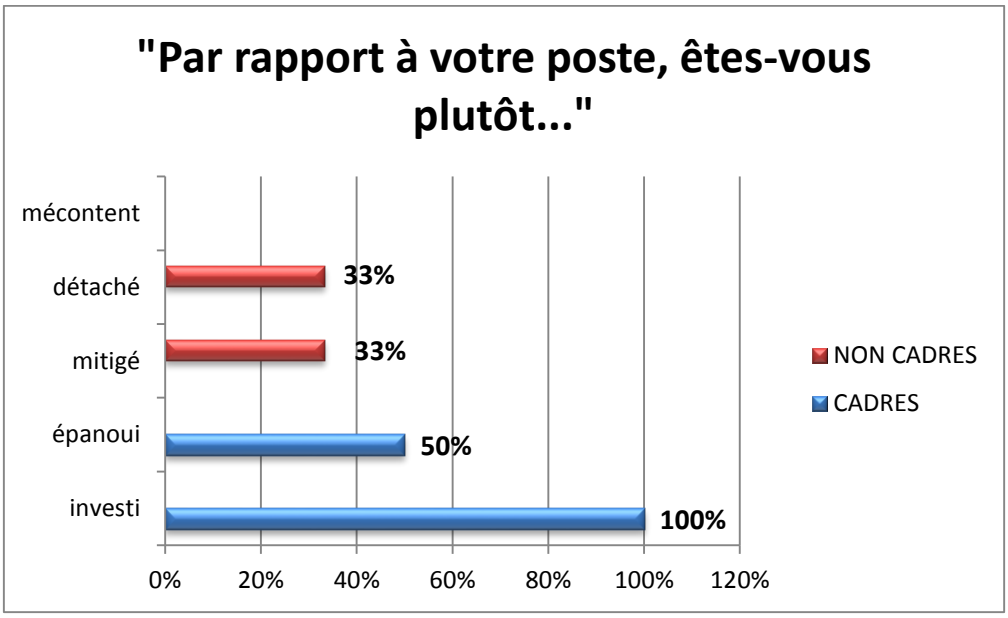
Les cadres de l'entreprise 1 pensent majoritairement que le poste occupé est conforme à ce qui avait été présenté en entretien (83%). Les autres affirment qu'une partie importante des tâches n'avaient pas été présentées et que leur marge d'autonomie semblait plus importante lors de la présentation du poste. 67% des salariés non-cadres n'ont pas souhaité répondre à cette question.

Un poste actuel correspondant aux qualifications des cadres

La totalité des cadres interrogés dans l'entreprise 1 pense que leur poste correspond à leurs qualifications. Les non-cadres sont pourtant 33% à ne pas considérer leur poste actuel comme correspondant à leurs qualifications.



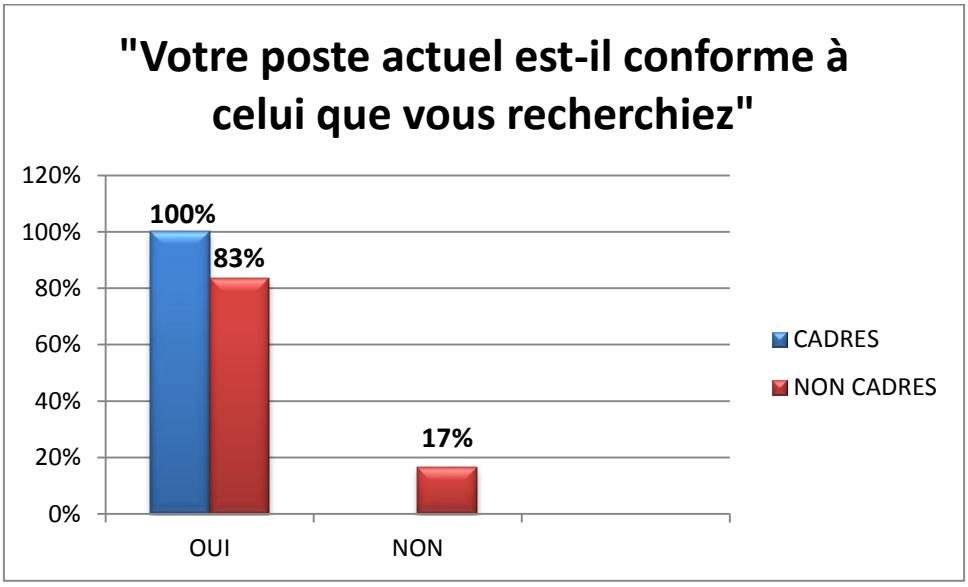
Des cadres plutôt investis par rapport à leur poste et des non-cadres plutôt détaché et mitigé



Les cadres de l'entreprise 1 se déclarent tous investis par rapport à leur poste. De plus, la moitié se déclare épanouis. Quant aux salarié non-cadres, 33% qualifient leur position de détachée et 33% de mitigée. La vision des cadres de l'entreprise 1 est dons plutôt positive par rapport à leur poste, contrairement à celle des non-cadres.

ENTREPRISE 2

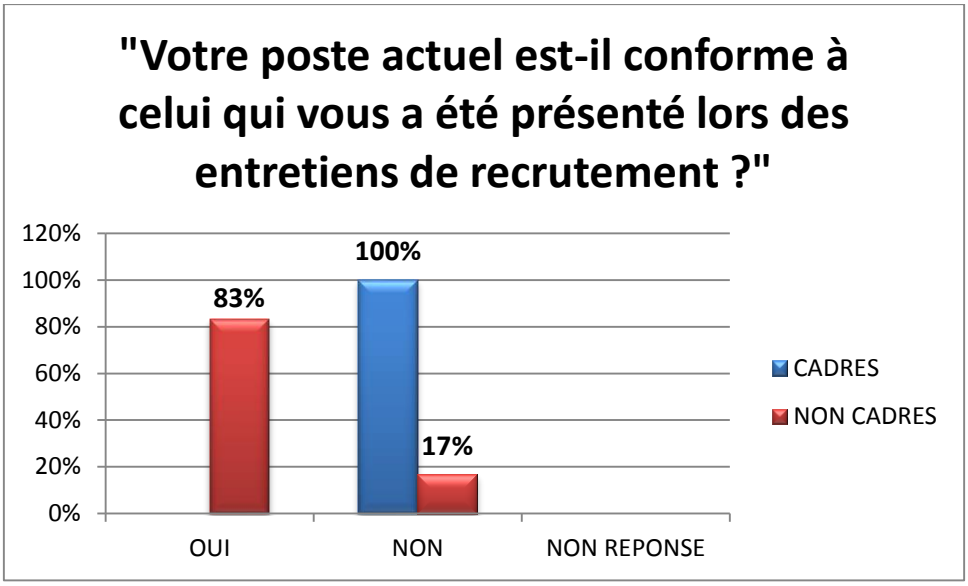
Un poste actuel conforme à celui recherché



Le cadre récemment embauché par l'entreprise 2 estime que le poste qu'il occupe est conforme à celui qu'il recherchait. Les non-cadres interrogés sont en revanche 17% à ne pas penser que

tel est le cas. Il semblerait donc que les salariés non-cadres n'occupent pas les fonctions qu'ils envisageaient.

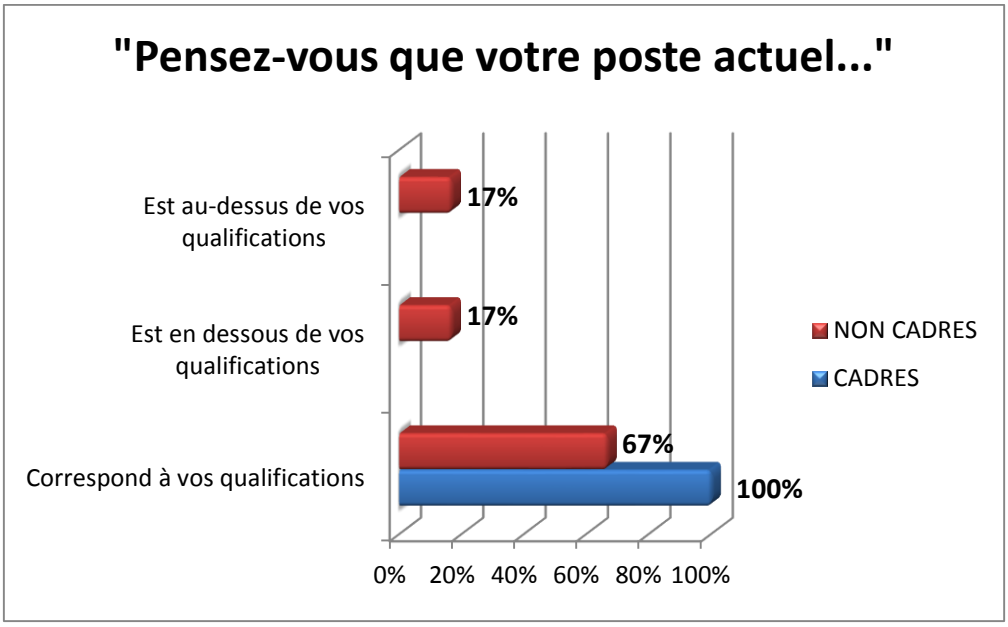
Un poste actuel conforme à celui présenté en entretien pour les non-cadres



Les salariés non-cadres sont 83% à considérer que le poste qu'ils occupent actuellement est effectivement celui qui leur avait été présenté lors des entretiens de recrutement. Le cadre déclare en revanche que son champ d'action lui parait actuellement plus restreint qu'au moment de la présentation du poste.

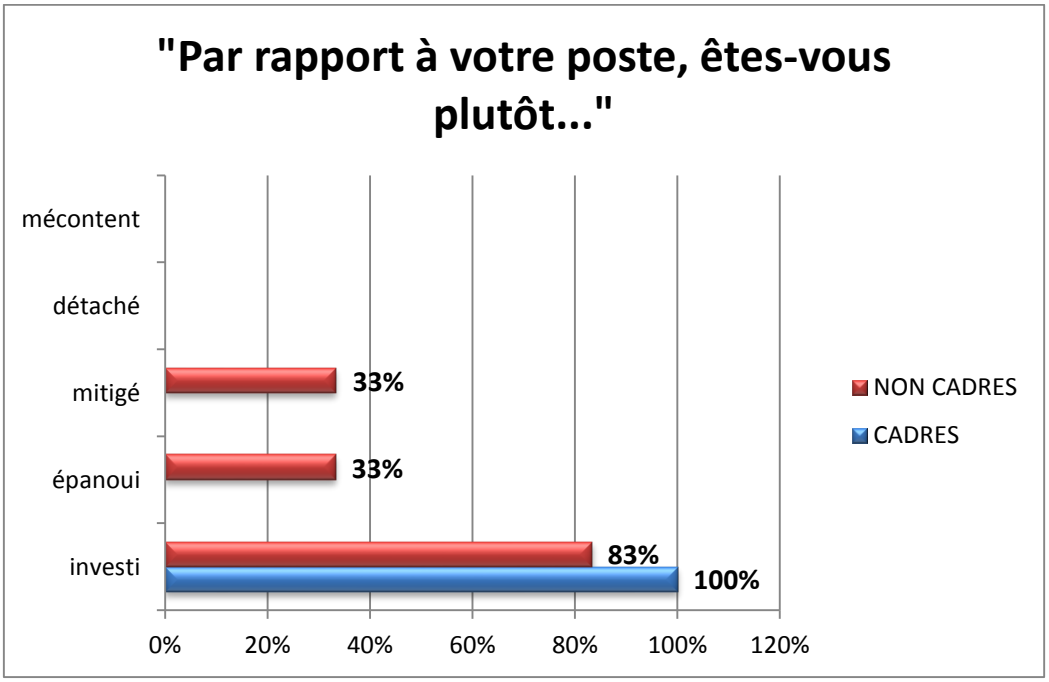
Un poste actuel correspondant aux qualifications des cadres

Tout comme dans l'entreprise 1, les cadres de l'entreprise 2 estiment que leurs qualifications sont en conformités avec leur poste. La majorité des non-cadres sont aussi dans ce cas (67%), mais d'autres salariés pensent cependant exercer un poste en dessous de leurs qualifications (17%) ou au-dessus de leurs qualifications (17%).



Des salariés plutôt investis par rapport à leur poste

Le cadre interrogé au sein de l'entreprise 2 se considère comme investi par rapport à son poste. C'est aussi le cas de la plupart des salariés non-cadres (83%), mais d'autres estiment être épanoui (33%) et mitigé (33%). La vision des non-cadres de l'entreprise donc semble donc plus positive que ceux de l'entreprise 1.

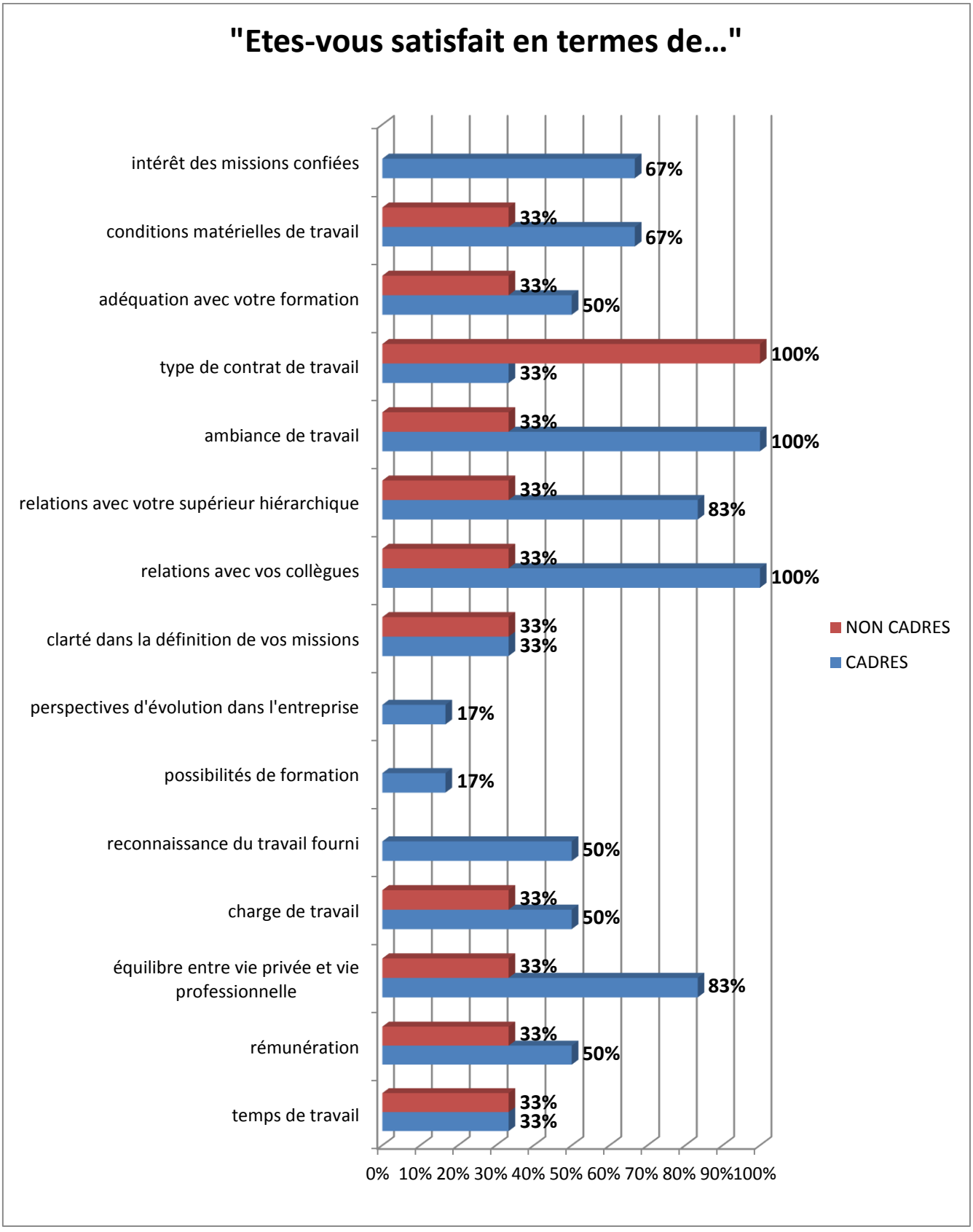


- Satisfaction générale des salariés

ENTREPRISE 1

Tous les critères proposés (15) ont été cités au moins une fois par les cadres de l'entreprise 1. En tête se positionnent l'ambiance de travail (100%), les relations avec le supérieur hiérarchiques (83%) ou avec les collègues (100%) et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (83% des cadres). Les cadres se montrent aussi satisfaits de l'intérêt des missions confiées et des conditions matérielles de travail (67%), de l'adéquation avec la formation et de la reconnaissance du travail fourni, de la charge de travail et de la rémunération (50%).

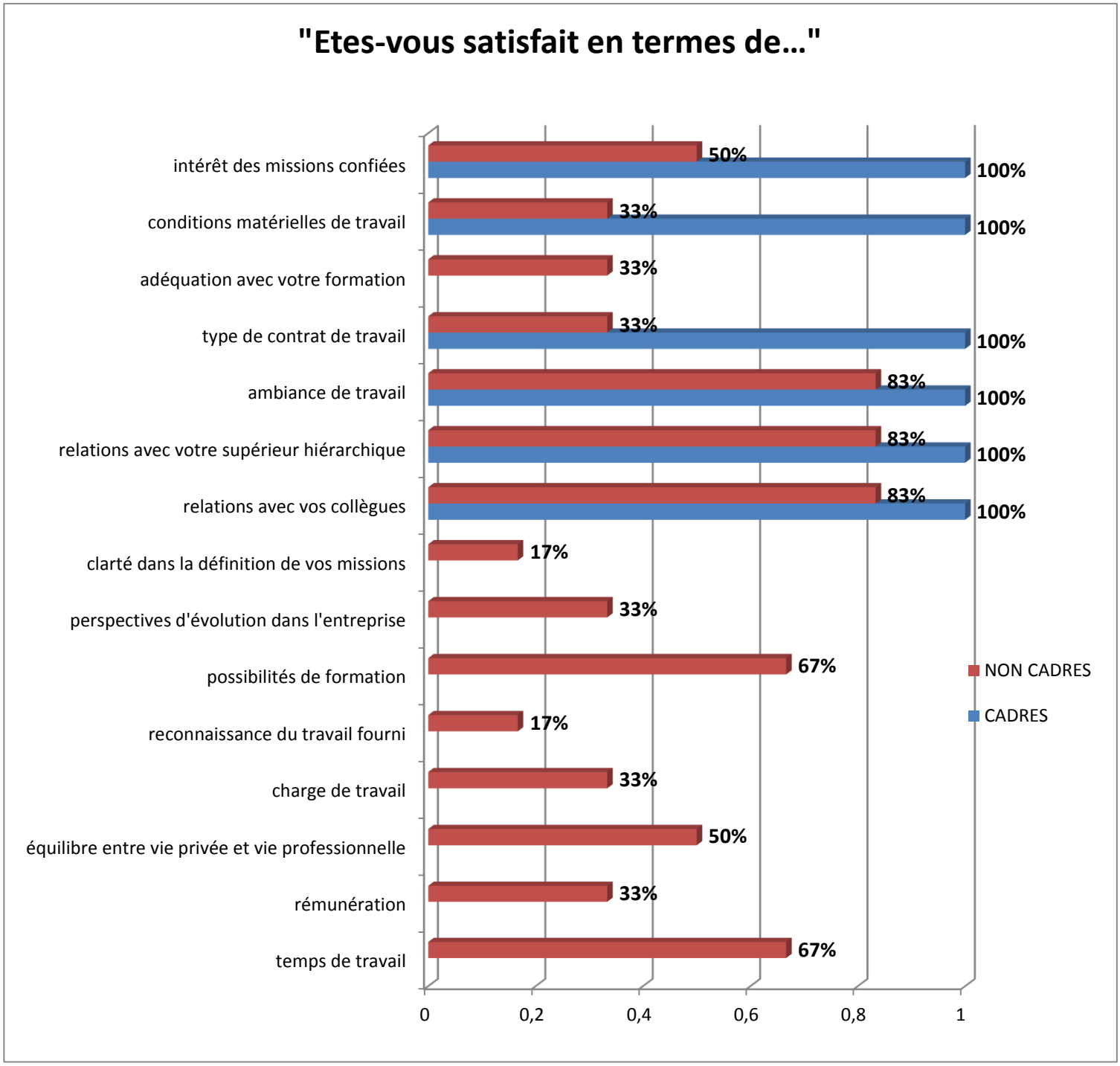
Les non-cadres interrogés ont cochés 11 des critères proposés. Le critère qui fait l'unanimité est celui du type de contrat de travail. Les avis sont ensuite partagés entre les 10 autres critères cités.


"Etes-vous satisfait en termes de..."
intérêt des missions confiées
conditions matérielles de travail
adéquation avec votre formation
type de contrat de travail
ambiance de travail
relations avec votre supérieur hiérarchique
relations avec vos collègues
clarté dans la définition de vos missions
perspectives d'évolution dans l'entreprise
possibilités de formation
reconnaissance du travail fourni
charge de travail
équilibre entre vie privée et vie professionnelle
rémunération
temps de travail
67%
33%
67%
33%
50%
100%
33%
33%
100%
33%
83%
33%
100%
33%
33%
17%
17%
50%
33%
50%
33%
83%
33%
50%
33%
33%
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
NON CADRES
CADRES

ENTREPRISE 2

Dans l'entreprise 2, le cadre interrogé a déclaré être satisfait de 6 des 15 critères proposés (intérêts des missions, conditions matérielles de travail, type de contrat de travail, ambiance de travail, relations avec supérieur hiérarchique et avec les collègues).

Les 15 critères ont été cités au moins une fois par un non-cadre comme satisfaisant. Les critères les plus cités ont été ambiance de travail, relations avec supérieur hiérarchique et avec les collègues (par 83% des salariés). Viennent ensuite les possibilités de formation et le temps de travail (67%), l'intérêt des missions confiées et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (50%).


"Etes-vous satisfait en termes de..."
intérêt des missions confiées
conditions matérielles de travail
adéquation avec votre formation
type de contrat de travail
ambiance de travail
relations avec votre supérieur hiérarchique
relations avec vos collègues
clarté dans la définition de vos missions
perspectives d'évolution dans l'entreprise
possibilités de formation
reconnaissance du travail fourni
charge de travail
équilibre entre vie privée et vie professionnelle
rémunération
temps de travail
50%
100%
33%
100%
33%
33%
100%
83%
100%
83%
100%
83%
100%
17%
33%
67%
17%
33%
50%
33%
67%
0
0,2
0,4
0,6
0,8
1
NON CADRES
CADRES

Section 2. Conclusions et préconisations

MISE EN RELATION DES RESULTATS OBTENUS

Que ce soit dans l'entreprise 1 ou l'entreprise 2, l'ensemble des salariés considèrent avoir été bien accueillis.

Dans chaque organisation, les nouveaux entrants ont majoritairement été accueillis par un supérieur hiérarchique.

En fonction de l'entreprise, quelques mesures d'accompagnement ont plus été prises pour intégrer les cadres que les non-cadres (présentation des locaux, déjeuner d'équipe, collègues informés des fonctions, présentation à l'ensemble des collègues, poste de travail opérationnel). Cependant c'est une tendance assez faible, dans l'ensemble la procédure d'accueil reste la même pour les deux catégories de salariés. Nous pouvons tout de même observer que dans chacune des deux entreprises, les cadres ont été présentés à l'ensemble de leurs collègues alors que les salariés ne sont généralement présentés qu'à une partie de l'effectif.

De manière générale, un salarié non-cadre bénéficie plus souvent d'un entretien dès son arrivée. Cet entretien comporte aussi plus souvent des explications sur les premières tâches à effectuer. Un non-cadre serait donc mieux guidé à son arrivée en ce qui concerne sa prise de fonction.

L'intégration d'un salarié ne se joue pas uniquement au niveau de la direction ou du supérieur hiérarchique, les collègues ont un rôle tout aussi important. C'est eux qui se mobilisent d'eux même afin d'accueillir leur nouveau collègue. Dans l'entreprise 1, les cadres ont bénéficié majoritairement de cet appui alors que dans l'entreprise 2, ce sont au contraire les non-cadres qui ont vu cette mesure prise à leur encontre. Un salarié a même été encadré par un tuteur. Les résultats sont donc variables d'une entreprise à l'autre concernant cette question.

En ce qui concerne le suivi du salarié, un non-cadre semble plus régulièrement suivi au cours de sa période d'intégration. Quant au cadre, il n'a souvent pas besoin d'attendre la fin de sa période d'essai pour pouvoir faire un bilan sur le chemin parcouru depuis son arrivée contrairement au non-cadre. Cette différence peut s'expliquer par le fait que la durée légale maximale de la période d'essai d'un cadre est plus longue de celle des autres salariés. De plus, on attend des cadres une certaine autonomie, c'est pourquoi ils feraient moins l'objet d'un suivi régulier.

Quelle que soit l'entreprise ou le statut du nouveau collaborateur, son suivi est toujours effectué par son supérieur hiérarchique.

Un salarié cadre ne fait pas forcément l'objet d'une évaluation renforcée. Sur ce point, les résultats varient d'une entreprise à l'autre.

D'un point de vue de la formation, une entreprise met systématiquement en place une formation pour tout nouveau salarié et l'autre ne le fait pas. Il semblerait que les salariés cadres se montrent moins satisfaits de la formation mise en place.

Les résultats de l'enquête ne montrent pas de rapport entre le statut du salarié et sa satisfaction sur le déroulement du processus d'intégration. Les réponses varient d'un individu à l'autre, statuts confondus. Ainsi, dans l'entreprise 1 les cadres se sont montrés plus satisfaits de leur phase d'intégration. Dans l'entreprise 2, ils font au contraire preuve d'une plus grande réserve à ce sujet.

En comparant les résultats obtenus pour les deux entreprises, il semble que les salariés non-cadres soient moins nombreux à accéder au poste souhaité. Peut-être sont-ils contraints d'accepter d'autres postes que celui visé du fait des difficultés que connait le marché de l'emploi actuellement. Cependant les cadres peuvent être aussi concernés par ces difficultés.

La perception qu'ont les salariés de leur poste en fonction de celui qu'on leur avait présenté en entretien de recrutement ne dépend pas de leur statut. Certains cadres ne le considèrent pas comme conforme alors que d'autres si. Il en est de même pour les non-cadres.

Les cadres sont en général plus satisfaits du poste occupé qu'ils considèrent en adéquation avec leurs qualifications. C'est moins le cas des non-cadres qui pensent souvent que leurs qualifications sont supérieures au poste.

La vision des cadres par rapport à leur poste reste positive dans les deux entreprises. En ce qui concerne les non-cadres, leur position est souvent un peu plus mitigée mais varie d'une entreprise à l'autre.

Les points de satisfaction sont nombreux pour les salariés au statut cadre. Leurs réponses peuvent être facilement mises en relation : les cadres sont communément satisfaits de l'ambiance de travail, des relations avec leur supérieur hiérarchique et avec leurs collègues qui règnent au sein de leurs entreprises respectives. Les corrélations entre les réponses des salariés non-cadres de l'entreprise 1 et de l'entreprise 2 sont plus compliquées à établir. Globalement,

les salariés non-cadres restent satisfaits de leurs conditions de travail mais les réponses sont plus diverses et dépendent de la personnalité et du ressenti personnel de l'individu. Il est difficile d'affirmer que les cadres sont plus satisfaits de leurs conditions de travail mais leur approche semble pourtant parfois plus positive que celle des non-cadres.

CONCLUSION GENERALE

Les résultats des questionnaires distribués aux salariés viennent quelque peu contrebalancer le poids de l'analyse de l'entretien de la responsable de Développement RH : quelques points différent entre l'intégration du salarié cadre et celle du salarié non-cadre. D'une part, le cadre est présenté à toute l'équipe lors de son arrivée, alors que le non-cadre seulement à une partie, souvent ses collègues les plus directs. D'autre part, le cadre bénéficie d'un suivi moins régulier que le salarié non-cadre lors de sa période d'intégration. En s'attachant à présenter l'ensemble de l'effectif au cadre, l'entreprise semble donc faire preuve d'une volonté d'impliquer le cadre dans le fonctionnement de l'organisation. Cela peut-être dû au fait qu'un cadre peut être amené à prendre part à la prise de décision dans l'organisation, il doit en tout cas comprendre les grandes décisions qui y sont prises, et est un des garants de la culture d'entreprise. En faisant le choix d'assurer un suivi moins régulier du cadre, l'organisation semble tenir compte de la spécificité de ce statut. En effet, les cadres sont supposés être autonomes et disposer d'un bon sens de l'organisation.

Cependant, les différences restent minimes. Elles ne permettent pas d'affirmer que le processus d'intégration des cadres est différent de celui des non-cadres. En effet, en dehors des points cités ci-dessus, les entreprises ne semblent faire aucune distinction entre les catégories de salariés. Il est vrai qu'il est louable qu'une entreprise ne fasse pas de différence de traitement entre ses salariés. Il est important de tenir compte du fait qu'un salarié non-cadre est tout aussi indispensable qu'un salarié cadre. Son processus d'intégration mérite donc d'être aussi soigné pour qu'il se déroule dans de bonnes conditions.

Par ailleurs, l'intégration mise en place varie énormément d'une entreprise à une autre. Celle-ci tient de sa forme, de son effectif, de ses moyens et de la politique qu'elle pratique. Ainsi, j'ai constaté que l'entreprise 2 attachait de l'importance à mettre en place des actions de formation dès l'entrée du salarié. La formation au sein de l'entreprise 1 est peu développée.

Le cadre n'est pas plus exigeant qu'un autre salarié. Au contraire, les résultats de l'enquête font ressortir que les cadres se montrent plus satisfaits de leurs conditions de travail au sein de leur entreprise. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il serait plus facile pour eux d'accéder au poste souhaité. Leurs réponses au questionnaire paraissent plus positives et ils semblent plus épanouis dans leur travail.

PRECONISATIONS

Dès la rédaction de mon rapport j'ai eu quelques doutes quant au fait que le processus d'intégration du cadre était particulier. En effet, en effectuant des recherches sur la spécificité du statut cadre, je me suis rendue compte que les cadres n'était peut-être pas aussi différents que je le pensais des salariés non cadres. Il semblerait que ce statut tende à perdre de sa superbe et j'ai même consulté un article qui conseillait de le supprimer. De plus, il y a souvent plus de cadres qui sont de simples exécutants que de cadres dirigeants.

Les cadres interrogés au cours de mon enquête s'étant montrés globalement satisfait de leur intégration ainsi que de leur travail dans l'entreprise, il ne semble donc pas nécessaire que les entreprises repensent leur processus d'intégration en fonction des besoins des cadres. Néanmoins, même si les entreprises font globalement des efforts pour mettre en place un processus d'intégration, celui-ci mérite souvent d'être perfectionné. Mon questionnaire était basé sur les préconisations des professionnels du recrutement et de l'intégration, or, les réponses ont prouvé que certaines mesures n'étaient mises en place dans aucune des entreprises. Il s'agit par exemple de la possibilité de rédiger un rapport d'étonnement qui peut permettre à l'employé de s'exprimer à son arrivée dans l'organisation. Le déjeuner d'entreprise pour accueillir le nouveau collaborateur est aussi très rare. Par ailleurs, l'entreprise évalue peu ses salariés à leur arrivée, ce qui pourrait pourtant lui permettre de cibler la formation à mettre en place pour aider le salarié à s'adapter à ses fonctions.

BILAN PERSONNEL

Mon travail de recherche m'a permis d'en apprendre beaucoup au sujet du processus d'intégration. J'ai aussi eu l'opportunité de mieux comprendre quelles étaient réellement les spécificités du statut cadre. Même si mon hypothèse n'a pas été confirmée, je pense qu'il était utile de vérifier l'intérêt de mettre en place un processus d'intégration spécifique aux cadres. De plus, mon enquête aura permis de rappeler l'importance d'un processus d'intégration bien défini. Comme je l'ai expliqué auparavant, mon questionnaire et mon entretien étaient construits autour des conseils d'experts dans le domaine, et les personnes qui en ont pris connaissance (responsable Développement RH, entreprise 1 et 2) se sont donc vus rappeler ce qu'était un réel processus d'intégration.

Je pense avoir surmonté les difficultés qui se sont présentées au cours de l'enquête. En effet, j'espérais pouvoir enquêter en totalité sur le lieu de mon stage. Or, mon sujet étant en contradiction avec la situation de l'entreprise (entreprise en Plan de Sauvegarde de l'Emploi), j'ai été contrainte de changer mes plans. Après avoir suivi plusieurs pistes infructueuses (utilisation des réseaux sociaux, micro-trottoir), je ne me suis pas découragée et j'ai su rebondir en obtenant l'accord de deux entreprises pour y diffuser mon questionnaire. J'aurais aimé récolter plus de réponses pour avoir un échantillon plus représentatif, mais le démarchage auprès d'entreprise est délicat. Mon enquête reste donc perfectible par l'obtention d'un plus grand nombre de réponses mais permet de donner de bonnes indications sur le sujet.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE 1

Partie 1 : Revues littéraires 2

Chapitre 1 : Le processus d'intégration 5

Section 1 : Du recrutement à l'intégration 5

Section 2 : La législation en vigueur 7

Section 3 : D'un processus de masse à une individualisation de l'intégration 9

Section 4 : Les enjeux 11

Section 5 : Evaluation de l'efficacité des programmes d'intégration 13

Section 6 : La socialisation organisationnelle 14

Section 7 : Les obstacles à une bonne intégration 15

Chapitre 2 : Les cadres, une catégorie sociale spécifique 17

Section 1 : Les spécificités du statut cadre 17

Section 2 : La législation relative au statut 19

Section 3 : L'accès au statut cadre 20

Section 4 : Le profil et le rôle du cadre 22

Section 5 : L'emploi cadre en France 24

Section 6 : Le recrutement d'un cadre 25

Section 7 : L'intégration d'un cadre 27

Section 8 : Les attentes des cadres et leur implication dans l'entreprise 29

Section 9 : L'attractivité du statut cadre 31

Partie 2 : Le processus d'intégration des cadres : enquête de terrain 34

Chapitre 1: La recherche de terrain 34

Section 1. La problématique : « Le processus d'intégration d'un salarié cadre diffère-t-il de celui d'un salarié non-cadre ? » 34

Chapitre 2 : Les résultats de la recherche 39

Section 1. Analyse de la recherche 39

Section 2. Conclusions et préconisations 66

ANNEXES 76

BIBLIOGRAPHIE

Uniopss – Uriopss Haute-Normandie , 2009. « *Le recrutement et l'intégration* » [en ligne] 32p. Disponible sur : http://www.uniopss.asso.fr/resources/trco/pdfs/2009/12_decembre_2009/53649_recrutement_integration_dec2009.pdf

Sia partners, 2011. *« Les best practices d'intégration»* [en ligne]. Disponible sur : http://rh.sia-partners.com/20110531/les-best-practices-dintegration/

infoDSI, 2012. « *Etude du cabinet Mercuri Urval, près d'un salarié sur deux a envisagé de quitter son entreprise pendant la période d'essai.»* [en ligne]. Disponible sur : http://www.infodsi.com/articles/128200/etude-cabinet-mercuri-urval-pres-salarie-deux-envisage-quitter-son-entreprise-periode-essai.html

Emile VIDAUD, 2012. *«Les clés pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur»* [en ligne]. Disponible sur : http://www.myrhline.com/actualite-rh/les-cles-pour-reussir-l-integration-d-un-nouveau-collaborateur.html#

INRS. *« Intégrer un nouveau dans l'entreprise »* [en ligne]. Disponible sur : http://www.inrs.fr/accueil/situations-travail/travailleurs-particuliers/nouvel-embauche/integration.html

Uriopss Haute-Normandie, 2010. « *Améliorer l'accueil et l'intégration des salaries*» [en ligne] 5 p. Disponible sur : http://www.haute-normandie-competences.fr/media/fiche_3_uriopss_gpec_accueil_et_integration_des_salaries__010842800_1428_02102012.pdf

Diego Melchior et Julie Trolet, 2013. « *L'intégration : première étape de la fidélisation ?* » [en ligne]. Disponible sur : http://blogrh.bearingpoint.com/2013/02/01/lintegration-premiere-etape-de-la-fidelisation/

Association Pour l'Emploi des Cadres. *«Guide d'intégration dans l'entreprise »* [en ligne]. Disponible sur : http://www.generation-industrie.net/sites/default/files/guide_integration.pdf

Delphine Lacaze, 2007. « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle ». *Management & Avenir*. n°14, 24 p [en ligne]. Disponible sur : http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=MAV_014_0009

Catherine DE VERDIERE, Administrateur du Syntec Conseil en Recrutement, 2011. « *Période d'Essai ou Période d'Intégration ?* » Alerte RH n°7 [en ligne]. Disponible sur : http://www.syntec-recrutement.org/1-syntec-conseil-en-recrutement/82-espace-entreprises/1169-ndegres-07-juin-2011.aspx

Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques. « *Nomenclature de catégories socioprofessionnelles / CSP* » [en ligne]. Disponible sur : http://insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/nom-categories-socio-profes.htm

Zone d'information pour les cadres, 2013. « *Les spécificités du statut de cadre* » [en ligne]. Disponible sur : http://www.zones-emploi.fr/presentation-des-metiers-de-cadre/statut-cadre-entreprise/

Zone d'information pour les cadres, 2013. « *La loi et le statut de cadre en entreprise* » [en ligne]. Disponible sur : http://www.zones-emploi.fr/informations-pratiques/retraite-cotisation-cadre/

Zone d'information pour les cadres, 2013. « *Statut de cadre et statut de cadre supérieur : quelles différences?* » [en ligne]. Disponible sur : http://www.zones-emploi.fr/informations-pratiques/statut-cadre-et-cadre-superieur/

Zone d'information pour les cadres, 2013. « *Comment accéder au statut de cadre* ? » [en ligne]. Disponible sur : http://www.zones-emploi.fr/metiers-btp/comment-devenir-cadre/

Zone d'information pour les cadres, 2013. « *Les qualités essentielles que doit posséder un cadre* » [en ligne]. Disponible sur : http://www.zones-emploi.fr/informations-pratiques/qualites-cadre/

Zone d'information pour les cadres, 2013. « *L'emploi des cadres en France : les derniers chiffres 2014* » [en ligne]. Disponible sur : http://www.zones-emploi.fr/informations-pratiques/lemploi-des-cadres-2014/

Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, juillet 2014. « *La période d'essai* » [en ligne]. Disponible sur : http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/contrats,109/la-periode-d-essai,977.html

Gilles BOQUIEN, GBO Human Resources, Paris. « *Le statut cadre: une spécificité française* » [en ligne]. Disponible sur : http://www.gbo.fr/cadres-et-fuhrungskrafte.html

Association Pour l'Emploi des Cadres, 2009. « Comment les entreprises recrutent leurs cadres ?» *Les études de l'emploi cadre* [en ligne]. Disponible sur : http://www.cge-news.com/contenus//206/cms_pc/fichier/212/101223011928_commentlesentreprisesrecrutent.pdf

Stéphane Corolle, 2006. « Le coût du recrutement ». *L'Express l'Entreprise* [en ligne]. Disponible sur : http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/recrutement/le-cout-du-recrutement_1526996.html#LlMYcZVJ5DlZZ8Qp.99

Gérald Londarr, 2012. « Réussir l'intégration d'un cadre ». *Cadres et Dirigeants Magazine* [en ligne]. Disponible sur : https://www.cadre-dirigeant-magazine.com/recruter/comment-recruter/integration-cadre-entreprise/

MITRA Services aux entreprises inc. « *Intégrer un nouvel employé cadre* ». Dossier : Ressources Humaines [en ligne]. Disponible sur : http://www.mitraservices.com/PDF/Articles/Int%C3%A9grercadre0411.pdf

Cadres Online, 2012. « *Chasseur de têtes* » [en ligne]. Disponible sur : http://www.cadresonline.com/conseils/coaching/fiches-metiers-salaires/fiches-metiers/detail/article/chasseur-de-tetes.html

Le blog de l'Orientation, 2011. « *Entreprise : le point sur la perception et les attentes des cadres français* » [en ligne]. Disponible sur : http://blogdelorientation.com/2011/10/entreprise-le-point-sur-la-perception-et-les-attentes-des-cadres-francais/

Priscilla GOUT, 2013. « *Le statut cadre est-il toujours aussi attractif ?* » Mode(s) d'Emploi [en ligne]. Disponible sur : http://www.blog-emploi.com/le-statut-cadre-est-il-toujours-aussi-attractif/

ANNEXES

ANNEXE 1 : questionnaire…….……I

ANNEXE 2 : Trame d'entretien.....…….....….V

ANNEXE 1

Enquête sur l'intégration des salariés en entreprise

Cette enquête est réalisée dans le cadre du master management Ressources Humaines à l'Université de Reims.
Les réponses aux questions seront anonymes.

1. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

   □ Employé
   □ Ouvrier
   □ Cadre
   □ Autre

2. Quelle est votre ancienneté dans votre entreprise actuelle ?

   moins de 5 ans □ entre 5 et 10 ans □ plus de 10 ans □

3. Votre poste actuel est-il conforme à celui que vous recherchiez ?

   Oui □ Non □

4. Votre poste actuel est-il conforme à celui qui vous a été présenté lors des entretiens de recrutement ?

   Oui □ Non □

5. Si non, en quoi est-il différent ? *(Vous pouvez cocher une ou plusieurs réponses)*

   □ Une partie importante des tâches n'avaient pas été présentées
   □ La marge d'autonomie semblait plus importante
   □ L'encadrement semblait plus important
   □ Autre

6. Selon vous, votre intégration a été :

   facile □ difficile □ ni l'un , ni l'autre □

7. A votre arrivée, qui vous a accueilli dans l'entreprise ? (Vous pouvez cocher une ou plusieurs réponses)

- ☐ Un membre du service Ressources Humaines
- ☐ Un responsable/manager
- ☐ Un collègue
- ☐ Autre ____

8. Comment qualifieriez-vous le premier accueil qui vous a été réservé ?

plutôt bon	plutôt mauvais	ni l'un , ni l'autre
☐	☐	☐

9. A votre arrivée dans l'entreprise, vous avez bénéficié … *(Vous pouvez cocher une ou plusieurs réponses)*

- ☐ d'une présentation à une partie de vos collègues
- ☐ d'une présentation à l'ensemble de vos collègues
- ☐ de collègues informés de la date de votre prise de poste
- ☐ de collègues informés de vos fonctions
- ☐ d'un poste de travail opérationnel
- ☐ d'une présentation des locaux
- ☐ d'un déjeuner d'équipe le jour de votre arrivée
- ☐ d'un déjeuner d'équipe dans la semaine ou les 15 jours suivant la prise de fonction
- ☐ d'une journée ou d'un séminaire destiné aux nouveaux arrivants
- ☐ de la possibilité de rédiger un « rapport d'étonnement » les premiers mois suivant votre arrivée (rédaction des points qui vous ont surpris lors de votre prise de fonction)

10. Lors de votre arrivée avez-vous bénéficié…

- ☐ d'un entretien avec rappel de vos missions
- ☐ d'un entretien avec rappel de vos missions et explications des premières tâches à effectuer

11. Par la suite, avez-vous bénéficié… *(Vous pouvez cocher une ou plusieurs réponses)*

- ☐ d'un suivi régulier (environ une fois par semaine), durant vos premiers mois de travail
- ☐ d'un entretien de bilan, quelques mois suivant la prise de poste
- ☐ d'un entretien pour un premier bilan à la fin de la période d'essai

12. Si vous avez bénéficié d'un suivi, par qui a-t'il été effectué ?

- ☐ Un membre du service Ressources Humaines
- ☐ Un responsable/manager
- ☐ Un collègue
- ☐ Autre ☐

13. Avez-vous suivi une formation à la suite de votre prise de poste ? (dans les premiers mois)

Oui	Non
☐	☐

14. Si oui, cette formation vous a-t-elle semblé…

peu utile	assez utile	très utile
☐	☐	☐

15. Cette formation était-elle ?

- ☐ de votre propre iniative
- ☐ à l'initiative de votre employeur
- ☐ autre ☐

16. A votre arrivée dans l'entreprise, avez-vous bénéficié… *(Vous pouvez cocher une ou plusieurs réponses)*

- ☐ de l'appui non formalisé de collègues (informations, conseils…)
- ☐ de l'appui d'un tuteur ou parrain
- ☐ d'un entretien avec la DRH

17. Pensez vous que votre poste actuel…

correspond à vos qualifications	est en dessous de vos qualifications	est au-dessus de vos qualifications
☐	☐	☐

18. Etes-vous satisfait en termes de … *(Vous pouvez cocher une ou plusieurs réponses)*

- ☐ temps de travail
- ☐ rémunération
- ☐ équilibre entre vie privée et vie professionnelle
- ☐ charge de travail
- ☐ reconnaissance du travail fourni
- ☐ possibilités de formation
- ☐ perspectives d'évolution dans l'entreprise
- ☐ clarté dans la définition de vos missions
- ☐ relations avec vos collègues
- ☐ relations avec votre supérieur hiérarchique
- ☐ ambiance de travail
- ☐ type de contrat de travail
- ☐ adéquation avec votre formation
- ☐ conditions matérielles de travail
- ☐ intérêt des missions confiées

19. Vos compétences et vos performances ont-elles été évaluées régulièrement ?

☐ oui ☐ non

20. Par rapport à votre poste, êtes-vous plutôt …

- ☐ investi(e)
- ☐ épanoui(e)
- ☐ mitigé(e)
- ☐ détaché(e)
- ☐ mécontent(e)

21. De quel sexe êtes-vous ?

féminin ☐ masculin ☐

22. Quelle est votre tranche d'âge ?

18-25 ans ☐ 25-40 ans ☐ 40-60 ans ☐ plus de 60 ans ☐

23. Quel est l'effectif de l'entreprise pour laquelle vous travaillez ?

- ☐ entre 0 et 10 salariés
- ☐ entre 10 et 50 salariés
- ☐ entre 50 et 250 salariés
- ☐ plus de 250 salariés

Merci pour votre participation !

4

ANNEXE 2

- Interview de . responsable Développement des Ressources Humaines au sein du journal l'Union.
- Entretien mené par Louise MERLOT, étudiante en Master Ressources Humaines à la faculté de sciences et de gestion de Reims.

- Pouvez-vous vous présenter et expliquer votre parcours professionnel ?

J'ai été assistante emploi formation chez Boehringer Ingelheim de 1992 à 2000 puis Responsable formation et communication interne chez PTPN (filiale TRW automobile) de 2000 à 2003 et je suis actuellement Responsable Développt RH depuis août 2003

industrie pharma →

- Quelle est votre fonction et quelles sont vos missions ?

Tu pourras aller voir ma définition de fonction sur S/personnel/DRH./Classification/définition (tu m'appelles si tu ne trouves pas) ou dans mon cahier orange.

- Qui mène les entretiens de recrutement dans l'entreprise ? Y participez-vous ?

j'en ai mené avant l'arrivée de A P mais pas depuis son arrivée en janvier 2003

- Les entretiens sont-ils différents selon le profil des candidats et le poste à pourvoir ? Si oui, quelles sont ces différences ? (nombre de recruteurs, durée, coût, moyens mis en œuvre...)

Non en ce qui me concerne ils se passent de la même façon - J'ai une trame

- Qui accueille le nouveau salarié au moment de son arrivée ?

Son responsable hiérarchique

- Non cadre :
- Cadre :

} idem

1

- Rencontrez-vous tous les nouveaux salariés ? oui quand j'ai à leur demander des documents ou quand ils ont des questions au sujet de leur déménagt pour leur logement
- Non cadres : } idem.
- Cadres :

- En moyenne, combien de fois rencontrez-vous un nouveau salarié dans les premiers mois suivants sa prise de fonction ?

  1 ou 2 fois

- Non cadre : } idem.
- Cadre :

- Y a-t-il des préparatifs pour le jour d'arrivée du nouvel embauché ? Si oui, quels sont-ils ?

  Son contrat et les documents qui l'accompagnent. (dossier personnel : normalement on le reçoit avant son arrivée)
- Non cadre :
- Cadre :

- En quoi consiste votre première rencontre avec un salarié ?

C'est pour lui expliquer les règles en vigueur dans l'entreprise - congés, ATT, frais remboursés, frais de santé prévoyance...

- Non cadre :
- avec cadre :

- Par la suite, êtes-vous amenée à rencontrer le salarié de nouveau ? Si oui, pourquoi ?

en matière de logement si ce n'est pas déjà réglé au cours d'une formation ou à toute occasion s'il vient me chercher.

- Non cadre :
- Cadre :

- Cherchez- vous à savoir si le salarié est bien intégré ? Au bout de combien de temps et comment ?

on arrive à le savoir par son hiérarchique

- Non cadre :
- Cadre :

- Le salarié peut-il exprimer ses premières impressions ? Par quel biais ?

Il peut venir voir la RH.

- Non cadre : idem
- Cadre :

- Lors de ses premiers mois au sein de l'entreprise, le salarié est-il évalué ?

Il existe un document sur l'évaluation de la période d'essai mais je ne sais pas s'il est encore utilisé.

- Non cadre : idem
- Cadre :

- Si oui, comment a lieu cette évaluation ? Qui la met en place ?

normalement c'est un entretien entre le hiérarchique et le salarié

- Non cadre :

- Cadre :

- Que permettent de faire les résultats obtenus ? de voir ce qu'il manque au salarié pour atteindre ses objectifs
- Non cadre : Le salarié peut demander à renouveler l'entretien lorsque le responsable et le salarié jugent nécessaire un plan d'action pour parvenir à l'objectif du salarié

- Cadre :

- Mettez-vous en place des actions de formation pendant l'intégration du salarié ? Si oui, quel est le but de cette formation ?
- Non cadre : Non mais cela a existé pour les commerciaux du CAP Regie car il y avait des formations/intégration prévues par CONAREG (le groupe)

- Cadre :

- Selon vous, l'intégration d'un cadre est-elle différente ? En quoi ? Pourquoi cette différence ?

Les consignes, les responsabilités sont différents mais l'intégration a la même finalité : c'est que le salarié ait toutes les informations et moyens nécessaires pour connaître sa fonction et qu'il sache à qui s'adresser pour les obtenir.

- En général, l'intégration d'un cadre est-elle plus facile ou plus difficile ? Pourquoi ?

Non. Ça dépend des personnes.

RÉSUMÉ

Une entreprise est constituée d'une population de salariés aux statuts et aux caractéristiques diverses. L'entreprise a consacré du temps et de l'argent au recrutement de ses salariés. L'enjeu est donc de réussir à transformer les nouveaux venus en véritables acteurs du fonctionnement de l'organisation. La période d'intégration qui suit le recrutement est un moment crucial qui est déterminant de l'avenir du nouveau collaborateur dans l'organisation. Afin de faciliter cette étape, l'entreprise doit mettre en place un processus d'intégration adapté. Le statut de cadre confère aux salariés des spécificités. Ainsi, dans le cadre de la gestion de la diversité, l'employeur ne devrait-il pas consacrer un processus d'intégration différent aux salariés cadres ? Afin de le déterminer, la première du rapport s'appuie sur la littérature consacrée à l'intégration en entreprise. La seconde partie consiste en une enquête de terrain menée auprès de deux entreprises et d'un professionnel du recrutement.

ABSTRACT

The workforce which composed the company is made of employees with different status and characteristics. The firm has spent time and money to recruit its workers. Therefore the issue is to succeed in changing new comers into real actors of the company 'strategy. The integration period which follows the recruitment is a crucial moment and is decisive concerning what future awaits the new employee in the organisation. In order to facilitate this stage the firm has to develop a suited integration process. The executive status confers specificities. Thus the employers must probably have to dedicate a special integration process to executives to fall within an approach of diversity management. The aim of this report is to check this hypothesis. For this reason the first part of the report is based on literature devoted to the subject and the second one consists in a field survey conducted with two firms and a recruitment professional.