

République Algérienne Démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole supérieure de commerce -koléa-

Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : **ORGANISATION ET MANAGEMENT DES
ENTREPRISES**

THEME :

**L'impact de la communication interne sur la
fidélisation des ressources humaines de
l'entreprise.**

Etude de cas : SONATRACH

Elaboré par :
KHELLAFI AHMED

Encadré par :
Pr. KECHAD RABAH

Lieu de stage : la direction générale de SONATRACH (Hydra).

Période de stage : du 20 mars 2022 au 19 avril 2022.

**Année universitaire
2021/2022**

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la foi et la volonté d'aller jusqu'au bout pour terminer ce modeste travail.

Je remercie également mon encadrant M .RABAH KECHAD, qui a su me comprendre et m'a offert, sans hésiter, son aide, son temps et ses conseils qui m'ont été précieux.

Mes remerciements vont également à tout le personnel de SONATRACH; pour son soutien, sa gentillesse, sa disponibilité, sa bonne humeur et son implication.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes précieux parents qui ont su me soutenir et me comprendre durant toutes ces années, et mes frères, et à toute personne qui est chère à mon cœur.

Liste des abréviations

CI : communication interne.

DC : direction centrale.

DG : direction générale.

GRH : Gestion des ressources humaines.

PDG : président directeur générale

RH : Ressources humaines.

TIC : Technologies de l'information et de la communication.

Liste des figures

	Page
Figure N°1.1 : les éléments du système de communication.....	10
Figure N°1.2 : les composants de la communication interne	13
Figure N° 1.3 : types de communication interne	17
Figure N°1.4 : les obstacles de la communication interne	32
Figure N°2.1 : modèle de mesure des coûts du roulement de la main-d'œuvre.....	53
Figure N°2.2 : connexion (lien) fidélisation-implication par Petit et Zardet.....	60
Figure N°3.1 organigramme de l'entreprise SONATRACH.	77
Figure N°3.2 : organigramme de la direction communication.....	83
Figure N°3.3 : la répartition de l'échantillon selon le sexe	86
Figure N°3.4 : la répartition de l'échantillon selon l'âge	87
Figure N° 3.5 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	88
Figure N°3.6: la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	89
Figure N°3.7 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	90
Figure N°3.8 : la circulation de l'information.....	91
Figure N°3.9 :L'appréciation des moyens de communication.	92
Figure N°3.10 : Les moyens de communication le plus utilisé au sein de SONATRACH	94
Figure N°3.11 : La relation entre les collègues	95
Figure N°3.12 : La relation entre les employés et les supérieurs	96
Figure N°3.13: situation de la communication interne au sein de SONATRACH.	97
Figure N° 3.14: l'importance de la communication interne dans l'accomplissement des tâches	98
Figure N°3.15: la possibilité de discuter avec leurs collègues lors de difficulté.....	99
Figure N°3.16 : L'information sur les objectifs de l'entreprise.....	100
Figure N°3.17: Catégorie socioprofessionnelle * sentiment d'appartenir à l'entreprise SONATRACH.....	101
Figure N°3.18 : relation entre le salaire et la possibilité de quitter l'entreprise.	102
Figure N°3.19 : la relation confiance des supérieurs.	103
Figure N°3.20: prendre en considération par les supérieurs.	104
Figure N°3.21 : L'impact de la communication interne sur la fidélisation du personnel.	105
Figure N°3.22 : la communication au sein de SONATRACH est : * l'appartenir à l'entrepris.....	107

Liste des tableaux

	Page
Tableau N°1.1 : la distinction entre communication et information	08
Tableau N°1.2 : Les chemins de la communication interne	18
Tableau N° 1.3 : Les objectifs de la communication interne	21
Tableau N°2.1 : couts de recrutement de nouveau salariés	51
Tableau N°3.1 : test de la fiabilité de questionnaires.	85
Tableau N°3.2 : la répartition de l'échantillon selon le sexe	86
Tableau N°3.3 : la répartition de l'échantillon selon l'âge	87
Tableau N° 3.4 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	88
Tableau N°3.5 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.	89
Tableau N°3.6 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	90
Tableau N°3.7 : la circulation de l'information	91
Tableau N°3.8 :L'appréciation des moyens de communication.....	92
Tableau N°3.9 : Les moyens de communication le plus utilisé au sein de SONATRACH	93
Tableau N°3.10 : La relation entre les collègues	94
Tableau N°3.11 : La relation entre les employés et les supérieurs.....	95
Tableau N°3.12 : situation de la communication interne au sein de SONATRACH.....	96
Tableau N° 3.13 : l'importance de la communication interne dans l'accomplissement des tâches...	98
Tableau N°3.14 : la possibilité de discuter avec leurs collègues lors de difficulté.....	99
Tableau N°3.15 : L'information sur les objectifs de l'entreprise.....	100
Tableau N°3.16 : Tableau croisé Catégorie socioprofessionnelle * sentiment d'appartenir à l'entreprise SONATRACH.....	101
Tableau N°3.17 : Tableau croisé relation entre le salaire et la possibilité de quitter l'entrepris.....	102
Tableau N°3.18 : la relation confiance des supérieurs.....	103
Tableau N°3.19 : prendre en considération par les supérieurs.....	104
Tableau N°3.20 : L'impact de la communication interne sur la fidélisation du personnel.....	105
Tableau N°3.21 : la communication au sein de SONATRACH est : * l'appartenir à l'entrepris.....	106
Tableau N°3.22 : test khi-deux entre la communication interne au sein de SONATRACH est * l'appartenir à l'entrepris.	108

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01 :Approche théorique de la communication interne	2
Section 01 : Notions fondamentales de la communication :.....	4
Section 02 : Définitions de la communication interne, et son évolution :.....	10
Section 03 : les outils et les obstacles de la communication interne et sa relation avec la gestion des ressources humaines.	20
Chapitre 02 : Les approche théorique deLa fidélisation des ressources humaines.....	33
Section 01 : la fidélisation des employés :	35
Section 02 : Typologie de la fidélisation des salariés :	42
Section 03 : liens entre la fidélisation et les pratiques GRH.:	54
Chapitre 03 :L’impact de la communication interne sur la fidélisation des ressources humaines au sein deLa SONATRACH	63
Section 01 : Présentation de l’entreprise publique économique SONATRACH. :.....	65
Section 02 : présentation de la direction de la communication de SONATRACH :	77
Section 3 : Etude et analyse des résultats de sondage interne.	89
Conclusion générale.....	108
Bibliographie	108
Annexe.....	108

Résumé

Ce mémoire traite un des sujets de management des ressources humaines les plus importants : la communication interne et la fidélisation des salariés. Après avoir développé les éléments de base des notions qui sous-tendent ces deux sujets, nous nous sommes penchés sur le cas de l'entreprise SONATRACH pour mettre en évidence ses comportements en matière de la communication interne et la fidélisation des salariés. La communication interne a pour objectif d'améliorer la cohésion du groupe et donc sa fidélisation, à travers le renforcement du sentiment d'appartenance. En effet, on constate que la communication interne est importante dans la fidélité des salariés qu'est la première raison qu'incite les gens à travailler au sein d'une entreprise, aussi elle contribue à augmenter l'efficacité du personnel et renforcer le sentiment d'appartenance chez eux.

Abstract:

This thesis deals with one of the most important human resources management topics: internal communication and employee loyalty. After developing the basic elements of the concepts underlying these two subjects, we looked at the case of the SONATRACH Company to highlight its behavior in terms of internal communication and employee loyalty. The aim of internal communication is to improve the group's cohesion and therefore its loyalty, by strengthening the feeling of belonging. Indeed, we note that internal communication is important in the loyalty of employees which is the first reason that encourages people to work within a company, also it helps to increase staff efficiency and strengthen the feeling of belonging to them.

Mots clés :

Communication, communication interne, sentiment d'appartenance, fidélisation, ressources humaines

Introduction générale

Introduction générale

Evoluant dans un environnement complexe et étant un système ouvert sur l'extérieur, l'entreprise se définit non seulement par sa production, mais aussi par sa personnalité sociale et son environnement. Elle doit écouter ses interlocuteurs, répondre aux attentes des publics de plus en plus influents. Les consommateurs, les employés, actionnaires...etc. ont tous droit de savoir et de comprendre.

Afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise d'une manière efficace, les dirigeants doivent planifier, organiser et mettre en œuvre une politique de nature à leur permettre de bien gérer et mobiliser leurs ressources humaines. L'efficacité de cette politique dépend de plusieurs facteurs dont la communication interne.

De nos jours, on parle de plus en plus de la communication au sein de l'entreprise du fait qu'elle est d'une importance primordiale dans la réussite de cette dernière. Le domaine de la communication interne repose sur la circulation de l'information entre les différents intervenants et structures ainsi que sur l'amélioration de la relation du travail.

La communication interne permet la participation des salariés, leur mobilisation, par un accroissement de la qualité et la quantité du travail et leur adaptation face au changement. Ce qui constitue un élément indispensable dans toutes les stratégies des entreprises. De plus, elle permet la prise en charge de différentes ressources humaines de l'entreprise en matière de motivation, de mobilisation et d'adhésion, au projet de l'entreprise, ainsi que l'amélioration du climat social entre le personnel et la direction de l'entreprise.

La fidélisation est un facteur important dont l'entreprise doit en tenir compte dans sa stratégie de développement du moment où elle lui permet d'éviter la perte des compétences, de savoir et de savoir-faire. Pour saisir les enjeux de cette fidélisation il faut comprendre la nature de la fidélité et la replacer dans le contexte organisationnel.

Les structures de gestion des ressources humaines des entreprises se retrouvent désormais avec des objectifs de capter l'attention de nouveaux employés, les séduire, optimiser leur intégration, retenir les anciens, les fidéliser. Dans ce contexte, les entreprises doivent définir des politiques de communication qui leur permettent de vendre leur image et de promouvoir leurs clients internes afin d'attirer et fidéliser des ressources humaines actuels ou éventuels.

Cette importance de la communication interne nous motive de consacrer le présent mémoire pour en mettre en évidence l'importance dans la fidélisation des ressources humaines

Notre travail de recherche aura pour but principal de répondre à la problématique suivante :

Quel est le rôle de la communication interne dans la fidélisation des ressources humaines au niveau de la SONATRACH ?

Cette problématique est conditionnée par les questions suivantes :

- Quelles sont les fondements de la communication interne appliquée par l'entreprise ?
- Quel est l'impact des actions de la communication interne sur la fidélisation des RH de L'entreprise en question ?
- Le niveau de fidélisation des RH de l'entreprise est-il lié à leur perception par rapport aux Pratiques de cette CI ?
- Quels sont les moyens que l'entreprise pourrait utiliser pour mieux faire appel à la Communication interne dans la fidélisation de ses RH ?

En rapport avec notre problématique nous avons émis les hypothèses suivantes :

- H1 : Les caractéristiques du modèle de la CI appliquée par l'entreprise sont corrélées à son modèle organisationnel.
- H2 : La qualité de la CI adoptée par l'entreprise influe positivement sur la fidélisation de ses RH.
- H3 : Le qualité de la perception des RH par rapport à la CI de leur entreprise impact fortement leur niveau de fidélisation.
- H4 : L'évaluation de la CI appliquée par l'entreprise par ses RH impacte positivement la fidélisation de ses RH.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses nous avons fait appel à la démarche scientifique et analytique à savoir :

La recherche et l'exploitation des documents théoriques scientifiques relatifs au champ de notre étude, qui nous ont permis de traiter la communication et la gestion des ressources humaines ainsi que les divers documents internes de SONATRACHE ,Une enquête par questionnaire menée auprès d'un échantillon constitué du personnel de SONATRACHE portant sur la situation de la communication interne de l'entreprise.

Pour ce faire nous avons élaboré un plan comportant trois chapitres.

- Nous allons structurer notre travail en trois (03) chapitres :
- Le premier chapitre intitulé «La Communication Interne de L'entreprise» sera composé de trois (03) sections. Dans la première section, nous nous intéresserons aux notions fondamentales de la communication. Dans la deuxième section, nous aborderons La communication interne. Dans la troisième section il convient de porter un regard sur les outils et les obstacles de la communication interne et sa relation avec la gestion des ressources humaines
- Le second chapitre intitulé « La fidélisation des ressources humaines» sera constitué de trois (03) sections, dans la première section, nous traiterons la fidélisation des employés, la deuxième section, nous mettrons l'accent sur la typologie de la fidélisation des salariés et enfin dans la troisième section, nous nous intéresserons particulièrement aux liens entre la fidélisation et les pratiques GRH..
- Le troisième chapitre portera sur l'étude pratique concernant la communication interne et la fidélisation des ressources humaines au sein de la SONATRACH, en commençant par donner un aperçu général sur l'entreprise, son organisation sa politique de communication, ainsi que la présentation de l'enquête suivie d'une interprétation des résultats, une synthèse et des recommandations.

Chapitre 01 :

Approche théorique de la communication interne

On reconnaît aujourd'hui, que la communication interne contribue dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, et donc dans la réussite de celles-ci à travers son influence sur l'efficacité des personnes et la performance collective.

La communication interne est d'ailleurs un outil indépassable pour l'ensemble des pratiques de la gestion des ressources humaines.

Ce chapitre est consacré à étudier les notions fondamentales de la communication dans la première section présente les notions fondamentales de la communication. la deuxième section les définitions de la communication interne, et son évolution, la troisième section sera consacrée à présenter les outils et les obstacles de la communication interne et sa relation avec la gestion des ressources humaines.

Section 01 : Notions fondamentales de la communication :

Aujourd'hui, les organisations se développent dans un domaine où la communication est désormais considérée comme un facteur clé de succès. Dans ce qui suit, nous reviendrons sur la signification du concept « communication » et des concepts associés.

1. Evolution du mot « communiquer »¹ :

Le terme "communiquer" signifie "partager", et au 14ème siècle cela signifie "participation". Du mot "Communcar" qui signifie "partager une idée". Ce n'est qu'au XVIe siècle que l'expression « partager une idée » signifie « partager une nouvelle ».

Il a passé, le mot "Communication" a commencé à signifier "transmettre". Puis vint le mot Les "communications" de la fin du XIXe siècle ont été profondément étudiées et leurs conceptions ont évolué au fil du temps.

La communication est l'acte de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a un échange, de les réunir (comme une conversation). Le mot communication précise aussi ce qui est véhiculé ou un fait qui est pertinent pour quelqu'un (ex : couper la communication).

Au XXème siècle, la notion de communication apparaît dans le domaine de la science.

Non pas dans les sciences dites « molles » comme les sciences humaines ou sociales. Mais bien dans la science formelle, et dure.

Dans le Grand Robert de 1970, aux définitions usuelles de la communication (action de communiquer quelque chose à quelqu'un, la chose que l'on communique), est ajouté :

« *Science. Toute relation dynamique qui intervient dans un fonctionnement. Théorie des communications et de la régulation.* ».²

¹ ALMEDIA (Nicole) et LIBAERT (Thierry) : *la communication interne de l'entreprise*, 3^e édition, édition DUNOD, Paris, 2002, P 13

² ZEBOUT (Infocom) : *Sciences de l'information, de la communication et d'une certaine pratique de la condition humaine*, <https://zeboute-infocom.com/>, Consulté le 28 /03/2022 à 18 :32.

2. L'information et la communication

Un bon fonctionnement d'une entreprise porte à la fois sur la diffusion d'information et sur l'établissement de la communication. Ces deux composantes ayant un rôle différent et complémentaire dans le système de communication au sens large.

«Si l'information est la mise en relation des événements, la communication est la mise en relation des Hommes entre eux afin de faciliter leur action collective »³.

2.1 Définitions de la communication :

La communication interne étant un concept essentiel de ce mémoire, il nous semble judicieux de commencer par la définir. Selon Détrie et Broyez, la communication interne peut être définie comme étant *« un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun »⁴*

Pour AGNES BUYS MAULEON et EMELIE GOODING *« la communication, est une arme à la fois indispensable et infaillible. Indispensable, car sera le pont entre votre offre et vos futurs clients. Infaillible, parce que vous l'aurez construite avec des supports et des mots choisis et travaillés. Vous ferez ainsi savoir aux bonnes personnes ce que vous faites, et vous développerez votre activité »⁵.*

Pour Thierry LIBAERT, la communication est *« Le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers et visant l'amélioration de l'image, la promotion des produits et la défense de ses intérêts »⁶*

Selon SEKIOU : *« La communication est un comportement verbal ou symbolique par lequel un émetteur veut atteindre un résultat, exercer un effet sur le récepteur »⁷*

De ces définitions on peut dire que la communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations, de connaissances, d'idées ou des sentiments de quelqu'un à un autre.

³ GELINIER, (octave) : *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, édition d'Organisation, Paris, 1993, P288

⁴ (Détrie et Broyez, 2001, p.42)

⁵ AGNES B et EMELIE G : *la communication de entreprise pas à pas ,donud 2015 p62*

⁶ THIERRY LIBAERT : *La communication d'entreprise*, ECONOMICA, Paris, 2005, P07

⁷ SEKIOU, (Lakhdar) : *gestion du personnel*, édition ISBN, Montréal, 1986, P 356

2.2. Définitions de l'information :

Pour CLAUDE PINET « Le terme information vient du latin « informare » qui signifie mettre en forme. En fait le même mot désigne à la fois le message (communication, média) et les symboles codés (signes, alphabet) qui sont contenus dans le message. La notion d'information est étroitement liée à la relation des individus que nous sommes avec notre environnement. Ces messages, échangés sous la forme de signaux, sont véhiculés à notre niveau par nos cinq sens (vision, toucher, ouïe, goût, odorat). Dans notre civilisation technologique, les moyens de communication biologiques sont prolongés par des outils qui en accélèrent la vitesse de transmission et réduisent les limites espace/temps. ».¹

Selon Le GUINGUAY-LAURET : « L'information est la signification que l'on attribue à une expression conventionnelle ou donnée de telle sorte qu'elle constitue pour l'observateur un élément de connaissance ». ²

L'information c'est aussi, des données traitées ou transformées qui aident quelqu'un à prendre une décision ou à tirer des conclusions.

3. Relation et distinction entre la communication et l'information**3.1. Relation communication et information: ³**

L'information et la communication sont au service de trois principes:

- Décloisonnement: interne dans le travail par projet et externe par l'échange en temps réel avec différentes partenaires.
- Décentralisation: recherche d'un équilibre et d'une coordination optimale entre le centre et la périphérie.
- Dé hiérarchisation: création de structures plus plates, réduction du nombre d'échelons hiérarchiques.

3.2 La distinction entre communication et information :

Les termes « communication » et « information » sont souvent confondues, et sont parfois source d'ambiguïté. Pour distinguer entre eux, on propose de voir les définitions suivantes :

¹ - CLAUDE PINET : 10 clés pour la sécurité de l'information : ISO/CEI 27001, AFNOR éditions, Saint-Denis, 2012, P07
² ARCAND et BOURBEAU : La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, Les éditions CEC.INC, Paris, 1998, P 13.
³ IALMEDIA (Nicole) et LIBAERT (Thierry) : la communication interne de l'entreprise, 3^e édition, édition DUNOD, Paris, 2002, P 17.

La communication est un ensemble de pratiques qui cherchent à réaliser une mise en relation des individus entre eux. Toute communication contient donc de l’information et elle fait circuler également l’information dans les deux sens.¹

La communication est utilisée dans les relations humaines ; Donc, c’est un besoin social nécessaire qui compte parmi ses caractères le Feedback

L’information fait référence à une transmission de données qui peut se faire dans les deux sens. Elle concerne le contenu véhiculé par le message.

La communication quant à elle suppose une relation, un échange entre individus. En tant qu’émetteurs ou récepteurs, nous communiquons à la fois des opinions, des pensées et des émotions.

Tableau N°1.1 : la distinction entre communication et information ²

La communication	l’information
<ul style="list-style-type: none"> • Transmission • Données • Matériau • Faits <p style="text-align: center;">contenu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Echanges • Sens • Dialogue • Reconnaissance <p style="text-align: center;">relation</p>

Source ; Jean-Pierre Testa et Bertrand Déroutède, <https://www.cegos.fr>.

4. Le schéma de la communication³ :

La communication peut être définie comme l'art de transmettre un message.

Par conséquent, tout processus de communication suppose la présence d'un **émetteur**, d'un **message** et d'un **récepteur**. Pour qu’il y ait communication, le message doit atteindre sa cible et être compris.

¹ SILEM (Ahmed) et MARTINEZ (Gérard) : *Information de salaries et stratégie de communication*, édition Des organisations, Paris, 1983, P 16

² Jean-Pierre Testa et Bertrand Déroutède, <https://www.cegos.fr> , Consulté 20/04/2022 a 21 :48.

³ JPDUBS, *le schéma de la communication*, <https://www.e-marketing.fr> , 04/05/2022 a 18 :35..

À ces trois premiers facteurs s'ajoutent le **canal de transmission** qui établit et maintient le contact entre l'émetteur et le récepteur, le **code** et le **contexte** qui rendent possible la compréhension du message par le récepteur. En outre, à chacun de ces six termes correspond une fonction du langage.

Le contexte

Tout message renvoie à un **contexte** (culturel, sociologique, conjoncturel ou structurel, micro ou macro) qui doit être intelligible au récepteur. Tout acte de communication fait référence à un contexte, explicite ou non, dont la connaissance est indispensable à la compréhension du message. On dira donc du message qu'il assume une **fonction référentielle**.

L'émetteur

L'émetteur (ou locuteur, annonceur, destinataire, etc.) produit le message qui peut être tout à la fois cognitif et émotif. Quand la signification *stricto sensu* du message se double de l'expression de l'émotion du locuteur ou de son système de valeur, le message remplit une **fonction émotive ou expressive**.

Le récepteur

Le récepteur (ou destinataire, cible, lecteur, etc.) reçoit le message qu'il décode. En effet, tout message requiert un code qui, pour être décodé, doit être au moins partiellement commun à l'émetteur et au récepteur.

Le récepteur concentre la **fonction conative ou impressive** du message. Celle-ci, qui se caractérise par l'emploi de la deuxième personne, " fait agir " le récepteur en lui suggérant des émotions et/ou réactions.

Le codage:

Peut être fait sous forme de mots, de gestes, de couleurs, de sons. Le codage est donc un ensemble de symboles et de signes, ce qui compte que les signes et le langage soit commun à l'émetteur et au récepteur.

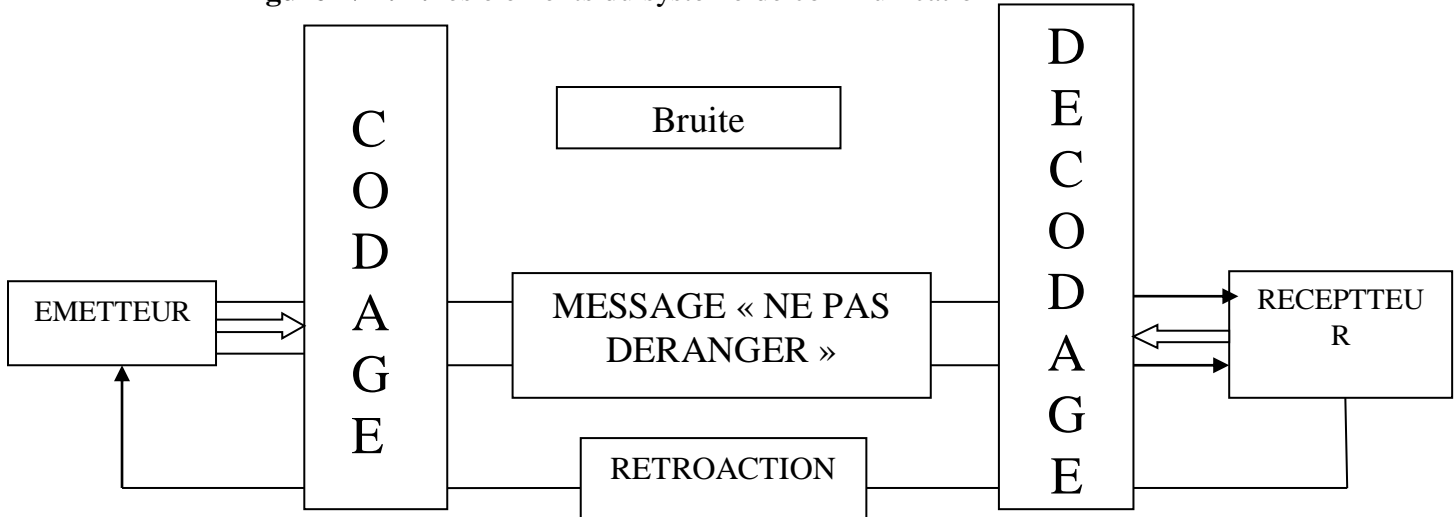
Le message

Le message peut assumer une **fonction phatique** : attirer et maintenir l'attention du récepteur. De plus, s'il porte souvent sur un objet extérieur à lui-même, il peut également se prendre pour objet. On parlera de métalangage ou de **fonction métalinguistique** du message. Enfin, le message peut remplir une **fonction poétique**, c'est-à-dire joué sur sa forme intrinsèque, son propre code.

Le feed-back (retour d'information):

Est capital pour vérifier que le message a bien été reçu dans les bons termes. On dit il y' a le feed back lorsque l'émetteur devient récepteur.

Figure N°1.1 : les éléments du système de communication¹



Source : Annie Bartoli, communication et organisation, édition organisation, France, 1998, p62.

Ce schéma nous représente les deux acteurs de la communication (l'émetteur et le récepteur) et le message transmis par l'émetteur qui est « ne pas déranger » avec son codage et la façon comment le récepteur la décode par une réaction, le fait de retour (feed back).

5. Les circuits de la communication interne² :

La mise au point d'une système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenue un enjeu important d'efficacité.

La communication interne n'est pas le seul circuit d'information existant au sein d'une organisation, elle est un circuit spécifique qui s'ajoute à des circuits existants dont elle est complémentaire.

5.1. Le circuit hiérarchique :

La ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise. Le relais hiérarchique est particulièrement important en termes de communication car il facilite l'adaptation du message au public et donc le dialogue. Le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir.

¹ Annie Bartoli, communication et organisation, édition organisation, France, 1998, p62

² ALMEDIA (Nicole) et LIBAERT (Thierry) :op.cit p16-24

5.2. Le circuit des instances représentatives :

Les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication: droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter sous peine de délit d'entrave qui peut faire annuler une décision.

5.3. Le circuit de la communication interne :

Ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes: l'ensemble du personnel et des populations spécifiques (cadres, agents de production, force de vente...). Au-delà des distances hiérarchiques, fonctionnelles ou géographiques, il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'informations.

Section 02 : Définitions de la communication interne, et son évolution :

1. Définitions de la communication interne :

La communication interne a donc pour objectif global de favoriser un climat social interne stable favorable au travail, en mettant en avant la place du salarié dans l'entreprise en tant qu'individu. Pour ce faire, elle va informer le plus régulièrement possible ses collaborateurs sur son actualité dans le but d'atteindre plusieurs objectifs :

- Créer, maintenir et renforcer une cohésion de groupe
- Sensibiliser les salariés sur la vie de l'entreprise
- Les faire adhérer aux politiques de l'entreprise

En fonction des ces objectifs, nous avons différentes définitions :

« La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre ...aujourd'hui il convient de communiquer, de mobiliser les énergies pour emporter l'adhésion des intelligences et des cœurs à des valeurs et des objectifs communs »¹.

¹ WESTPHANLEN (Marie Hélène) : *Communication : le guide de la communication d'entreprise*, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 1998, P63

« La communication interne consiste e l'échange d'information et des signes à caractère général entre les membres d'une même organisation »¹.

« la communication interne n'est pas du tout d'abord un département spécialisé de l'entreprise ou une politique spécifique de la direction ou un « outil de management ». Lorsqu'on parle de communication interne, il s'agit bien de désigner avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les autres, tous niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel. Le tout dans un champ dynamique de contraintes, internes et externes, qui, en quelque sorte, cadre et limite ce jeu. »²

La communication interne est la circulation de toutes les formes d'information à l'intérieur à savoir :

- L'information « décisionnelle » qui permet la prise de décision de plus haut niveau à la base de l'organisation ;
- L'information « opérationnelle », il s'agit de communiquer pour transmettre des ordres ;
- Instruction concernant l'exécution du travail, elles transitent essentiellement par voie hiérarchique ou fonctionnelle. Elles abordent les règles de l'organisation du travail, le processus de production, les normes de qualité et les différents aspects techniques... ;
- L'information « motivationnelle » : il s'agit des messages visant à mobiliser le personnel. Cette information soutient la motivation du travail. Elle permet à chacun de se situer dans l'organisation et de connaître dans les grandes lignes, les objectifs, les contraintes, les moyens, les résultats du groupe dans son ensemble ;
- L'information « promotionnelle » : elle comprend les informations sur les possibilités de promotion interne, ainsi que sur la formation, le perfectionnement professionnel ... ;
- L'information « générale » : c'est les droits des salariés, rôle des différents services, D'une façon générale, tout ce qu'un salarié a besoin pour un meilleur travail³.

¹ ALECIAN (Serge), FOUCHER (Dominique) : *guide de management dans le service publique*, Edition lesorganisations, Paris, 1996, P116

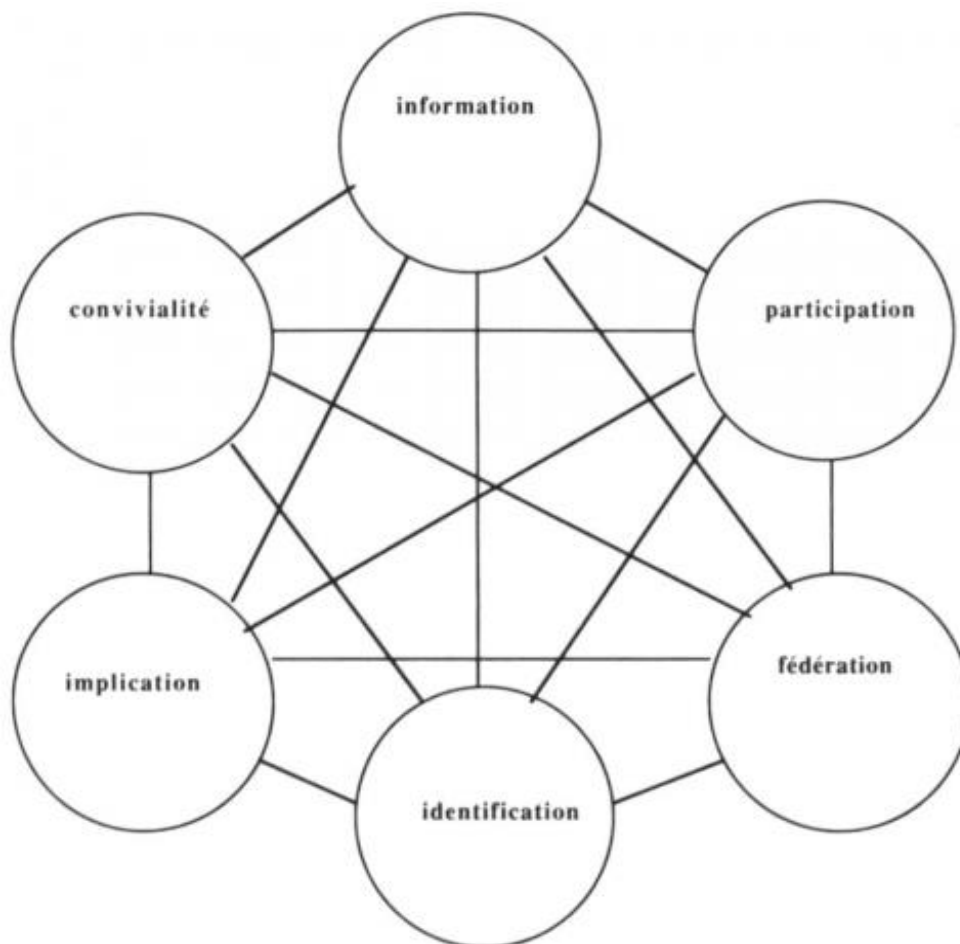
² De Saint-Georges, 2010, p.174).

³ BUSSNAULT et PRETET : *Organisation et gestion de l'entreprise*, éditions Vuibert, 1990, P190.

2. les composants de la communication interne¹ :

Au total c'est donc six composantes que nous avons identifiées : information, convivialité, participation, implication, identification, fédération. Il est difficile de hiérarchiser ces composantes dans leur relation de cause à effet. A ce stade on considérera plutôt ces dimensions comme interactives. C'est-à-dire que chacune agit sur les autres et que la valeur ajoutée résultante est celle de toutes les dimensions dans leur globalité.

Figure N°1.2 : les composants de la communication interne.



Source ; CHRISTIAN Mechon , *management et communication interne :les dimensions qu'il faut consider*, <https://journals.openedition.org> .

¹ Thévenet M., *La communication interne « au delà de la falaise » ou la recherche d'une problématique*, Revue Française du Marketing, n° 120, 1988.

L'information :

Elle est au cœur de l'entreprise. Sa maîtrise permet de diffuser les messages de toute nature et de faciliter la circulation d'information. On distinguera les messages concernant la vie professionnelle au quotidien, les messages concernant l'avenir de l'organisation, les messages concernant la vie sociale et collective, les messages concernant la vie affective de l'organisation.

L'information reste bien la première dimension à considérer car elle est une base vitale de la communication interne

La convivialité :

Elle est le fondement de la construction d'un bon climat relationnel entre personnes qui appartiennent à des métiers, à des fonctions, à des sites différents.

La convivialité s'organise et se construit dans l'entreprise à travers des moyens comme les fêtes collectives, les journées ou événements associant le personnel, les journées portes ouvertes, le parrainage interne d'activités, les simples rencontres dans le cadre d'une détente ou d'un loisir commun, etc..

La participation :

Permet à chacun d'être acteur de l'entreprise. La participation est une reconnaissance et une mobilisation de toutes les compétences dans le cadre d'un management s'appuyant sur les ressources humaines.

La fédération :

C'est l'adhésion de tous à des objectifs partagés et à des valeurs communes. La fédération se traduit par un esprit de groupe. Elle s'exprime par une entraide et une solidarité collective.

La fédération participe à la formation d'une communauté de pensée qui oriente les actions, les initiatives, dans le même but et avec un même respect des valeurs et des sous-cultures. Elle suppose que les objectifs soient clairs et compréhensibles par tous, Elle favorise la conscience d'un intérêt collectif qui dépasse le cadre individualiste ou bien même le cadre du groupe de collègues que l'on fréquente au quotidien. Elle permet de regrouper et de faire jouer toutes les individualités pour défendre les buts de l'organisation. Elle est source de cohérence culturelle indispensable au bon fonctionnement de l'organisation (Schein, 1985).

L'implication :

L'investissement de son énergie dans le domaine professionnel. Cette force motrice permet d'orienter et d'augmenter l'énergie individuelle dans un sens collectif.

L'implication traduit l'engagement personnel au service de l'entreprise et de ses objectifs.

Elle ne peut prendre sa force que s'il y a harmonie entre les croyances et les convictions de chacun et celles de l'organisation, si l'esprit d'initiative est favorisé à tous les niveaux, si chacun a le sentiment que son effort aboutira à un résultat visible.

L'implication est source de satisfaction quand elle ne trouve pas d'obstacles à sa mise en œuvre. Elle contribue à une plus grande efficacité et à une plus grande qualité du travail. Elle communique son énergie à la communication interne et la rend motrice.

L'identification :

L'identification est un acte de reconnaissance et d'intégration à une communauté. S'identifier à l'entreprise, c'est adhérer à sa culture, à ses valeurs, à sa personnalité et cela se traduit également par un ensemble de comportements qui respectent et renforcent les valeurs et la culture de l'organisation. Elle entraîne un sentiment de fierté qui s'exprime et contribue à l'image de l'organisation tant au niveau de l'extérieur qu'au niveau des nouveaux membres.

3. Les finalités de la communication interne :

La communication interne possède un certain nombre de finalités. Eric Cobut et Christine Donjean se sont notamment inspirés des travaux d'Henriet et Boneu pour en relever les quatre principales, que nous compléterons en utilisant les apports d'autres auteurs :

La compréhension : un des buts principaux de la communication interne est de fournir de la connaissance aux membres de l'organisation. Il est important que ces derniers soient conscients du milieu dans lequel évolue l'organisation ainsi que ses enjeux. De plus, les objectifs doivent être connus par tous les collaborateurs. ¹

¹ . COBUT E. & DONJEAN C. (2015), « La communication interne », Edipro, Liège. p15.

La circularité de l'information : énormément d'informations circulent au sein d'une organisation. La communication interne a un rôle de coordination et de régulation vis-à-vis de ces informations.

Elle permet aux différentes équipes de communiquer entre elles ou bien de façon interne. Elle facilite au maximum la recherche et l'échange d'informations. Tout cela aide le collaborateur à avoir une idée plus claire de sa tâche et de la finalité de celle-ci. Cela lui permet également de trouver facilement la personne à qui il doit s'adresser lorsqu'il a besoin de renseignements ou en cas de problème. Enfin, la circularité de l'information participe au développement de l'intelligence collective et à la transparence au sein de l'organisation.¹

La confrontation : la communication interne facilite les relations, qu'elles soient hiérarchiques (entre un collaborateur et un de ses supérieurs) ou transversales (sans hiérarchie). Cette finalité reprend également le rôle de médiation.²

La cohésion : C'est évidemment très important, car une bonne communication interne favorise le sentiment d'appartenance à l'organisation. Les messages doivent être rédigés avec soin pour y parvenir. Chaque organisation a sa propre culture, et nous devons pouvoir la retrouver dans le message que l'organisation envoie.

Les employés sont un enjeu important de la communication interne. Il faut les rassembler autour de valeurs et de principes partagés, en espérant que cela les aidera à agir en cohérence avec ce que l'organisation veut représenter. On peut donc dire que la communication interne permet aux entreprises de communiquer à leurs collaborateurs un ensemble d'éléments de la culture d'entreprise, tout en renforçant la cohésion qui les unit.

4. Les formes de la communication interne :³

L'organisation de la communication interne peut être de type :

4.1. Verticale : dans ce type de communication on a deux formes :

¹COBUT E. & DONJEAN C. (2015), « La communication interne », Edipro, Liège.) p16

² (ibid) p17

³ (BRENNEMAN R, SEPARI. S), économie d'entreprise, DUNOD, paris, 2001, p : 206

La communication descendante :

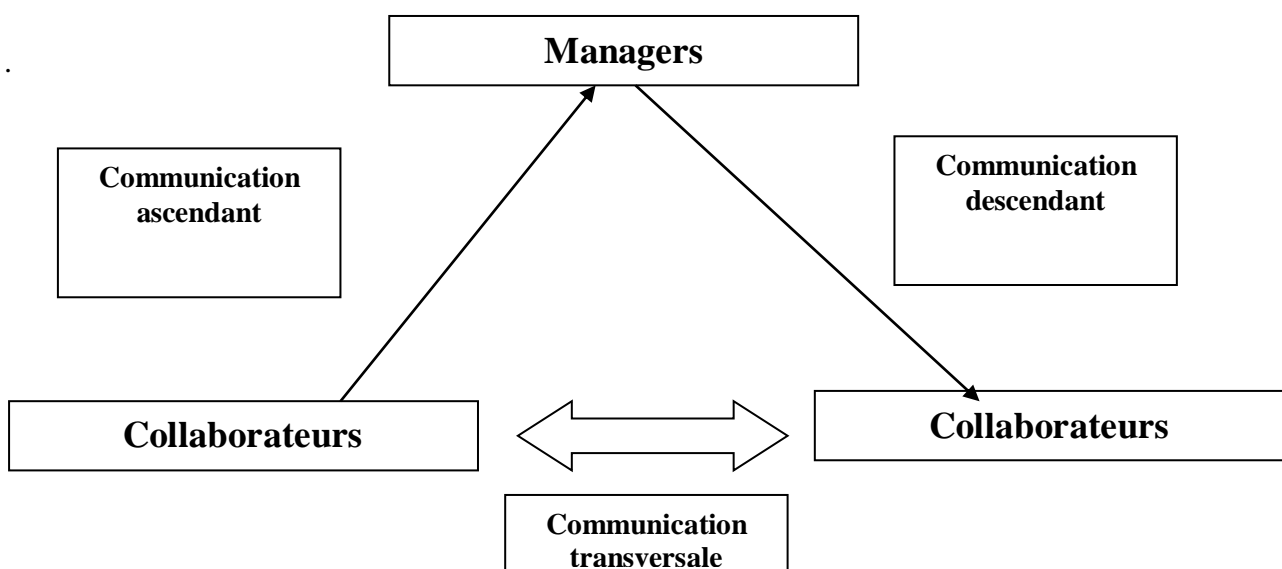
Comme son nom l'indique ce type de communication se fera de façon pyramidale, c'est-à-dire du top management vers les salariés. Ainsi elle permet aux dirigeants d'informer leurs salariés, de résoudre des crises internes ou de pouvoir expliquer des projets et changements à l'ensemble du personnel.

La communication ascendante :

La communication ascendante est la celle allant des salariés vers les dirigeants. Elle permet ainsi aux dirigeants, à travers un dialogue et une écoute active, d'être au fait des différentes attentes et réclamations de ses salariés. De façon spontanée ou mise en place par les syndicats ou autre comité, elle reste primordiale pour les chefs d'entreprises. Elle permet en effet d'être informé sur le climat social régnant dans son organisation.

4.2. Horizontal (transversale): Ce type de communication favorise l'échange entre tous les acteurs de l'entreprise. S'alliant souvent à un management participatif, elle permet de motiver la transmission des connaissances, la remontée des informations et d'intégrer l'ensemble des acteurs de l'organisation aux mécanismes de prise de décision.

Figure N°1.3 : types de communication interne



Source : *types de communication interne*. <https://www.efficacy.com>, consulté le 15 /03/2022.

Tableau N°1.2 : Les chemins de la communication interne

	Movement	Supports	Functions
La communication descendante (ou hiérarchique).	C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.	Les supports en sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, Information téléphonée, vidéo...	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.
La communication ascendante (ou salariale).	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du « base » et remonte la hiérarchie.	Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal interne de l'entreprise... Moins institutionnalisée, cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échanges verbal, tract, lettre ouverte) ou (bruits, rumeurs).	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée. La communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprises. Voire négliger : est-elle bien nécessaire ? ne vient-elle pas troubler l'ordre général ? or elle se révèle fondamentale, permettant de connaître les aspirations de son personnel.
La communication horizontale (ou latérale).	Il n'y a aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou départements.	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît, Les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et les grandes structures : Rencontre interservices, tribunes libres ouvertes dans les différents supports d'information (magazine, tableau d'affichage...).	L'information horizontale permet de ressembler son personnel, de fonder « l'esprit maison ». Et, indirectement, de mieux coordonner le processus de production.

Source : WESTPHALEN (H-M) : *communicator*, édition Dunod, Paris, 2004, p.80.

5. Les objectifs de la communication interne ;

L'objectif global de la communication interne est d'optimiser la gestion. Les couples demandent/fournissent des informations à l'organisation. Caractéristiques à intégrer : exigences évolutives dans le temps (en fonction des événements), Varie selon le lieu et l'environnement (tous les services ou institutions n'ont pas mêmes besoins) et des populations différentes (les travailleurs ont des attentes différentes identique au cadre). Face à cela, les offres doivent être régulières et adaptatives. L'utilisation accrue de la communication interne est directement liée à Une cible qui peut lui être assignée.

Ceux-ci peuvent être divisés en trois catégories : Informer, Motiver, Fédérer, notamment dans la conduite du changement important.

Ces objectifs doivent aller de pair avec les deux implémentations. Le métier de la communication : d'une part la courte vie de l'entreprise, d'autre part Événements particuliers tels que des acquisitions, des crises, des changements d'actionnaires, etc., Repositionnement stratégique...la définition et la sélection de ces objectifs nécessitent au moins Écoutez vos employés à l'avance grâce à une variété de techniques d'apprentissage disponibles aujourd'hui. C'est grâce à ces informations que la détermination des objectifs démontrera en relation.

5.1. Informer :

- L'information, dans les entreprises, peut circuler de manières très différentes : descendante, information la plus classique diffusée par la direction vers les employés
- ascendante, c'est-à-dire du personnel vers la direction ;
- horizontale ou latérale, en d'autres termes, sans aucune relation avec la hiérarchie.

Ce type de message correspond la plus part du temps à une information opérationnelle ou factuelle : prévenir d'une modification importante de l'actionnariat, donner un ordre, apporter des conseils sur le processus de fabrication ou sur la qualité de service. Il est fondamental dans la vie d'une entreprise car la non-connaissance des décisions des managers par le personnel risque de poser des problèmes d'implication auprès de salariés qui ne se sentiraient plus concernés par la vie de l'entreprise. En fin, il faut remarquer que l'information doit être régulière, adaptée aux différentes catégories de personnel visées et accessible en permanence¹.

¹ Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin avec la collaboration de Christophe Bénaroya, Pentacom Communication :

5.2. Motiver¹ :

La motivation passe par une explication de la vocation de l'entreprise, de sa politique à court et à moyen terme, liée à ses objectifs, à ses structures et appartenances éventuelles, ses résultats annuels. C'est pourquoi la formation des cadres hiérarchiques, qui seront les relais permanents de l'information, devra intervenir au complément de l'information. On pourra ainsi obtenir des résultats satisfaisants et durables à travers une véritable politique d'information qui comportera trois phases :

- 1-Recueillir les besoins.
- 2-Définir les objectifs.
- 3-Choisir les moyens.

Pour cette démarche, la communication interne visera à démontrer à chaque salarié qu'il n'est pas un simple pion de l'entreprise, mais qu'il est pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur salarié. Il ne faut pas oublier que les motivations sont évolutives. Elles changent selon l'état de chacun et le climat dégagé par le groupe, ce qui constitue une prise en compte psychologique, sociale, professionnelle du contexte.

5.3. Fédérer²:

Rassembler les salariés autour de valeurs communes d'un projet est un objectif que toute organisation devrait poursuivre. Faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer le personnel est aujourd'hui essentiels à la performance économique. La vie quotidienne d'une entreprise est une succession d'événements plus ou moins importants et perçus de manière plus ou moins intense par le personnel : publications de résultats, conflits sociaux, performances commerciales....etc. Il est essentiel de regrouper les salariés autour de la volonté de l'entreprise pour appuyer la réalisation de ces différentes actions.

Tableau N°1.3 : Les objectifs de la communication interne

Les objectifs	La manière
Former	*formation technique sur les machines ou nouveau matériels. *formation pratique (comment animer une réunion, comment gérer son temps, comment animer un cercle de qualité)
Informer	*Les résultats, l'environnement de l'entreprise. *les objectifs à court, moyen et long terme. Les hommes (qui est qui, fait quoi) *la structure de l'organisation (les grandes divisions.....)
Motiver	*valorisation des hommes et de leurs résultats dans les media interne et externe. Valorisation l'entreprise et de ses résultats dans les media interne et externe
Fédérer	*image extérieur de l'entreprise *message de président

Source : J.J.DEUTSH, communication interne et management, les édition Foucher, paris 1990, p : 64

Section 03 : les outils et les obstacles de la communication interne et sa relation avec la gestion des ressources humaines.

1. Les outils de la communication interne :

Les moyens de la communication interne sont souvent présentés comme la solution aux insuffisances du dialogue social. En fait ces outils ne sont efficaces que s'ils constituent des moyens pour mener une politique de communication cohérente et non une excuse pour masquer les carences de l'entreprise dans ce domaine.¹

¹ (AURIAC .J.M), économie d'entreprise, TECHNIPLUS, 1^{er}édition, 1995,p :291

1.1. Les moyens écrits :

Forment l'un de tous les éléments à la fois Difficulté de communication interne, mais aussi l'une d'entre elles facteur de réussite

- **La note de service :**

La note donne des directives ou des explications.

L'objet de la note doit immédiatement apparaître: indiquez-le en haut de page. Les mots seront simples et fermes, indiquant clairement la direction à suivre. La note est toujours un document en pièce jointe. Pour formaliser sa vocation, la note ne saurait se confondre avec le contenu d'un message électronique. Ce dernier annonce et peut mettre en évidence les points essentiels, mais ne peut se confondre avec une note de service qui se veut davantage formelle.¹

- **Compte rendu de réunion :**

C'est un document de référence synthétique qui est diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion ou aux autres personnes intéressées. Ex : « Procès verbal du comité d'entreprise ou de la réunion des délégués du personnel, ou compte rendu d'une réunion d'information, ou d'une réunion de travail »² .

- **Le journal d'entreprise :**

Constitue l'élément majeur de la communication interne ou point qu'il se confond parfois avec elle. L'objectif de journal est simplement d'informer les salariés de la fédères autour de quelques valeurs, de les mobiliser autour de certains enjeux³.

- **La revue de presse :**

Est la distribution organisationnelle interne de l'article Publication dans des médias externes sur l'entreprise. Il se décline en objectifs d'information et de mobilisation :

- Le premier objectif recherché est d'informer les salariés d'entreprises à influence médiatique,
- Le deuxième objectif fait partie de la communication interne-externe Il peut mobiliser l'intérieur en mettant en valeur des zones actions externes de l'entreprise.

¹ WESTPHALEN (H-M) : *communicator*, 6ème édition Dunod, Paris, 2012, p.224

² GONDRAND(François) : *L'information dans les entreprises et les organisations*, édition les éditions d'organisation, Paris, 1990, P246

³ ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry), *la communication interne de l'entreprise*, 2em édition, DUNOD, paris, 2000,p :32

- **Le rapport écrit :**

Le rapport écrit fait le point sur un sujet, résume une réunion, etc. Il est soit une aide à la décision (hypothèse a), soit un compte rendu d'une décision déjà prise (hypothèse b). Il présente la démarche qui a abouti à ce conseil (a) ou à cette décision (b), la responsabilité à engager (a) ou déjà engagée (b).

Le problème, les choix écartés, la solution doivent être saisis rapidement. L'ensemble sera bref (2 à 3 pages) et finalisé, s'achevant sur une conclusion nette et précise.¹

- **Boite à idées :**

C'est la possibilité de donner, de faire à la direction des suggestions sur tout ce qui touche à la vie de l'entreprise, sans forme de feuilles remises dans les boîtes placées à un ou plusieurs endroits de passage.

Elle permet à chaque membre du personnel d'exprimer directement ses remarques et ses suggestions afin d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.²

- **Le livret d'accueil :**

Le livret d'accueil constitue un des premiers contacts du jeune recruté avec son entreprise. Il représente l'entreprise sur ses deux axes, le premier prend en considération l'image de l'entreprise et le deuxième c'est l'opérationnel puisque celui là doit répondre aux questions du nouveau salarié de l'entreprise qui doit contenir toutes les informations nécessaires, quelque soit de sa stratégie, ses activités, ses défis. Aussi, ces dernières permettaient au salarié de se situer c'est-à-dire de consulter les règles internes à l'entreprise, la législation sociale, ses droits et devoirs pour cela le livret d'accueil doit être mis à jour d'une façon régulière. L'intégration du livret d'accueil dans l'intranet de l'entreprise facilite sa mise à jour mais il ne permet pas sa diffusion antérieure à la prise en fonction. La remise d'un livret d'accueil imprimé apparaît un acte symbolique important que d'y accéder en ligne.³

¹ WESTPHALEN (H-M) : *communicator*, édition Dunod, Paris, 2004, p.226

² GONDRAND(Français) *l'information dans les entreprises et les organisations*, édition les éditions d'organisation, Paris, : P265

³ Nicole d'Almeidia, TherryLibert opcit p43-44.

- **Le panneau d'affichage :**

Le panneau d'affichage est un moyen qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise. Ce panneau peut être écrit ou visuelle comme les panneaux publicitaires qui dont l'objectif est de sensibiliser à une action particulière. L'affichage interne doit recourir aux mêmes éléments que la création d'une affiche externe : être visible, lisible, informative et régulièrement renouvelée pour être efficace.¹

La présence sur le terrain s'appréhende comme un management proche de l'action. Elle favorise l'expression, le débat, la cohésion, la motivation. Elle est l'outil le plus opérationnel et pourtant un des plus délicats à mettre en œuvre. Ce type de rencontre sur le terrain peut également s'effectuer en prolongement d'une démarche d'audit.

- **Les sondages et les questions ouverts²:**

Il y a deux façons de savoir ce que les employés ont à dire : poser des questions ou écouter leurs questions. Ces techniques ont deux voies opposées : la première consiste à trouver des employés et la seconde à les faire venir à vous. Pourtant, ils sont soumis aux mêmes exigences d'anonymat (pour promouvoir la liberté d'expression) et de surveillance.

Lancer une enquête, accueillir des questions qui constituent le début d'une conversation, est une suite cruciale. Rien n'est plus frustrant qu'une enquête dont la conclusion est inconnue. Rien n'est plus décevant qu'une question sans réponse, il existe trois grandes catégories des questions :

- Ouvert (ou libre)
- Semi ouvert (ou orienté)
- Fermé (ou directif)

- **La plaquette de présentation :**

Il peut s'agir d'un document régulier comme la présentation des résultats de fin d'année ou bien un plan stratégique de l'entreprise ou d'un document à finalité externe. Son objectif repose sur la cible des actionnaires, pourtant la majorité des entreprises le diffuse également en interne. Pour ce rapport comme pour l'ensemble des plaquettes destinées à l'externe, il est important de bien définir la cible avant la rédaction du document afin de respecter l'harmonie des messages externes-internes vis-à-vis des salariés. Les plaquettes interne ont suivi l'évolution du journal d'entreprise, à savoir que

¹Nicole d'Almeidai, TherryLibert opcit, p53.

²WESTPHALEN (H-M) : *communicator*, 6ème édition Dunod, Paris, 2012, p.254

Leur présentation se professionnalise dans le sens d'une écriture des messages plus concise¹

1.2. Les moyens oraux :

Il s'agit du moyen de communication naturel et le plus immédiat, nous distinguons la communication orale informelle et la communication orale structurée C'est à cette dernière que nous intéresserons.²

- **La présence sur le terrain :**

La présence sur le terrain s'appréhende comme un management proche de l'action. Elle favorise l'expression, le débat, la cohésion, la motivation. Elle est l'outil le plus opérationnel et pourtant un des plus délicats à mettre en œuvre. Ce type de rencontre sur le terrain peut également s'effectuer en prolongement d'une démarche d'audit.³

- **L'entretien individuel :**

Conversation formelle d'un cadre et d'un subordonné dans le cadre d'une promotion de l'accueil d'un nouveau, d'un changement de situation ou d'un départ.

- **Journal téléphonique :**

Bulletin sonore d'information préenregistré sur répondeur automatique (bande magnétique ou disque) et renouvelable périodiquement. A l'intérieur d'un établissement le journal peut être appelé depuis n'importe quel poste. De l'extérieur on peut l'obtenir en demandant le numéro qui lui est attribué⁴

- **Le rôle de l'encadrement⁵ :**

Dans ce cas la communication interne ne nécessite pas de support si l'encadreur fait sa tâche convenablement, d'informer les salariés et de répondre à leurs interrogations et de relayer vers eux les messages de la direction de l'entreprise. Un cadre non communicant démentirait aussitôt pour son service les discours d'ouverture et de dialogue de l'entreprise. Il doit donc être sensibilisé à l'importance de la communication, dans l'entreprise par une formation adaptée, voire par l'appréciation de ses propres résultats par une nouvelle

¹Nicole d'Almeida, Thierry Libert op cit p 43

² BALMA Andréa), op cite, p :11

³, Thierry Libert op cit *la communication interne* 3ème édition p62

⁴ GONDRANI, (François) *information dans les entreprises et les organisations*, édition les éditions d'organisation, Paris, 1990, , P239.

⁵ Nicole d'Almeidi, Thierry Libert op cit *la communication interne de l'entreprise* 3ème , p64_65

rubrique « dialogue et échange interne ». Le rôle communicationnel du cadre s'exprime principalement par une multitude de petits actes quotidiens.

- **L'entretien informel :**

Il s'agit des rencontres pouvant s'opérer de manière périodique, soit collectivement, soit en face à face, et dont l'objectif est dressé les directives pour la période à venir.

- **Les actes de la vie professionnelle:**

La réussite d'une communication interne basée sur l'encadrement repose sur les actes simple mais à fort contenu en termes de signification.

• **La communication de proximité**

Elle est constituée par l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité professionnelle du salarié. La présence sur le terrain est importante à trois titres :

- **L'écoute** : permettre au management de mesurer le climat social sans l'intermédiaire des études et sans le filtre de la reformulation opérée par la DRH.
- **La diffusion** des messages : faciliter l'expression des directives, celles-ci seront d'autant mieux reçues qu'elles auront été adressées directement vers le salarié ;
- **Le symbole** : la présence physique des managers sur le terrain opère comme une marque respect et de valorisation du salarié. A défaut, l'absence risque d'engendrer des rumeurs dont l'intensité négative varie selon le niveau de climat social de l'entreprise. Un climat social sain autorise l'absence de présence managériale forte, un climat négatif ne peut que dégrader davantage

• **Réunion d'informations :**

Ces réunions sont conçues pour permettre le transfert d'informations : réunions, présentations de discussions, entretiens collectifs lors d'enquêtes, remise d'instructions de travail, retransmission d'informations reçues lors d'une autre réunion, réunions de démonstration de nouveaux produits, etc. L'information peut être partagée par tous les membres du groupe Flux entre, ou d'une personne à un groupe et vice versa.

¹ Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, *Ibid* ,3 ème , p66

- **Réunion d'échange:**

Les réunions étaient similaires aux précédentes, mais ont souligné l'importance du dialogue. Ce type de réunion nécessite évidemment une rétroaction impliquant la participation de chaque participant. Par exemple, les réunions consultatives où les gestionnaires consultent un groupe pour obtenir leur avis sur un projet, et les réunions d'expression des employés entrent dans cette catégorie

1.3. Les moyens audiovisuelle et informatique :

Aujourd'hui, le moyen de communication qui s'avère avoir le plus d'impact positif est le média audiovisuel.

- **La réunion par téléphone ou la visioconférence :**

Les conférences téléphoniques sont une forme de communication très flexible qui peut réunir de trois à vingt interlocuteurs sur la même ligne téléphonique. Quant à la visioconférence, elle reste un outil de communication verbale pour la direction d'une entreprise internationale. Les progrès technologiques, la baisse des coûts d'équipement, la hausse des coûts du transport aérien et les politiques socialement responsables visant à réduire les déplacements générateurs d'émissions de gaz à effet de serre devraient rendre ces réunions à distance plus courantes.

- **L'intranet :**

L'intranet est un réseau privé d'entreprise, utilisant les technologies de l'Internet (tels le courrier électronique, les liens hypertextes et les moteurs de recherche), mais en circuit privé (étant réservé aux membres d'une même entreprise). Il permet, à moindre coût et en toute sécurité, la diffusion et le partage de textes, images et sons, entre les différents membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.¹

- **Le journal électronique :**

Il existe deux techniques du journal : la première c'est le panneau lumineux d'information, la deuxième c'est le journal vidéo. Il est pour objet de délivrer des informations brèves puisque chaque écran d'un journal ne peut contenir qu'une seule

¹ WESTPHALEN (H-M) : *communicator*, 6ème édition Dunod, Paris, 2012, p.286

phrase. Aussi ce journal est instantané, c'est-à-dire le responsable tape l'information sur son ordinateur pour que par la suite cette information soit à la disposition des autres salariés de l'entreprise. Il est l'outil le plus rapide par rapport aux premiers.¹

1.4. Les moyens de communication événementielle en interne :

- **Les séminaires :**

Ils se déroulent hors de l'entreprise (station balnéaire, lieux touristiques, séjours à l'étranger) sous plusieurs jours afin de créer une ambiance singulière pour aborder certains points de l'entreprise, féliciter les collaborateurs, fixer des objectifs.

- **Formation en entreprise :**

Intégration des salariés dans le développement de l'entreprise, considération du projet professionnel du salarié par sa hiérarchie, mais en place de moyens adaptés.

2. les obstacles de la communication interne :

- **Décalage entre les messages de l'organisation et les attentes des collaborateurs :**

En fonction de la taille et de la structure de l'organisation, certains messages issus du top management peuvent avoir besoin d'un certain temps pour parcourir les différents niveaux hiérarchiques et ils peuvent surtout être légèrement modifiés durant ce parcours. Dans ce processus, il existe de nombreuses parties prenantes et cela peut donc s'avérer problématique si l'une d'elle ne se retrouve pas dans le message de l'organisation.²

De plus, la communication interne tente souvent d'éviter le conflit. Si l'on prend l'exemple d'un journal d'entreprise, il est la plupart du temps composé d'informations et d'articles positifs. Il est très rare que l'on ose y aborder des sujets plus délicats mais plus représentatifs de ce qu'il se passe réellement dans l'organisation. Les messages transmis par la communication interne sont très idéalistes et cela ne renforce absolument pas leur crédibilité³.

¹ Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit *la communication interne de l'entreprise* 3 ème édition , p54

² COBUT E. & DONJEAN C. (2015), « La communication interne », Edipro, Liège. p27

³ (Bouzon & Morillon, 2009). P120

Cette opinion est partagée par Thierry Libaert, qui indique que « le journal d'entreprise est souvent la caricature de ce système lorsque la richesse de la présentation sert à pallier le manque d'interactivité au profit d'informations à caractère unilatéralement positif »¹

- **La culture nationale** ²:

Enfin, il convient de noter que les différences de communication peuvent également provenir des idiosyncrasies linguistiques et culturelles d'un individu. Par exemple, comparons deux pays : la France et les États-Unis, qui valorisent

L'individualisme, et le Japon et la Suède, qui privilégient le collectivisme. En France et aux États-Unis, les schémas de communication sont souvent personnels et bien définis. Pour faire largement connaître leurs positions, les managers en France ou aux États-Unis recourent largement aux mémos, mémos, notices, et autres moyens formels de communication. Les cadres intermédiaires accumulent ces informations afin d'être mieux vus (filtrés) et capables de persuader leurs subordonnés d'accepter les décisions et les stratégies de l'entreprise. Enfin, les employés les soutiennent en faisant de même.

Dans les pays à tendance plus collective, comme le Japon ou la Suède, les interactions sont souvent altruistes et les contacts interhumains se déroulent de manière plus informelle. Contrairement à ses homologues français ou américains, un manager japonais ou suédois consulte d'abord verbalement les salariés, et après un long débat, il rédige un accord formel. Par exemple, on sait à quel point les Japonais aiment le consensus. Pour eux, la libre communication fait partie intégrante du métier. Les entretiens individuels sont également encouragés. Les différences culturelles peuvent affecter les choix des managers en ignorant la communication et devenir un obstacle. En présence de ces barrières et sans intervention constructive, les entreprises peuvent être confrontées à plusieurs problèmes :

- **Mauvaise ambiance** : La communication interne joue un rôle déterminant dans l'établissement d'une bonne entente entre les salariés et entre les salariés et les dirigeants de l'entreprise. Par exemple, une communication inadéquate ou peu claire sur les lignes hiérarchiques peut entraîner des malentendus entre collègues.

¹ LIBAERT T. (2005), « La communication d'entreprise », Economica, Paris, 2 e éd p.70).

² Stephen ROBBINS, David DECENZO et Philippe GABILLIET : *Management l'essentiel des concepts et des pratiques*, 6e édition, nouveaux horizons, paris, 2008, PP 371-375

- Le manque d'informations sur les plans de l'entreprise amènera les employés à se sentir "Partir", entraînant une baisse de moral. A l'inverse, une bonne ambiance produit plus de solidarité, de service entre collègues (changements d'horaires) ou une meilleure volonté dans les moments qui demandent des efforts particuliers.
 - Émergence de rumeurs : L'expression « semble... » est le symptôme d'un manque de communication interne. C'est une source de dommages internes et parfois externes. La lenteur de la communication est le problème de la création de cet ordre.
 - Manque d'engagement s'il n'y a pas de moyen simple et efficace de communiquer avec les employés sur le programme, la santé de l'entreprise pour les engager et les motiver.
 - Non-adaptation au changement : Les managers rencontrent des résistances de la part
 - des salariés qui ne comprennent pas les bénéfices et ne justifient pas la pertinence des changements décidés par les managers de l'entreprise. Les perturbations liées au changement (nouvelle gestion informatisée, réorganisation des équipes terrain, arrivée de responsables terrain...) ne seront pas couvertes.
- **Les bruits¹**

Les bruits sont des perturbations qui peuvent altérer la qualité de la communication, dénaturer le message communiqué, rendre difficilement perceptible l'information ou causer sa perte partielle ou totale.

Les bruits peuvent prendre quatre formes :

- **Les bruits techniques**

Ce sont des bruits liés au canal de transmission. Si le canal est mal choisi, la communication ne passe pas ou passe mal. Ce type de bruit est lié à l'environnement extérieur, aux conditions techniques « physique et matérielle »

¹BEN BELGHIT Insaf, <https://fr.linkedin.com/pulse/les-fondamentaux-de-la-communication-obstacles-en-insafe-ben-belghit> , consulté le 29/04/2022 à 13:52h .

➤ **Les bruits sémantiques (sens, signification)**

Ce sont les bruits liés au message ou au code :

- Message peu claire, explications confuses, imprécises, incomplètes.
- Code langage trop spécialisé, emploi de mots à double sens, mauvaise définition des termes de base

➤ **Les bruits sémiologiques**

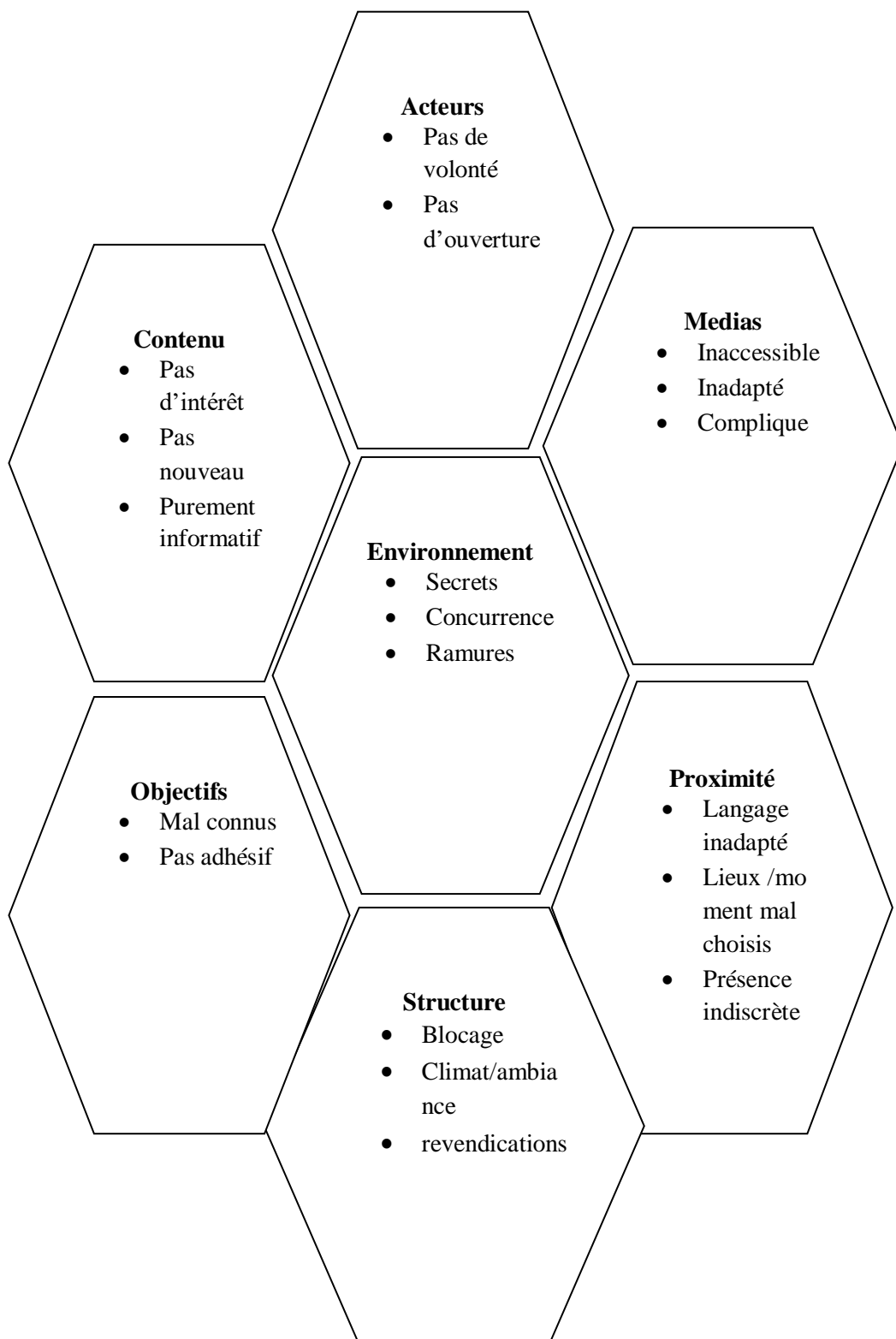
Les bruits sémiologiques sont nécessairement liés à l'attitude et à la conduite, c'est-à-dire au comportement du récepteur et / ou de l'émetteur.

➤ **Les bruits organisationnels**

Les bruits organisationnels sont les perturbations liées automatiquement au fonctionnement des réseaux d'informations.

On mesure alors le temps que prend l'information pour qu'elle soit intégrée et assimilée par le récepteur.

Figure N°1.4 : les obstacles de la communication interne.



Source : Cobut & Donjean, 2015 (la communication interne p29) ;lebel M.F lebel .P ,1998

Conclusion :

D'après les éléments de bases et les points clés que nous avons abordé dans notre premier chapitre, on conclue que la communication interne est très importante car elle source d'efficacité pour l'organisation, elle permet de mobiliser les salariés et donne un sens a leur travaille et en suscitant un sentiment d'appartenance a l'organisation.

Ce qui permet d'avoir une meilleure conception des problèmes du personnel et de faciliter leur adhésion aux objectifs de l'organisation.

Chapitre 02 :

Les approches théoriques de

La fidélisation des ressources humaines

En Gestion des Ressources Humaines (GRH), la fidélisation est un enjeu important et donc « une préoccupation majeure de nombreuses organisations ».

La fidélité d'un salarié à son entreprise correspond à la relation de confiance qui les unit et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe.

Dans ce chapitre nous allons d'abord présenter la fidélisation des employés dans la première section. La deuxième section est consacrée à traité la typologie de la fidélisation des salariés. Puis la troisième section est consacrée à l'étude du lien entre la fidélisation et les pratiques GRH.

Section 01 : la fidélisation des employés :

1. Les différentes approches de définitions :

La notion de fidélisation vient du mot « fidélité » qui est une valeur universellement consacrée et reconnue, depuis les temps les plus anciens. Elle vient du mot latin *fidelitas* qui est proche des mots *fides* qui signifie (foi) et *foedus* qui désigne (pacte, convention, alliance). La fidélité renvoie à l'idée de confiance, de croyances et de valeurs partagées. Elle a pour antonymes trahison, inconstance, et pour synonymes attachement, engagement, loyauté.¹

D'après LE NOUVEAU PETIT ROBERT, « *fidéliser* » est le fait de « *rendre fidèle (un client) ; rendre (le consommateur) attaché à un produit* ». Pour Le LAROUSSE, « *fidéliser* » est le fait de « *s'attacher durablement à une personne, à une chose par des moyens appropriés* ».

LOUART définit la fidélisation comme la « *politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation* ». Autrement dit, la fidélisation serait l'« *ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* ».²

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même³.

Pour BRUNETEAUX, fidéliser revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences.⁴

À fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise.⁵

La fidélisation se rapproche du commerce éthique dans lequel l'entreprise développerait une politique commerciale et marketing visant à établir une relation

¹ BENJAMIN CHAMINADE (*Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*) p70.

² JEAN MARIE PERETTI *Ressources humaines. 6ème édition (2001)* p65.

³ BENJAMIN CHAMINADE (*ibid.*) p71

⁴ BRUNETEAUX, J.B (2005), *Gestion des Ressources Humaines et Communication*, Presses de l'UCAC, collection Apprendre (3e édition, revue corrigée et augmentée). p.19

⁵ RÉBIHA MEYSSONNIER (2003), « La gestion des formes d'attachement des salariés à leur entreprise » in CEROG W.P.n° 672

particulière entre le client et son fournisseur, centrée sur le partage d'intérêts et/ou de valeurs (tangibles ou intangibles) au bénéfice des deux parties.¹

2. Enjeux de la fidélisation des Ressources Humaine :

Le départ d'employés efficaces, compétitifs et compétents peut coûter cher à toute organisation. Ainsi, la rétention des ressources humaines poursuit l'objectif classique de rétention des employés. Tous les salariés qui souhaitent quitter l'entreprise ne réussissent pas, ce qui entraîne un sentiment de résignation et la recherche de diverses formes de compensation, comme des comportements sociaux dysfonctionnels.

2.1. Réduction des dysfonctions sociales :

Selon MRTORY et CROZET , les dysfonctionnements sociaux peuvent être définis comme « des perturbations affectant le fonctionnement d'une organisation qui trouvent leur origine en tout ou partie dans des changements de comportement des employés ».

Selon cette définition, tant que l'individu est considéré comme l'un des créateurs des conditions qui conduisent à la « pathologie organisationnelle », l'individu porte une grande part de responsabilité. Des disciplines telles que la psychologie du travail ou l'ergonomie montrent que les salariés peuvent identifier les sources de perturbations et combler l'écart entre la réglementation et la réalité en trouvant des solutions au fonctionnement du système.

Si la nature sociale du dysfonctionnement implique l'aspect humain, il s'agit non seulement du rapport des personnes à leur travail au quotidien, mais aussi du lien entre les individus dans l'environnement de travail.

2.2. Développement de la valeur organisationnelle :

L'évaluation de l'humain en termes de ressources relève d'un mouvement qui permet de réinvestir la centralité du processus économique de l'entreprise. Les RH est plus qu'une simple variable d'ajustement.

PORTER (1986) dans son modèle de chaîne de valeur, tenant compte de la nature horizontale des fonctions, divise les ressources humaines en groupes d'activités de support.

¹ Dr. LARS MEYER-WAARDEN, (2003) : « La Fidélisation client : Stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel ».

Les collaborateurs sont impliqués à toutes les étapes du processus de création de valeur.

L'efficacité du travail est le premier niveau auquel les ressources humaines participent au développement de la valeur organisationnelle. Cette efficacité s'exprime dans le degré de participation au comportement réel de production.

Ainsi, au travail, les salariés peuvent se limiter au cadre prescrit ou aller au-delà du cadre prescrit en recherchant leurs propres solutions pour assurer la continuité du processus de production.

La contribution des ressources humaines à la valeur organisationnelle se situe également au deuxième niveau. L'une s'explique par un comportement de retrait volontaire.

Pour GUPTA et JENKINS (1986), ces comportements correspondent à « des réponses volontaires à des conditions d'emploi jugées néfastes et destinées à accroître la distance physique et/ou psychologique entre le salarié et l'organisation »¹

Le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines est ici crucial. Ils contribuent à la création de valeur organisationnelle en motivant les employés à développer des comportements productifs au travail, tout en s'assurant que le climat organisationnel est maintenu pour assurer leur bien-être professionnel.

3. les visions de la fidélisation des salaires :

Il existe 3 formes de la fidélité :

3.1. La fidélité conditionnelle :

Selon le sentiment qu'a le salarié de savoir si les récompenses matérielles de son efficacité et de ses efforts sont conformes à ses attentes, en termes d'évolution de carrière et d'employabilité, le salarié ressent le besoin d'être fidèle à l'entreprise, car cela est normal et relève de sa responsabilité (pression externe). Du fait de cette obligation morale et normative, la loyauté organisationnelle semble décrire un état de « dépendance ».

¹ PAILLE, P. (2004), *La fidélisation des ressources humaines*. Economica. p.19

3.2. La fidélité réelle :

Décrit "une relation qui conjugue la pérennité du lien entre les salariés et leur organisation avec la persévérance au travail". Les employés s'engagent alors dans des "comportements de citoyenneté organisationnelle" qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent l'ambiance de travail, renforçant ainsi leur désir de fidéliser les membres de l'organisation.

C'est ce qui caractérise les "visions autonomes", supposant que la loyauté est nécessaire et gratuite. Je suis d'accord. Après mûre réflexion, l'individu souhaite poursuivre la relation, c'est un choix "libre" et délibéré, qu'il soit émotionnel et/ou cognitif.

Le salarié développe un attachement à l'entreprise (pression interne) de manière libre, volontaire et indépendante, en s'appuyant sur son individualité. Facteurs positifs dans les relations, tels que la satisfaction au travail, la confiance. L'organisation soutient la rétention¹.

3.3. La fidélité de façade :

Décrivant les salariés qui restent dans l'entreprise non par volonté mais par obligation : « D'une part, la vraie séparation dépend de la perception des coûts personnels liés à l'abandon des avantages liés à sa position professionnelle, et, d'autre part, Regards sur le nombre d'alternatives professionnelles qui existent sur le marché du travail »²

De même, pour Thevenet (1992), les individus peuvent adhérer aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise en adoptant une attitude passive, voire béate. En conséquence, les employés sont parfois guidés par l'habitude ou la routine pour ne pas poser de questions et poursuivre la relation sans trop de volonté ni d'obligation. En raison de cette passivité, la fidélité dans ce cas serait décrite comme un état "d'inertie".³

Le modèle de March et Simon (1958) contribue à une meilleure compréhension du processus de fidélisation ; il explique l'attractivité perçue du changement selon le principe d'échange : le salarié est amené à « échanger sa participation et son engagement dans l'entreprise en échange de lui permettre pour satisfaire des prestations pour des besoins personnels.

¹ Ouyabia 2. La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Université d'Orin, 2014, P 24.

² PAILLE, P. (2004), *La fidélisation des ressources humaines*. Economica. p 304.

³ Thevenet M. Impliquer les personnes dans l'entreprise, llaison, France, 1992, P 122.

March et Simon (1958) ont soutenu que la conformité du travail à sa propre image affecte la satisfaction au travail et affecte indirectement le désir de changement. La possibilité de choisir certains éléments RH (mode de rémunération, formation suivie, etc.) contribue à améliorer l'adéquation entre le poste de travail et sa propre image.¹

4. les factures de fidélisations :

Aujourd'hui, fidéliser les gens, c'est les inciter à rester, Rentabiliser les investissements d'embauche, c'est créer les conditions que les employés ne se laissent pas leurrer par autant d'alertes concurrentielles Sur le marché du travail aujourd'hui. Donc la théorie de la fidélité Agir sur la motivation, la satisfaction et l'implication de l'entreprise Réussira à réduire l'absentéisme, en particulier le roulement du personnel.

4.1. La motivation :

Le concept de motivation est apparu dans les années 1930 avec l'école des relations humaines.

Son objectif est de développer la performance individuelle, nous privilégions le travail en groupe.

La motivation au travail est « l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la connaissance de ce travail par l'entreprise"²

La motivation est le niveau d'engagement des employés envers le travail pour réaliser les actions recommandées par l'organisation. Ainsi, le niveau de motivation d'un individu dépend non seulement de Pour lui, cela dépend aussi de l'environnement dans lequel il se trouve. Par exemple, le caractère privé ou public de l'entreprise influencera les perceptions de l'instrumentalité de rendement et de rémunération.

Les cadres privés réfléchissent plus Leur augmentation, la promotion dépend de leurs performances, le paiement a Eux ou par pièce. ou affectera Perception de l'instrumentalité et de la valence.³

¹ Laure Guilberti, Sana henda, La fidélisation des cadres: une étude exploratoire, carrières et contextes 5ème journée d'étude sur les carrières, Lyon, 22-23 mai 2008.

² GASTON Y .Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise, Université de YAOUNDE, 2005 p26

³ Ibid, P : 30

4.2. La satisfaction :

La satisfaction au travail est « un état émotionnel correspondront au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente au d'un désir ». ¹

Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de la personne face à son emploi. La satisfaction résulte de l'adéquation entre les perceptions que la personne a des différents aspects de son emploi et les perceptions qu'elle a quant à ce que devraient être différents facettes de son travail.

Elle dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire. Par rapport à son emploi, la personne peut avoir des attentes, éprouver des souhaits ou des désirs et dont l'accomplissement peut entraîner la satisfaction au travail. La satisfaction a trois origines relatives, au contenu du travail, aux récompenses et à la qualité des relations. ²

4.3. L'implication :

L'implication peut être envisagée de deux manières : une approche comportementale (les comportements passés qui lient un individu à une organisation) et une approche attitudinale (le sentiment d'appartenance de l'individu à son organisation).

Largement recherchée dans l'étude de la motivation et de la satisfaction, l'attitude est souvent définie comme « une organisation persistante de croyances qui prédispose les individus à réagir de manière préférentielle » (ROKEACH, 1968) ³.

THEVENET (1992) voit l'implication comme « un concept qui transforme et articule la relation entre les individus et les entreprises ».

ALLEN et MEYER (1996) ont déclaré que l'implication est "un ensemble de dispositions psychologiques ou d'états mentaux (sentiments et/ou croyances) concernant la relation d'un employé avec l'organisation".

L'implication organisationnelle est une attitude professionnelle caractéristique d'un état psychologique. ⁴

L'implication envers une organisation évoque au sens strict un contrat, tacite ou non, qui lie deux parties. Il en résulte que celui qui est engagé ne peut plus se dédire ou reculer. L'engagement consiste ainsi à se sentir lié à l'organisation, et donc à ne pas en partir". ⁵

¹ PAILLE Pascal. Op cite, P : 22

² Ibid

³ ROKEACH M. (1968) « Beliefs, Attitudes and Values », Jossey Bass Inc, San Francisco, cité dans COMMEIRAS N. (1994).

⁴ PAILLE Pascal. Op cite, P : 29

⁵ LEMOINE C (2004) motivation, satisfaction, et l'implication au travail, in Brangie E, Lancry A.

5. La Planification du système de fidélisation¹ :

Avant de mettre en œuvre un processus de management sur lequel construire sa stratégie de fidélisation, un certain nombre de passages obligés permettent de créer un environnement fidélisant, il faut donc connaître les exigences de départ et les objectifs recherchés avant de savoir quelle stratégie adopter et quels indicateurs on souhaite mesurer :

- réduire les coûts engendrés par un turn-over important ;
- prévoir les remplacements à assurer suite aux départs à la retraite ;
- assurer à l'entreprise le maintien de ses compétences stratégiques et demandées par ses clients ;
- mettre en place une politique qualité ou de développement durable.

1^{ère} étape :

La première étape consiste à déterminer les responsabilités de chaque acteur participant au système de fidélité. Certains managers vont sans doute gêner, du "tout va bien dans mon département" au "je n'ai pas grand-chose à faire". L'idée d'être interrogé n'est jamais agréable, surtout si l'entreprise ou ses dirigeants ne veulent pas entendre ce que leurs employés ont à dire. Il faut alors vaincre cette résistance par l'engagement du leader et sa perception du résultat souhaité. Rien ne remplace l'implication des salariés dans l'amélioration de leurs conditions de travail.

2^{ème} étape :

La deuxième étape consiste à mener des entretiens avec l'ensemble des salariés pour :

- diagnostiquer les forces et faiblesses de l'entreprise, sa capacité à stabiliser les effectifs ;
- Analyser la satisfaction professionnelle pour comprendre la cause profonde de chaque départ et l'écart entre départs évitables et départs inévitables ;
- Développer les types d'employés pour comprendre qui représente la valeur stratégique des activités futures de l'entreprise : il est inutile de perdre du temps et de l'argent à retenir des employés qui ne sont ni engagés dans l'entreprise ni impliqués dans leur travail.

¹ BENJAMIN CHAMINADE (*Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*) p119-120

3^{ème} étape :

La troisième étape consiste à déterminer le plan d'action en fonction du diagnostic et à établir la première action de fidélisation. Ils se concentreront sur les propositions les plus larges, les actions qui ne nécessitent pas d'investissements importants et qui ont un effet de levier important pour compléter la mobilisation et la motivation des participants au programme du Programme de Fidélité. En raison de sa complexité, cette partie elle-même peut faire l'objet du travail, et nous ne la répéterons pas ici.

4^{ème} étape :

La quatrième et dernière étape consiste à identifier les éléments à mesurer et à mettre en place des métriques et des tableaux de bord pour contrôler la progression et l'impact du programme de fidélité.

Section 02 : les outils de la fidélisation des salariés :**1. Les outils de la fidélisation :**

La fidélisation ne doit rien au hasard .Elle résulte d'un ensemble de moyens et d'actions mise en synergie pour élaboré une véritable stratégie d'entreprise visant a produire de la valeur ajouté tant pour l'entreprise que pour ses client , les gains retirés seront bien sur des profits pour l'entreprise , mais aussi des services , de d'image de marque , de qualité de service, de valorisation vis avis a la concurrence, de satisfaction du personnel.¹

1.1. Créer ou développer une culture d'entreprise :

« La culture d'entreprise correspond à la somme des pratiques professionnelle, des valeurs, des mentalités et des comportement partagés par les membres de l'entreprise La question de la culture et de la diversité culturelle fait l'objet d'un itinéraire récent pour un certain nombre de raison, notamment la mondialisation ».²

La culture d'entreprise permet homogénéiser les comportements et stimule l'implication des salariés dans la mesure où ses derniers adhèrent a des objectifs communs.³.

¹ Institut Remois de Gestion. La fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise X (spécialisé dans le bâtiment). Cnrs. Fr/docs /00/76/51/30 GEORGLET-Marine, Université de Reims, Décembre 2012, P 17

² DARBET Michelet autres. Essentiel sur le management, 5eme, 2009, P : 266.

³ BALLANDE Stéphane et autres. Management des entreprises. (En 24 fiches).éd DUNOD, Paris : 109.

A. Soigner l'ambiance :

Faire sentir aux employés qu'ils font partie de l'entreprise et qu'ils ont envie de rester, Son environnement de développement doit être favorable.

Par conséquent, les entreprises doivent faire attention à l'ambiance au sein de l'équipe. Il est important de créer une atmosphère qui permet à la relation de se développer Sympathique, attentionné et attentionné.

Cette logique implique le fait que des activités régulières sont organisées Fédération : Réunions, repas partagés, séminaires, formations internes il peut suffire d'être attentif aux attentes et aux besoins des salariés par la mise en place d'une boîte à idées. « Il importe donc de considérer la politique de communication de l'entreprise comme une continuation de l'organisation et de la production ».

B. améliorer la politique de communication¹ :

« Il importe donc de considérer la politique de communication de l'entreprise comme une continuation de l'organisation et de la production ».²

La communication est la base de toute stratégie de motivation et de fidélisation, elle permet de :

- Développer le sentiment d'appartenance en mettant en commun un langage, une culture, des valeurs.
- Favoriser l'adhésion et la coopération du personnel à la politique de l'entreprise en l'informant de ses perspectives (enjeux, objectifs, moyen, résultats).
- Rassembler et établir une relation entre la direction et les salariés et entre les salariés eux-mêmes, quel que soient leur niveau de responsabilité.

Cette communication doit faire à trois niveaux : au quotidien (à travers des échanges opérationnels), à moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir de l'entreprise), et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise). Cette culture de communication doit être descendante (voie hiérarchique), montante ou latérale (entre équipe ou entre collaborateur).

Tous les canaux peuvent être explorés : Réunions, lettre d'information, intranet, entretien individuel.

¹ - Eric COBUT et Christine DONJEAN : La communication interne, 2^{ème} édition, Edition Edi-Pro, Belgique, 2015, P 36.

² PERTTI Jean Marie. TOUS DRH, 2^{ème} éd .P :517.

1.2. L'intégration :

L'intégration est la période pendant laquelle une impulsion positive est donnée au « candidat » devenu « salarié en période d'essai », cette impulsion devant initier une relation d'attachement entre lui et son entreprise.

Mais initier l'engagement n'est pas le seul enjeu de l'intégration, il faut aussi le rassurer sur le fait que vous rejoindre a été la meilleure décision professionnelle qu'il ait jamais prise. Il doit être rapidement sûr d'avoir rejoint l'entreprise qui valorisera son parcours professionnel, pour y faire un travail intéressant.

La première phase de l'intégration, la présentation, est l'accueil du candidat, suivi de la présentation physique de l'organisation et de l'emploi au nouveau salarié. C'est-à-dire les conditions de travail, les moyens, les missions, etc. L'enjeu de l'intégration est de favoriser l'engagement du salarié en lui présentant la place de son emploi dans l'activité de l'entreprise. Le nouveau collaborateur doit se sentir attendu. L'accueil va ainsi constituer sa première impression. C'est à partir de cette première impression que va se forger son sentiment global envers sa nouvelle entreprise.¹

1.3. Gérer les carrières :

Pour appréhender la gestion de carrière, les entreprises construisent des structures et outil. Les gestionnaires de carrière veillent à l'employabilité de la population En étant attentif à l'alignement des compétences et au développement des aspirations avec les collaborateurs et leur mobilité et besoins stratégiques et commerciaux.

Il agrège les résultats officiels des entretiens annuels des collaborateurs pour évaluer leurs attentes d'évolution, leur satisfaction vis-à-vis de leur fonction et leurs axes de développement de compétences

. Il participe à la définition des principes qui affectent le développement professionnel employé. Et mettre en place des outils pour identifier les attentes des collaborateurs, répondre Souhait de mobilité exprimé, recherche de projets professionnels, coordination de personnel Ou mener des entretiens professionnels, parler aux managers pour découvrir les potentiel, , d'évaluer les performances et de mettre en place des plans d'accompagnement pour les collaborateurs en difficulté.

¹ Benjamin CHAMINADE : Attirer et fidéliser les bonnes compétences, Créer votre marque d'employeur, 3ème édition, Editions afnor, Paris, 2010, P 131

Enfin, il établit des plans de succession (ou de relève) en repérant les remplaçants potentiels et anime les revues de personnel et les comités de carrière.¹

1.4. Créer ou développer une marque employeur :

Une marque est un nom ou un logo permettant d'identifier les biens ou services d'une entreprise et de les différencier des concurrents. Construire cette marque d'employeur unique commence par identifier l'image cible que l'on souhaite donner à ses candidats potentiels et salariés actuels. Pour cela, chaque entreprise a son propre chemin à suivre.

Quand la plupart des entreprises sont orientées sur le court terme et restent passives sur leur secteur d'emploi, les employeurs de choix communiquent leur image sur le long terme et disposent en permanence d'un vivier de candidatures de qualité.

Avoir une marque d'employeur clairement identifiable est le meilleur moyen pour une entreprise de se faire connaître comme employeur de référence chez lequel il fait bon travailler. C'est une méthode directement empruntée au marketing : la marque d'un produit est créée pour développer dans l'esprit du consommateur un besoin de consommer et une image de qualité qui le poussera à passer à l'acte.

Une marque d'employeur produit le même effet en créant une image sociale attractive qui met en valeur l'enrichissement que procure le fait de travailler dans une entreprise aux valeurs humaines solides qui incite les candidats évoluant sur son marché du travail cible à rejoindre ses rangs. Les RH commencent le marquage, le marketing avec autorisation et la gestion des relations avec les clients en les appliquant non pas aux clients potentiels mais bien aux employés potentiels.

À travers sa marque d'employeur, l'entreprise communique une offre, une promesse, une vision, un style de vie et un ensemble de valeurs auxquels les candidats s'identifient déjà et souhaitent adhérer. Moyen bien plus attractif que la petite annonce promettant Moyen bien plus attractif que la petite annonce promettant tel salaire pour telles activités réalisées. Il ne s'agit alors plus de vendre un emploi ou un métier, mais de communiquer une vision de marque proposant de vivre une expérience. Cette marque peut être construite sur l'esprit d'entreprise, l'amélioration du cadre de vie ou encore l'épanouissement individuel apporté par la vie professionnelle des salariés ou encore sur le

¹ Jean-Marie PERETTI : Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition, Edition VUIBERT, Paris, 2016, P 86

suivi personnalisé de leur carrière. Une fois que cette image de marque est solidement implantée, un flux stable de candidatures se mettra en place naturellement.

Avoir une marque d'employeur solide permet à l'entreprise de communiquer sa différence non seulement à l'attention des candidats mais aussi auprès de ses salariés actuels. L'enjeu est de leur faire prendre conscience que leur employeur est différent de ses concurrents et qu'ils ne retrouveraient pas ailleurs d'environnement aussi favorable à leur épanouissement. Conscients que l'herbe n'est pas plus verte ailleurs, les salariés deviendront prescripteurs de leur entreprise vis-à-vis de leurs relations personnelles et professionnelles.¹

1.5. Les politiques salariales :

L'objectif principal d'une politique de rémunération, quel que soit le groupe d'employés auquel elle s'adresse, est d'assurer la cohésion entre les objectifs individuels et les objectifs corporatifs. Dans toute entreprise, le personnel cadre s'attend généralement à être rétribué en fonction du chiffre d'affaires et des gains découlant de leur travail. Pour attirer et surtout pour conserver les meilleurs employés, il importe donc d'instaurer des politiques de rémunération qui satisfassent leurs besoins sans pour autant nuire à la santé financière de l'entreprise.

A .les salaires :

Dans l'entreprise, les comparaisons, entre collègues, entre salariés de même niveau hiérarchique ou de niveaux différents, entre classes d'âge, entre fonctions plus ou moins valorisées, entre expertises différemment reconnues, entre les "hauts potentiels" détectés et les autres, entre anciens formés sur le terrain et diplômés venus de l'extérieur, sont nombreuses. Elles peuvent susciter des sentiments de non-équité interne. Les comparaisons s'élargissent à l'extérieur de l'entreprise. Et les peuvent être entre salariés d'entreprises de tailles comparables ou différentes, entre travailleurs des secteurs privé et public, de branches d'activité différentes.

L'exigence aussi d'équité externe s'accroît au fur et à mesure que les informations comparatives se diffusent plus largement. Le succès des enquêtes de salaires publiées dans la presse illustre cette soif d'éléments de comparaison. Chacun veut se situer et vérifier qu'il est équitablement traité. Les comparaisons que chacun fait avec ses propres attentes ou avec l'évolution de sa situation dans le temps sont également à prendre en compte.

¹ Benjamin CHAMINADE, op cit, P 25-26-27

Elles peuvent créer des sentiments de non-équité avec soi. Après avoir souligné les principaux enjeux managériaux de l'équité, cet article précise comment les politiques RH peuvent permettre de prendre en compte efficacement cette valeur montante et de garantir un niveau satisfaisant d'équité.¹

B. les composants de salaire :

1. la variabilisation des salaires :

Aujourd'hui, les augmentations générales et les primes à l'ancienneté ont laissé la place aux primes de performance individuelle et aux augmentations managériales individualisées, différenciées selon les salaires. L'introduction des systèmes de rémunération variable ou systèmes de bonus est de plus en plus généralisée dans les entreprises. Concernant principalement les commerciaux au départ, le variable s'est étendu à l'ensemble des cadres puis progressivement aux salariés.

2. les primes :

Elles s'ajoutent au salaire de base et peuvent être très diverses : primes d'ancienneté, exceptionnelles, de bilan, de rendement, d'insalubrité, d'assiduité, de 13ème mois... La différence essentielle tient dans le caractère obligatoire ou non du versement de la prime : Si le versement de la prime est issu du contrat de travail ou d'un accord collectif, il s'agit alors d'un véritable complément de salaire que l'employeur ne peut se dispenser de verser. Si le versement résulte d'un usage (pratique régulière, constante et fixe), l'employeur est tenu de verser la prime tant que l'usage n'est pas dénoncé. Peuvent être concernées des primes d'assiduité, de 13ème mois, etc.

Si l'employeur verse une prime ponctuellement à un salarié, de façon discrétionnaire, avec un montant variable, il s'agit alors d'une libéralité. Dans ce cas, l'employeur garde toute sa liberté dans le versement de ces primes dont il pourra modifier à sa guise le montant et les modalités de versement, dans le respect toutefois du principe « à travail égal, salaire égal ». Dans ce domaine, on parle souvent d'inventives. Il s'agit de primes liées à des objectifs individuels ou collectifs, qualitatifs ou quantitatifs, soumises aux mêmes charges que le salaire. Les inventives ne sont rien d'autres que des moyens,

¹ John M. Abowd and Francis Kramarz , (*Les politiques salariales: Individus et entreprises*)
<https://www.jstor.org/stable/3502564> ,consulté le 29/04/2022 a 22 :13.

pécuniaires ou non, d'augmenter le dynamisme et le rendement du personnel. Exemple : un voyage offert par une entreprise, à son personnel, à un distributeur ou à un fournisseur pour les récompenser, les motiver est un voyage de stimulation des affaires.¹

3. les compléments de salaire :

Les avantages en nature ne sont pas à négliger car ils constituent parfois un accessoire important de la rémunération. La voiture de fonction, par exemple, s'est considérablement démocratisée ces dernières années et n'est plus attachée à une fonction en particulier. Elle est plutôt attribuée à des cadres méritants, dont l'entreprise veut souligner l'importance. La grosseur de la voiture dépend du niveau hiérarchique, de la qualité de la négociation que le salarié aura su mener lors de son embauche ou à l'occasion d'un changement de statut.

1.6. Mettre en place une politique de formation :

La formation du personnel, constitue le principal facteur de valorisation des ressources humaines. La formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont pourtant devenues nécessaires à la survie d'entreprise.²

Lorsque la formation n'est pas organisée dans un cadre politique Répondre aux besoins individuels de développement des compétences et collectif, mais repose toujours sur une logique d'offre, qui se trouve être Toujours utilisé comme « récompense » pour la participation des employés, ou comme La "consolation" de la moindre hausse salariale. Évidemment, nous n'avons pas à imaginer dans ce sens La formation comme outil de motivation et de fidélisation des salariés, mais dans ce Cela tiendra compte de leur projet professionnel et de leurs objectifs La décentralisation et finalement sa concrétisation.

«On peut considérer que cette motivation à apprendre et à se former est liée à la satisfaction au travail des salariés, et par voie de conséquence à leur fidélité à l'organisation qui les emploie. Ainsi HICKIS et Klimoski ont montrés que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorable suite à celle-ci »³.

¹ JHON.P , <http://www.creg.ac-versailles.fr> ,consulté le 15/03/2022 a 09 :46h

² BALLANDE Stéphane et autres. Management des entreprises. (En 24 fiches).éd DUNOD, Paris P ;105

³ Cerdin Jean Luc et autres l'entreprise a la carte : une innovation pour fidéliser, in HIKS ET CLIMOSKI, Université Aix-Marseille, 1987, P : 586,

2. pourquoi fidéliser ?

Les entreprises ont toutes sortes de bonnes raisons de fidéliser le personnel. Les conséquences du départ d'un salarié qualifié vont bien au-delà des frais certes élevés de recrutement et de mise au courant de son successeur.

La fidélisation permet à l'entreprise de conserver ses salariés talentueux et donc de restreindre la part financière réservée à la rotation du personnel.

L'entreprise peut de ce fait dégager des gains financiers plus importants dans la formation, dans le développement des compétences, et développer ainsi sa valeur organisationnelle (normes ISO 9001 et ISO 9004).

Néanmoins, pour d'autres chercheurs, les effets du roulement de la main-d'œuvre peuvent être bénéfiques pour les organisations en raison, entre autres, du départ d'employés non performants et l'arrivée de sang neuf.¹

les entreprises qui fait l'économie d'une démarche de fidélisation s'expose à de nombreuses problématiques RH :

- **désengagement des salariés**
- **absentéisme**
- **augmentation du turnover**
- **dynamique collective interne négative**
- **érosion de la marque employeur**

Ces problématiques RH représentent un coût financier considérable pour les entreprises. annonce un coût de désengagement des salariés toujours plus élevé de 14 580 par an et par salarié. Un coût en hausse lié non seulement au départ d'un collaborateur, mais également aux coûts de remplacement, et le cas échéant, à ceux de l'intégration de la personne qui le remplace. L'association CuraViva a ainsi listé les coûts directs visibles, mais également ceux qui sont indirects et cachés.

¹ (Mobley, 1982; Dalton, Todor et Krackhardt, 1982; Hollenbeck et Williams, 1986; Staw, 1980; Cascio, 1991).

Tableau N° : 2.1 : couts de recrutement de nouveau salariés.

	Couts des directs visibles	Couts indirects cachés
Couts de départ de l'ancien collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> × entretien de départ × charges administrative 	<ul style="list-style-type: none"> × perte de productivité × perte de compétences × impact sur le morale des collègues × absentéisme du a la recherche de l'emploi
Couts de remplacement	<ul style="list-style-type: none"> × Actualisation de la description de fonction × Frais de communication × Sélection et entretiens × Prime de cooptation × Négociation de salaire 	<ul style="list-style-type: none"> × Perte de productivité × Impacts sur la motivation × Perte de temps des RH et du manager × Opportunités perdues
Couts d'intégration du nouveau collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> × Frais administratifs × Examen médical × Frais de formation 	<ul style="list-style-type: none"> × Durée d'apprentissage × Inexpérience × Impact sur l'image × Perte de temps du service × Baisse de la qualité × Différentielle d'efficacité

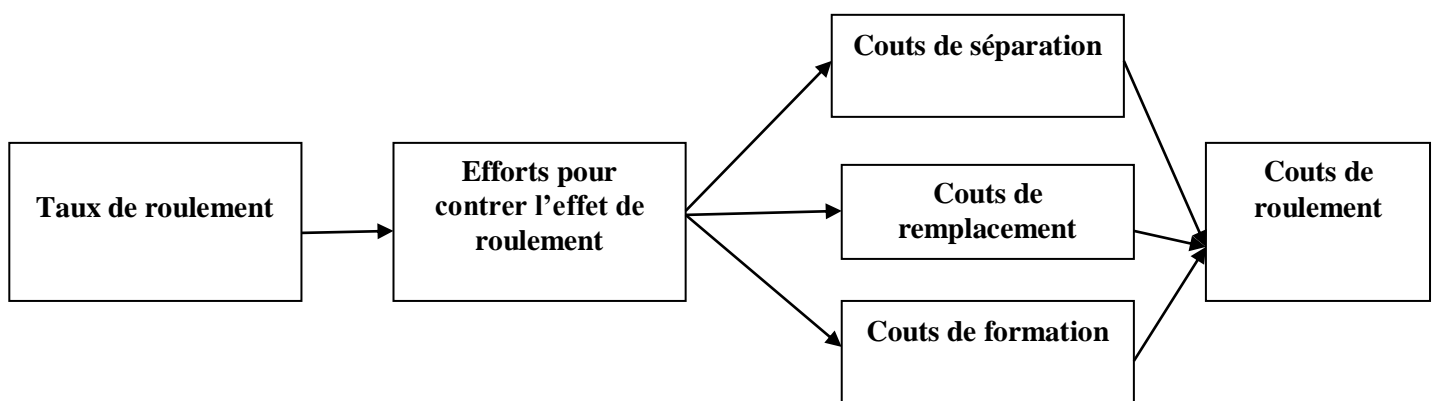
Source : équipe supermood , (*Fidélisation des salariés : impact, outils et bonnes pratiques managériales*), <https://www.supermood.com> , consulté le 20 /05/2022.

2.1. Enjeu organisationnel :

La fidélisation est un outil important de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Comme le souligne Chaminade (2003), assurer le développement des compétences est Efficace. Assurez-vous que ce développement d'employés qui ont déjà une expérience organisationnelle n'est pas un remplacement constant d'employés, ça marche! L'une des principales conséquences organisationnelles associées à la mobilité est Il n'y a aucun doute sur le coût qui y est associé.

Cascio (1991) a développé un modèle pour mesurer les coûts associés au roulement du personnel, divisés en trois catégories principales : les coûts de roulement, les coûts de recrutement et les coûts de formation des nouveaux employés. Selon les auteurs, tous ces coûts sont en réponse à l'impact du dysfonctionnement organisationnel causé par le roulement du personne.

Figure N° 2.1 : modèle de mesure des coûts du roulement de la main-d'œuvre



Source :cascio (1991)

2.2. Enjeu sociale¹ :

L'image de l'employeur a un rôle déterminant pour attirer et conserver ses salariés. La capacité à être une entreprise socialement responsable, à avoir un sens éthique est aujourd'hui un facteur de réussite.

¹ OUYAHIA zoubida ,la fidélisation des ressources humaines et ses impacts sur la performance dz l'entreprise ,thèse de doctorat, Université oran ,P32

Les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leur capacité à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante. Cette responsabilité sociale peut être définie comme étant l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable.

Cet engagement vise à préserver l'environnement, améliorer la qualité de vie et les relations avec les parties prenantes.

Elle occupe une place de plus en plus importante dans les préoccupations des dirigeants, qui désirent véhiculer une meilleure image. L'éthique fournit à l'entreprise une série de règles de conduite et de gestion.

Les politiques de fidélisation font partie intégrante de cette gestion éthique des Ressources Humaines, il s'agit de développer un climat favorisant leur implication, leur engagement et la satisfaction dans une relation basée sur la confiance. L'objectif est de créer une évolution professionnelle harmonieuse pour tous les collaborateurs en s'attaquant aux sources d'insatisfaction tout en répondant aux objectifs de l'entreprise.

Les entreprises prennent actuellement conscience que l'intégration d'objectifs sociaux représente un investissement stratégique et doivent relever le défi de devenir des « employeurs de référence ».¹

Cette distinction ne représente pas un simple label générique dont toute entreprise peut se prévaloir sous prétexte qu'elle assure un salaire supérieur à la moyenne dans son secteur. Être un employeur de référence exige de développer une image sociale différente de ses concurrents, de promouvoir une culture d'entreprise forte, centrée sur l'être humain.

Selon Peretti, il est nécessaire que l'entreprise maintienne une « cohérence entre son image externe et son image interne » pour qu'elle puisse être considérée comme un employeur de choix.

Chaque salarié devient ambassadeur, qui contribue plus ou moins à la construction d'une image attractive. Burgaud (2001) complète ce point de vue et estime que cette marque d'employeur constitue un atout d'importance car elle permet de se distinguer

¹ CHAMINADE B ,(2003) op.cit

fortement des concurrents en termes d'image d'employeur et de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

3. quel population fidéliser ?

Il est important de savoir à l'avance à quels groupes de personnes de l'entreprise il faut s'adresser. Des mesures de fidélité qui marchent vraiment, pas contre-productif. C'est donc une question pour les employés les plus performants et les employés jugés potentiels. L'objectif est de ne garder qu'un certain « noyau » d'employés. Pour être vraiment efficaces et non avérées contre-productives, ces mesures de rétention, les incitatifs créés pour les employés, doivent cibler les catégories suivantes : Populations spécifiques.

Tous les employés ont des niveaux de performance différents, il n'y a donc aucune raison de le regretter de la même manière lors de leur départ. De ce point de vue, on peut comprendre que la rétention des moins performants non seulement met en péril le succès de l'entreprise, mais peut aussi démotiver les autres. Leurs talents sont considérés comme prometteurs. Le salarié à garder diffère des autres salariés, même de ceux qui ont la même description de fonction que lui. S'il fallait formuler une règle générale, le salarié à fidéliser possède les compétences clés ou stratégiques. Ce salarié a un impact sur l'entreprise supérieur à celui des autres salariés grâce à :

Sa performance : ses résultats sont parmi les meilleurs de la société et il détient les clés de son futur développement économique.

Ses compétences: il a une compétence rare ou unique dans l'entreprise et fait partie des managers présents ou futurs.

Sa criticité : est difficile ou coûteux à remplacer. C'est par exemple le leader d'opinion qui risque de partir accompagné de ses collègues.

Son attachement: il est impliqué dans les buts et objectifs de son entreprise et engagé dans la réussite de son emploi, il restera dans l'entreprise même s'il avait l'opportunité de changer d'employeur.

En raison des coûts, des contraintes organisationnelles et matérielles ainsi qu'au risque d'inefficacité des mesures de fidélisation, il est important pour l'entreprise de cibler

des catégories de population bien précise. Ce choix peut s'appuyer sur la contribution du salarié aux résultats de l'entreprise.¹

A cet effet, nous pouvons évoquer l'apport théorique de Ference, qui propose une classification des salariés distinguant :

- « **L'espoir** »: salarié présentant de fortes perspectives de promotion et d'évolution de carrière et de faibles performances.
- **L'étoile** : salarié ayant de fortes perspectives et de fortes performances.
- **Le pilier** : salarié ayant une faible perspective et forte performance,
- **La branche morte** : salarié ayant une faible perspective et faible performance.

Enfin, les cadres sont très souvent considérés comme les meilleurs potentiels d'une entreprise de par leur adaptabilité, leurs connaissances et savoir-faire évolutifs, leur niveau de responsabilité élevé et la valeur ajoutée croissante qu'ils apportent à l'entreprise. Leur fidélisation apparaît donc essentielle, même si l'on sait qu'il s'agit d'une « fidélité de court terme »² puisqu'ils sont aujourd'hui amenés, de par la conjoncture, à changer plusieurs fois d'entreprise au cours de leur carrière.

Section 03 : liens entre la fidélisation et les pratiques GRH.:

Afin d'expliquer les liens entre les pratiques de GRH et la fidélisation des employés, bon nombre de chercheurs s'appuient sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Puisque la relation d'emploi peut être vue comme un échange entre l'employeur et l'employé, les différentes pratiques de GRH appliquées au sein d'une organisation constitueraient autant de façons d'établir des liens de confiance et de favoriser des comportements de réciprocité de la part des employés.³

¹ Jean-Marie PERETTI : Gestion des ressources humaines, 11^{ème} édition, Edition VUIBERT, Paris, 2009, P 267_268

² Henda S., Fronteau, A. (2006). La fidélisation des salariés enjeu de performance des entreprises, Workshop on Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management Research LIRHE & GRACCO CNRS, University of Toulouse 1, France, 15-19 Mai

³ (Arthur, 1994; Chang et Chen, 2011; Tsui et autres, 1997)

Ainsi, en présence de pratiques de GRH leur procurant un environnement et des conditions de travail satisfaisants, les employés pourraient se sentir valorisés et respectés par leur employeur, ce qui les inciterait à adopter des attitudes et des comportements positifs.

Plusieurs théoriciens ont insisté récemment sur la pertinence de recourir à des grappes (bundles) de pratiques faisant preuve d'alignement horizontal (horizontal fit) et permettant de constituer un système de travail haute performance (STHP).¹

Ces grappes de pratiques visent globalement à améliorer les compétences des employés, à les motiver et à leur donner l'occasion de participer activement aux décisions relatives à leur travail.

Notons que selon Delery l'alignement horizontal fait à la cohérence et à la complémentarité des pratiques de GRH et plus spécifiquement, à la capacité des pratiques de GRH de « travailler ensemble, de façon systémique, à la réalisation d'objectifs organisationnels. La notion d'alignement horizontal nécessite donc que l'on s'intéresse à l'ensemble du système de GRH plutôt qu'à différentes pratiques considérées individuellement.²

3.1. La satisfaction et la fidélisation :

L'intérêt suscité par le thème de la satisfaction du personnel n'est pas un fait nouveau. Selon PAUGAM (2000)³, une recension complète est devenue impossible, en dépit de l'impressionnante quantité d'études réalisées.

3.1.1. Définition de la satisfaction :

Pascal PAILLE définit le terme de satisfaction comme un état psychologique particulier résultant de l'accomplissement d'une certaine forme de demande préalable qui, selon sa nature peut être générée par des facteurs physiologique, matériel ou sociaux. « Une personne se déclare satisfaite lorsqu'elle a trouvé une solution à un état de tension ». ⁴

¹ (Boselie, Dietz et Boon, 2005; Gerhart, 2005; Wright et Boswell, 2002)

² DELERY ,(Issues of fit in strategies human resource management 1996) ,P291

³ Serge PAUGAM : Le salarié de la précarité, 1 er édition, Edition PUF, Paris, 2000, P 356

⁴ Pascal PAILLE : La fidélisation des ressources humaines, Edition ECONOMICA, Paris, 2004, P 24

3.1.2. Les sources de la satisfaction :

Les travaux sur le concept de satisfaction s'organisent selon trois paradigmes, ces derniers envisagent le salarié comme étant principalement intéressé par le contenu de son travail, les récompenses matérielles ou la qualité relationnelle qu'il tire de ses rapports avec son activité professionnelle, ces derniers déterminent respectivement le paradigme de « l'homo faber », de « l'homo economicus », et « l'homo sociologicus ».¹

3.1.2.1. L'activité objective comme source de satisfaction :

Si l'individu est heureux dans l'acte même de travailler, c'est qu'il éprouve la satisfaction de mettre ses qualifications personnelle au bénéfice d'une œuvre individuelle ou collective se manifestant sous la forme d'un produit ou d'un service dont la valeur est reconnue. Ce faisant dans ce champ de connaissances on insiste sur le fait que les salariés puisent principalement leur satisfaction dans les actes se rapportant à ce qu'ils font objectivement dans leur travail.

3.1.2.2. La rétribution comme source de satisfaction :

On parle ici d'accorder une importance particulière et d'exclure toute autre forme d'intérêt outre que la rémunération et la promotion qui constituent bien deux formes de rétribution : « Il existe un lien de cause à effet solide entre la satisfaction et les gratifications de nature économique, telle que la rémunération perçue sous forme de salaire et de gratification matérielle diverses, et les perspectives de développement professionnel. Ces deux aspects assurent la fidélisation des salariés, selon des modalités diverses ».²

3.1.2.3. Le rapport social comme source de satisfaction :

Le rapport social peut être abordé de différentes façons, la relation entre les collègues et l'ambiance dans le travail en constituent les deux principales dimensions, « les relations entre les collègues touchent à ce qui relève de la convivialité du travail, le collègue est généralement du même statut, il occupe le plus souvent une fonction similaire ou complémentaire, l'ambiance dans le travail implique nécessairement d'autres équipes de travail ou d'autre niveau de la hiérarchie, les salariés peuvent se sentir solidaires de ceux qui partagent la même qualification ou la même culture professionnelle dans l'entreprise et être en désaccord avec la direction ou les équipes d'encadrement ».³

¹ Serge PAUGAM : OP CIT : P 357

² Pascal PAILLE : OP CIT : P 59.

³ Pascal PAILLE : OP CIT : P 24

3.2. La motivation et la fidélisation :

3.2.1. Définition de la motivation :

La motivation est considérée comme le moteur de comportement, et agit comme déclencheur de l'action. Elle constitue comme un phénomène tellement complexe que beaucoup de chercheurs en ont fait un sujet de leurs études et recherches. Pour POTOCKI MALICET : «La motivation est un stimulant à l'action tant en quantité qu'en qualité d'action. Elle se traduit chez les salariés par une grande variété de comportements. La prise en compte des désirs et des aspirations par les entreprises leur impose à les considérer tels que les salariés cherchent à les vivre et non pas seulement tels que l'entreprise a intérêts qu'ils s'expriment».¹

Par ailleurs, pour VALLE-RAND ET THIL « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les force interne et/ou externe produisent le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance au comportement »²

3.2.2. Les caractéristiques de la motivation :

On distingue quatre formes de motivation :

3.2.2.1. Le déclenchement du comportement :

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

3.2.2.2. La direction du comportement :

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (A) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (B) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

3.2.2.3. L'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des 5 objectifs à atteindre. Elle se

¹ - POTOCKI MALICET Danielle : Eléments de sociologie du travail et de l'organisation, Edition Economica, Paris, 1997, P27.

² ROJOT Jacques et al, comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail,

manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

3.2.2.4. La persistance du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. ¹

3.3. L'implication et la fidélisation :

3.3.1. Définition de l'implication :

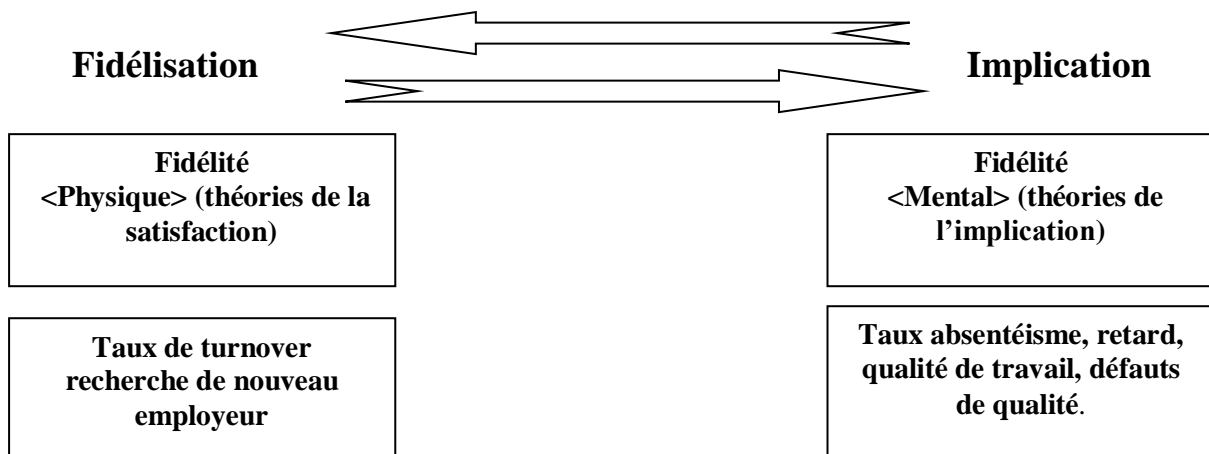
Les définitions de l'implication sont nombreuses :

L'implication se définit comme l'attachement au travail, comme l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de l'implication dans le travail.

Pour MOWDAY, PORTER et STEERS : « L'implication est définie à la fois comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière. Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs au moins : Une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation et une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation ». ²

¹ Patrice ROUSSEL (2000) : La motivation au travail – Concepts théoriques, LIRHE. Université de Toulouse 1, France, PP 04,05.

² - MOWDAY, PORTER et STEERS : Employee-organization linkages, Academic press, 1982, P 91.

Figure N°2.2 : connexion (lien) fidélisation-implication par Petit et Zardet

Source: Camille Weber –(attractivité et fidélisation des RH) P13

3.4. La communication interne et fidélisation des salariés :

La communication interne est l'un des outils majeurs pour fidéliser son personnel toute structure a besoin d'une énergie commune pour fidéliser l'ensemble des collaborateurs. Pour cela, il faut développer chez chacun une volonté constante de faire toujours plus, cette motivation suppose que l'entreprise à su trouver l'énergie interne nécessaire en mobilisant les acteurs pour agir efficacement. Nous prendrons ici l'exemple de deux outils important pour fidéliser son personnel :

- **journal d'entreprise :**

Il est le produit institutionnel de chaque entreprise, auquel on apporte une attention particulière, ainsi on remarque qu'il correspond exactement à l'exigence du personnel qui est celle de l'implication. Le journal d'entreprise représente un signe électif d'observation, il est l'écho de l'identité de ses orientations stratégiques il est destiné directement au personnel et l'informe sur les valeurs de l'entreprise, le marché et l'environnement dans lequel elle se trouve.

Le rôle du journal interne est d'établir un lien commun entre les salariés ceci en leur permettant de participer activement au développement de la culture de leurs structure. C'est susciter son désir de participer activement au bon développement de la diffusion de la communication interne auprès des autres collaborateurs.

- **Le film d'entreprise :**

Il a pour objectif de fidéliser par l'information et la formation : L'information : il peut être un reportage, une émission, des interviews présentant la différente facette de l'entreprise et de son personnel par exemple. Dans ce cas, la structure met en valeur les compétences et qualités de ces salariés et donc suscite en lui un sentiment de fierté qu'aucune autre structure ne peut lui apporter.

La formation : on peut présenter au nouvel arrivant un film d'entreprise, l'objectif ici sera de le féliciter d'avoir choisi de contribuer à la réussite de sa nouvelle entreprise et de le séduire par les qualités mis en avant dans le film.¹

3.4.1. Autres liens entre la communication interne et fidélisation :

- **La responsabilisation des salariés :**

Aussi La communication est un facteur important dans la responsabilisation des employés. En effet, si la communication n'est pas claire est qu'elle ne se fait pas régulièrement, un employé n'aura peut-être jamais ce qu'il lui faut pour voler de ses propres ailes.

Il y a aussi la notion que « savoir, c'est pouvoir », mais on doit partager cette connaissance d'abord et avant tout. Un employé est responsabilisé lorsqu'il est en mesure d'obtenir de précieuses connaissances portant sur l'entreprise à différents niveaux, et par la suite, il doit avoir l'occasion de partager ses connaissances avec un gestionnaire par l'entremise d'une communication bilatérale.

Et la responsabilisation des salariés est un outil de fidélisation comme il est mentionné précédemment, donc la communication interne favorise indirectement la fidélisation des ressources humaines.

L'entreprise communique donc de plus en plus sur sa gestion des ressources humaines en mettant en avant ses initiatives sociales. Dans cette optique, elle adopte de plus en plus une démarche marketing interne pour convaincre, fidéliser et séduire les salariés. Le salarié est donc considéré comme un client de l'entreprise dont il faut satisfaire les besoins et les attentes.²

¹ Angela MATUNDU (Années 2000 – 2001) : Les outils de vecteur de fidélisation interne, fidélisation ou manipulation, école supérieure de gestion * cours de communication d'entreprise*, Paris, PP 8,9

² <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-249.html> , Consulté le 13/05/2022 à 16:55.

- **Internet autre vecteur de fidélisation :**

L'entreprise moderne a rapidement compris l'intérêt d'exploiter les nouvelles technologies, désormais présentes partout, pour véhiculer la communication interne. L'objectif étant de suivre les tendances technologiques et d'en profiter pour améliorer la fidélisation des personnels.

Différentes possibilités d'exploiter Internet à ces fins sont offertes à l'entreprise. Le choix peut dépendre des conditions financières, des enjeux concurrentiels, des impératifs d'organisation ou autres... L'entreprise peut également opter à une démarche progressive, en plusieurs étapes, pour exploiter à fond les nouvelles technologies.

L'Intranet permet en effet de faciliter la communication et de réduire les tâches à faible valeur ajoutée. Le personnel dispose désormais d'un moyen de communication qui véhicule l'information dans les deux dimensions verticale et horizontale.

Ainsi, les flux de communication descendante mais aussi ascendante sont de plus en plus intéressantes puisqu'ils permettent notamment une personnalisation de la diffusion vers le bas de la hiérarchie et une remontée beaucoup plus aisée, et par là une implication motivante. De leur part, les flux horizontaux permettent aux employés de différents services de mieux se connaître et de mieux collaborer dans la réalisation de leurs tâches respectives.

A travers l'informatisation des supports de communication, l'entreprise élimine les procédures et souvent perçues par le personnel comme des tâches à faible valeur ajoutée. Intranet permet en définitive d'améliorer les conditions de travail et de favoriser l'instauration d'une culture d'entreprise.

Une deuxième étape est celle de l'exploitation d'Internet au sein de l'entreprise, c'est-à-dire que cette dernière donne à son personnel accès au réseau planétaire dans ses locaux et durant les horaires de travail. C'est une approche qui reste souvent discutable notamment lorsqu'il s'agit de déterminer les fonctionnalités qui seront autorisées au sein de l'entreprise.

Toutefois, donner au personnel accès à Internet, que ce soit un droit à la navigation et la messagerie ou à l'une des deux uniquement, représente pour le personnel une ouverture sur le monde externe.¹

¹ Angela MATUNDU (Années 2000 – 2001) : Les outils de vecteur de fidélisation interne, fidélisation ou manipulation, école supérieur de gestion * cours de communication d'entreprise *, Paris, PP 27.29

Conclusion :

La fidélisation des salariés a pour objectif final la rétention des salariés. Il s'agit de créer un environnement professionnel susceptible de favoriser la stabilisation des relations entre les salariés et leur entreprise sur le long terme.

La notion de fidélisation des ressources humaines doit néanmoins être revisitée. Elle doit naturellement accorder une place importante à la problématique de la rétention des salariés, mais elle doit également tenir compte des effets délétères pour l'organisation de certaines conduites de retrait telles que les absences volontaires par lesquelles ils s'adaptent aux évolutions de leur environnement professionnel.

Chapitre 03 :

**L'impact de la communication interne sur la
fidélisation des ressources humaines au sein de**

La SONATRACH

Après avoir développé les concepts de communication interne et de fidélisation RH dans notre partie théorique, L'objectif de ce chapitre est de mettre en évidence l'importance accordée par SONATRACH à la communication interne comme moyen de fidélisation de ses employés et les pratiques développées en la matière.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur la littérature disponible sur le sujet en nous servons des résultats de notre étude.

Ce chapitre sera consacré à étudier la présentation de SONATRACH, sa politique de communication et l'explication de la méthodologie de recherche. Enfin, nous analyserons la relation entre la communication interne et la fidélisation des RH.

Section 01 : Présentation de l'entreprise publique économique SONATRACH. :

Sonatrach est une compagnie étatique algérienne et un acteur international majeur dans l'industrie des hydrocarbures, le groupe pétrolier et gazier est classé 1ère en Afrique et 12ème dans le monde en 2022, toutes activités confondues, avec un chiffre d'affaires à l'exportation plus de 60 milliards de US\$.

Née le 31 décembre 1963, la compagnie intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisations, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle est 4ème exportateur mondial de GNL, 3ème exportateur mondial de GPL et 5ème exportateur de Gaz Naturel.

Adoptant une stratégie de diversification, Sonatrach se développe aussi bien dans les activités de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière. Poursuivant sa stratégie d'internationalisation, Sonatrach opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde : Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte), Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne), Amérique Latine (Pérou) et USA.

Sonatrach est une Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures, « S.P.A » est une entreprise publique algérienne créée le 31 décembre 1963, un acteur majeur de l'industrie pétrolière surnommé la major africaine.

Sonatrach est classée la première entreprise d'Afrique. ¹

1.. Historique de la SONATRACH :²

Une Algérie prospère, une Algérie portée par la volonté d'un état qui, après l'indépendance, a très tôt compris que l'accès à l'énergie est une voie essentielle menant au développement économique, social et politique. C'est dans cette perspective qu'au lendemain de son indépendance, l'Algérie a créé, le 31.12.1963, Sonatrach, la « Société nationale de transport et de la commercialisation des hydrocarbures ».

¹ <https://sonatrach.com> , consulté le 22/05/2022 à 19 :31h .

² Document interne (Politique de sonatrach).

Année 1964 :

- ❖ Sonatrach, pour confirmer son acte de naissance, a lancé la construction du premier oléoduc algérien, l'OZ1, d'une longueur de 805 KM, reliant Haoud El Hamra à Arzew.
- ❖ L'Algérie décide de lancer la grande aventure du gaz, en mettant en service le premier complexe de liquéfaction de gaz naturel, dénommé GL4Z (CAMEL – Compagnie Algérienne du Méthane Liquéfié), d'une capacité de traitement de 1,8 milliards m3 gaz/an.
- ❖ Mise en service de la raffinerie d'Alger. La réalisation de ces infrastructures a permis à l'Algérie d'entrer de plain pied dans l'industrie des hydrocarbures.

Année 1968 :

- ❖ Découverte de gaz à Gassi EL Adem, au sud Est de Hassi Messaoud.
- ❖ SONATRACH est autorisée à transporter des hydrocarbures gazeux en provenance du gisement de Hassi R'mel et des zones productrices algériennes, à travers le gazoduc Hassi R'Mel – Skikda. SONATRACH évolue comme une société intégrée à la faveur de ses découvertes de pétrole, et devient une société qui détient des réserves en hydrocarbures.

Année 1969 :

- ❖ L'Algérie devient membre de l'OPEP
- ❖ Le projet de transport de gaz de pétrole liquéfié (GPL) et de condensat « Hassi MessaoudArzew », présenté par SONATRACH, est approuvé par l'Etat. SONATRACH est autorisée à exploiter l'ouvrage.
- ❖ Sonatrach débute les premières opérations d'exploitation pétrolière par ses propres moyens sur le champ d'El BORMA.

Année 1971 :

- ❖ Nationalisation des hydrocarbures Une nouvelle ère pour le développement économique du pays La nationalisation des hydrocarbures décidée par l'Algérie en Février 1971 place la compagnie nationale des hydrocarbures dans une nouvelle dynamique. Une planification de plus en plus rigoureuse est mise en place, les objectifs de Sonatrach étaient alors l'extension de toutes ses activités à l'ensemble des installations gazières et pétrolières et l'atteinte de la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures. Cette année a été marquée aussi par l'acquisition du premier méthanier au nom du gisement hassi rmel.

Année 1973 :

Mise en service du complexe de séparation de GPL (GP2Z), d'une capacité de production de 600 000 tonnes/ an de GPL.

Année 1974 :

La capacité de production du gisement de Hassi R'mel a été portée à 14 milliards de m³ de gaz naturel et 2 400 000 tonnes de condensat stabilisé. Année 1975 : Découverte du gisement de pétrole de Mereksen.

Année 1976 :

Mise en service de deux (02) unités de transformation des matières plastiques, une à Sétif et l'autre à Chlef.

Année 1979 :

- ❖ Mise en service du Module 2 de Hassi R'Mel, avec une capacité de production de 20 milliards m³/an de gaz, 4 millions de tonnes/ an de condensat et 880 000 tonnes/an de GPL.
- ❖ Achèvement des travaux du Module 4 de Hassi R'Mel, avec une capacité de production de 20 milliards m³/an de gaz, 4 millions de tonnes/ an de condensat et 880 000 tonnes/an de GPL.

Année 1980-1985 :

Durant cette période, l'Algérie a lancé de grands projets économiques qui ont permis la mise en place d'une assise industrielle dense. Ce qui lui a permis de tirer profit de la rente pétrolière dont une bonne partie a été réinvesti dans les projets de développement économique. Sonatrach s'est engagée selon un plan quinquennal dans un nouveau processus de restructuration étendue, qui a abouti à la création de 17 entreprises.

- 4 entreprises industrielles :
 - NAFTAL (raffinage et distribution des hydrocarbures).
 - ENIP (l'industrie pétrochimique).
 - ENPC (industrie du plastique et du caoutchouc).
 - ASMIDAL (engrais).
- 3 entreprises de réalisation :
 - ENGTP (Grands travaux pétroliers).
 - ENGCB (Génie-civil et bâtiment).
 - ENAC(Canalisation).

- 6 entreprises de services pétroliers :
 - ENAGEO (Géophysique). –
 - ENAFOR &ENTP (Forage).
 - ENSP (Service aux puits).
 - ENEP (Engineering pétrolier). –
 - CERHYD (Centre de recherche en hydrocarbures).
- 4 entreprises de gestion des zones industrielles à Arzew, Skikda, Hassi R'mel et HassiMessaoud.

Année 1986-1990 : Ouverture au partenariat

La loi de 86- 14 du 19 août 1986 définissait les nouvelles formes juridiques des activités de prospection, d'exploration, de recherche et de transport d'hydrocarbures permettant à Sonatrach de s'ouvrir au partenariat. Quatre formes d'associations étaient possibles tout en accordant à Sonatrach le privilège de détenir une participation minimum de 51% :

- Association « Production Sharing Contract » : contrat de partage de production
- Association de « contrat de service »
- Association en participation sans personnalité juridique dans laquelle l'associé étranger constitue une société commerciale de droit algérien ayant son siège en Algérie
- Association en forme de société Commerciale par actions, de droit algérien, ayant son siège social en Algérie.

Année 2000 à Aujourd'hui : Modernisation et développement

- ❖ Sonatrach a consenti des efforts considérables : en exploration, développement et exploitation de gisements, en infrastructures d'acheminement des hydrocarbures (gazoducs et stations de compression), en usines de liquéfaction de gaz naturel et en méthaniers. Depuis l'an 2000, plusieurs projets ont été lancés, dans le processus de développement des performances, l'internationalisation, le développement de la pétrochimie et la diversification des activités du groupe Sonatrach, ainsi l'objectif de production primaire fixé pour la période 1999-2007 a été largement dépassé. Les gisements mis en production durant la période (99-2009) par Sonatrach seule ou en association ont assuré la croissance de la production primaire des hydrocarbures qui est passée de 8 millions de tep à 233 millions de tep. Sonatrach est aujourd'hui devenu un puissant élément d'intégration nationale, de stabilité et de développement économique et social.

2. Organisation de la SONATRACH :

Le schéma d'organisation de la macrostructure de SONATRACH s'inscrit dans le cadre de l'évolution de son environnement interne ainsi qu'externe, et au service de ses objectifs :

- Conforter la Direction Générale dans son rôle de conception de la stratégie, d'orientation, de coordination, de pilotage et de management ;
- Concentrer les structures opérationnelles pour une meilleure synergie en veillant à leur assurer une meilleure efficacité ;
- Permettre une décentralisation accompagnée d'une maîtrise des pouvoirs et d'une clarté en matière de responsabilités dans le cadre de procédures bien établies tout en renforçant le contrôle ;
- Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité de l'information nécessaire à la conduite et au pilotage des activités dans le but d'assurer l'efficacité globale de l'entreprise.

Le nouveau schéma de la réorganisation de la macrostructure de SONATRACH s'articule autour des structures suivantes : la Direction Générale, les Structures Fonctionnelles Centrales et les Structures Opérationnelles.

2.1. La Direction Générale :

La Direction Générale a un rôle de conception de la stratégie, d'orientation, de coordination, de pilotage et de management.

Le Président Directeur Général est assisté dans l'exercice de ses fonctions¹ :

- D'un **Comité Exécutif** conformément à l'article 11.3 des statuts de SONATRACH
- D'un **Secrétariat Général** placé sous l'autorité d'un secrétaire général chargé de la gestion du courrier et des archives de la DG, et du suivi des instructions du Président Directeur Général ;
- D'un **Cabinet** placé sous la responsabilité d'un Directeur de Cabinet chargé de fournir conseil et appui technique au PDG, sur les dossiers particuliers et de définir et de mettre en œuvre une politique de sponsoring et d'investissement social ;
- **Direction Corporate Affairs** , chargée du suivi de l'activité des organes sociaux de la Société, du Comité Exécutif, de l'appui au secrétariat de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration ;

¹ Manuel général d'organisation, Décision A-001 (R31), Document interne à SONATRACH.

- Un Comité d’Ethique, chargé de veiller au respect des dispositions du code d’Ethique et au renforcement des pratiques éthiques au sein de la société ;
- **Direction Transformation**, chargée de la coordination et du suivi de la mise en œuvre du plan de transformation de SONATRACH SH2030 ;
- **Direction Audit et Risques** , chargée de la gestion et de la conduite des audits et de l’évaluation de l’application de la réglementation et des procédures en vigueur. Elle assure l’animation de la politique de contrôle interne à la société, pilote et coordonne le processus de management des risques ;
- **Direction Communication** (, chargée de l’élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication de SONATRACH ;
- **Le service sureté interne d’Etablissement** chargé de veiller à la sureté interne de la Société, conformément à la réglementation en vigueur, notamment pour le siège de la société.
- **Les conseillers.**

2.2. Les structures Fonctionnelles centrales

Les Structures fonctionnelles centrales ont pour rôle de :

- Elaborer et veiller à l’application des politiques et stratégies de la société ;
- Planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l’expertise et l’appui aux Structures Opérationnelles de la société ;
- S’affirmer et contribuer, en qualité de centre d’excellence et d’expertise dans leurs domaines respectifs ;
- Se constituer en sources d’information et contribuer au processus de reporting ;
- Assurer l’information et le reporting... Etc.

2.2.1. La Direction Corporate Stratégie, Planification & Economie « SPE » :

La DCP SPE est chargée de l’élaboration des stratégies de développement à moyen et à long termes et de l’évaluation de leur mise en œuvre.

2.2.2. La Direction Corporate Finance « FIN » :

La Direction Corporate FIN est chargée d’élaborer les politiques et stratégies dans le domaine des finances, d’évaluer leur mise en œuvre et de veiller à l’information financière. La Direction Corportae FIN assure les fonctions de finances et

comptabilité du siège, contrôle de gestion, Fiscalité patrimoine et assurances, élaboration du budget de fonctionnement et du plan de financement des investissements...

2.2.3. La Direction Corporate Business Development et Marketing « BDM » :

La Direction Corporate BDM, est chargée de formuler la stratégie de croissance et de recherche des nouvelles opportunités d'investissement pour la société. Elle a pour mission d'évaluer, de lancer et d'assurer la maturation de nouveaux projets de partenariats dans les activités de base de la société tant en national qu'en international, ainsi que de mettre en place des stratégies marketing innovantes susceptibles d'attirer de nouveaux investissements et de nouveaux partenaires.

2.2.4. La Direction Corporate Ressources Humaines « RHU » :

La Direction Corporate RHU est placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et du contrôle de leurs mis en œuvre.

La Direction Corporate RHU assure notamment les fonctions suivantes :

- Le développement et la planification des ressources humaines par la définition de la gestion des talents, définitions des besoins et plans de formation ;
- Gestion du personnel des structures du siège ;
- Réglementation et veille sociale ;
- Rémunération et performance individuelle...

2.2.5. La Direction Centrale Procurèrent et Logistique « P&L » :

La Direction Centrale P&L est placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de développer une politique de procurèrent ainsi qu'une chaîne logistique intégrée de la société, permettant d'optimiser les coûts et d'assurer des standards de qualité. La Direction Centrale P&L assure aussi le développement et mise en œuvre de la stratégie d'achat des catégories de biens et services stratégiques, la définition et le suivi de la politique en matière de logistique et gestion des stocks.

2.2.6. La Direction Centrale Ressources Nouvelles « REN » :

La Direction Centrale Ressources nouvelles est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources nouvelles, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société. Assure également :

- Le pilotage et l'exploitation des projets dans les énergies renouvelables.
- Le pilotage et exploitation des projets de ressources non conventionnelles
- Pilotage et exploitation des projets de l'offshore

2.2.7. La Direction Centrale Engineering &Projet Management « EPM » :

La Direction Centrale EPM est chargée de gérer les grands projets industriels des activités opérationnelles, depuis la prise de décision finale d'investissement (FID) de ces projets jusqu'à leur mise en service, ainsi que les projets d'infrastructure de SONATRACH.

2.2.8. La Direction Centrale Juridique « JUR » :

La Direction Centrale Juridique est chargée de l'élaboration et l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application. Elle assure notamment le traitement des contentieux à l'international, la constitution et gestion du dépôt légal interne....

La Direction Centrale Juridique est chargée également de l'information, le développement d'une banque de données sur le patrimoine et du reporting.

2.2.9. La Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information « DSI La Direction Centrale DSI est chargée de la définition et du contrôle de l'application de la politique Informatique et de digitalisation de la Société, des normes et standards en matière de technologies de l'Information et de Système d'information.

La Direction Centrale SI assure notamment la mise en place et gestion d'un système d'information pour soutenir la société dans son fonctionnement, ainsi que la mise en place et le développement d'une politique en matière d'équipement Informatique de la Société.

2.2.10. La Direction Centrale Santé, Sécurité, Environnement « HSE » :

La Direction Centrale Santé, Sécurité, Environnement est chargée d'établir des politiques en matière d'environnement, de sécurité, de qualité de la vie au travail et du contrôle de leur application, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société. La Direction Centrale HSE assure également la coordination de la politique de gestion des risques liée à la santé, à la sécurité et à l'environnement, ainsi que le développement des normes et standards dans les domaines de l'environnement.

2.2.11. La Direction Centrale Recherche et Développement « R&D » :

La Direction Centrale Recherche et Développement est chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la politique de la recherche appliquée et du développement des technologies dans les métiers de base de la Société.

2.3. Les Activités Opérationnelles :

Chaque activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue dans son domaine de compétences, au développement des activités internationales de la Société. Chaque activité est placée sous l'autorité directe d'un vice-président ; les structures opérationnelles sont organisées comme suit :

2.3.1. Activité Exploration-Production (E&P) :

L'Activité E&P est chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société. L'activité Amont couvre notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Prospection ;
- Opération d'exploitation ;
- Forage et production ;
- Développement et valorisation des réserves ;
- Gestion des associations ;
- L'organisation de l'Information et reporting de l'Activité

2.3.2. Activité Transport par Canalisations (TRC) :

L'Activité TRC est chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisation sous l'autorité d'un vice- président. L'Activité Transport par Canalisations couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires ;
- Maintenance des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires ;
- Etudes et développement.

2.3.3. Activité Liquéfaction et séparation (LQS) L'Activité :

LQS est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

Cette activité couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Liquéfaction du gaz naturel ;
- Séparation des GPL ;
- Etudes, développement et nouvelles technologies.

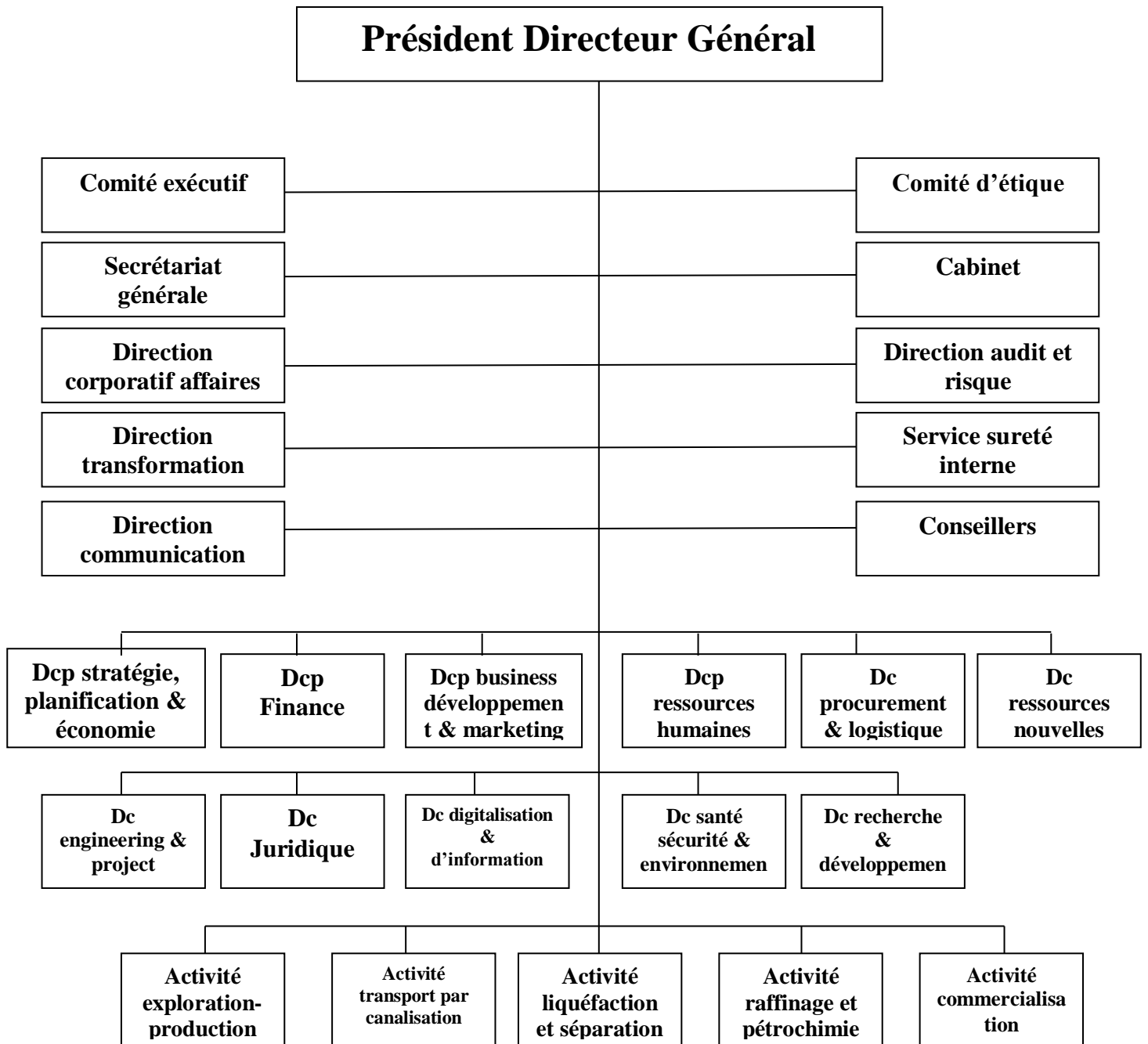
2.3.4. Activité Raffinage et Pétrochimie (PRC) :

L'activité PRC chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie. L'activité PRC couvre l'exploitation, notamment le Raffinage du Pétrole Brut et du Condensat, la Pétrochimie, Etudes et Développement.

2.3.5. Activité Commercialisation (COM) :

L'Activité COM est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de commercialisation extérieure des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national.

Figure N°3.1 : organigramme de l'entreprise SO NATRACH



Source: document interne (organigramme de SONATRACH)

3. Missions et objectifs de la SONATRACH :

L'entreprise SONATRACH a pour missions tant en Algérie qu'à l'étranger différentes tâches qu'on peut résumer en :

- La protection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures solides, liquides et gazeux, ainsi que les substances dérivées, et la maintenance des installations pétrolières.
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures.
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures.
- La diversification des marchés et des produits à l'exportation.
- Le développement des techniques modernes de gestion par la formation continue de ses cadres
- L'approvisionnement de l'Algérie en hydrocarbures à court, moyen et long terme.
Et d'un autre côté Elle a pour objectifs se qui suit :
- Le renforcement de ses capacités technologiques.
- Le développement international et le partenariat.
- La diversification de son portefeuille d'activité.
- La maîtrise continue de ses métiers de base.
- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme
- les prises de participation et autres valeurs mobilières dans toutes sociétés existantes ou à créer en Algérie.
- L'étude, la promotion et de la valorisation de toute autre forme et source d'énergie.

Section 02 : présentation de la direction de la communication de SONATRACH :

1. Missions Essentielles ¹:

La Direction Communication a pour missions essentielles:

- La conception, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie de communication globale de SONATRACH:
- La mise en cohérence et la coordination des actions de communication globale de SONATRACH;
- L'élaboration et la mise en œuvre des processus et outils pour la promotion de la communication interne, au sein de l'ensemble des structures du Groupe et à la communication externe en direction des publics externes, notamment ces parties prenantes.
- La contribution, en collaboration avec les structures concernées de la Société, lors de visites de délégations étrangères à l'élaboration de présentations et de documentations visant la promotion des activités et des projets de la Société :
- La consolidation de la relation de SONATRACH avec ses publics externes, notamment celle via les médias
- La mise en œuvre d'actions. visant le développement du sentiment d'appartenance à SONATRACH et la participation à la valorisation des performances individuelles et collectives, à l'émergence des talents et leur fidélisation:
- La prise en charge de la communication du Président Directeur Général par la gestion de ses relations presse
- La prise en charge de la communication de crise et l'organisation des interventions du Président Directeur Général, le cas échéant,
- Le suivi et la coordination de la participation de la Société aux travaux menés par les institutions et organismes tels que l'AIG, CAE, CME, AFREC, OMC, OPEP etc.
- Le développement d'actions de communication interne et externe auprès de toutes les cibles
- Le conseil aux unités, départements, ou administrations, dans la réalisation

¹ Document interne de entreprise (missions essentielle de la direction communication) A1217 /2022.

- d'actions de communication déclinées à partir de la stratégie globale de communication:
- Le reporting régulier au Président Directeur Générale.

2. Organisation ¹:

La Direction Communication est organisée comme suit :

- Un Département Presse.
- Un Département Communication Interne.
- Un Département Communication Institutionnelle.
- Un Département Communication Digitale.

2.1. Le Département Presse :

Le Département Presse a pour missions :

- La conception et la mise en œuvre d'une stratégie de relation presse visant le consolidation de la relation et de la confiance des publics externes vis-à-vis de SONATRACH, notamment celle de l'opinion publique via les médias :
- L'identification et la proposition de voies et moyens afin d'entretenir et de créer de bonnes relations avec les médias nationaux, internationaux et spécialisés (rencontres, contacts avec ces médias, interviews, conférences de presse, points de presse, voyages de presse etc.).
- La conception et la définition des médiaplannings événementiels et annuels :
- La médiatisation régulière (médias nationaux, internationaux et spécialisés) des évènements, des activités et des projets de SONATRACH en Algérie et à l'étranger, en vue de conforter et de développer sa notoriété et de promouvoir son image.
- La conception et la réalisation de communiqués de presse, des dossiers de presse, des presse books, des notes d'information et de synthèse et ces revues de la presse quotidienne, spécialisée et hebdomadaire.
- La gestion et la mise à jour d'une banque de données relative aux médias nationaux, internationaux et spécialisés.
- La veille informative permettant de cibler les médias nationaux, internationaux et spécialisés et l'analyse des retombées médiatiques .

¹ Document interne de entreprise (organisation de la direction communication) A1217 /2022

2.2. Le Département Communication Interne

Le Département Communication Interne a pour missions:

- La conception et la mise en œuvre de la stratégie de la communication interne.
- L'organisation et la mise en œuvre de plan d'actions de communication interne descendante, ascendante et latérale.
- L'initiation d'actions visant le développement du sentiment d'appartenance du personnel de SONATRACH et de ses dispositions à adhérer aux valeurs, aux missions et aux objectifs de SONATRACH.
- La mise en place et l'animation transverse d'un réseau de correspondants en communication interne, La production de contenus pour les différents supports de communication interne.
- L'animation du système de diffusion par vidéo par tous types de contenus internes.

2.3. Le Département Communication Institutionnelle :

Le Département Communication Institutionnelle a pour missions:

- La conception et la mise en œuvre de la stratégie de la communication externe.
- La conception et la mise en œuvre d'actions de communication externe, destinées à affirmer l'identité de SONATRACH, à faire connaître ses missions, ses projets, ses réalisations et ses résultats.
- La consolidation et le développement de la notoriété de SONATRACH et la promotion de son image institutionnelle.
- Le suivi et la coordination de la participation de la Société aux travaux menés par les institutions et organismes tels que l'AIG, CAE, CME, AFREC, OMC, OPEP etc.
- La conception et la réalisation de supports de communication prévus dans la stratégie de communication globale, notamment lors de la participation de SONATRACH aux événements nationaux et internationaux.
- La conception et la réalisation, en collaboration avec la DCP SPE et la DCP FIN, d'actions ciblées liées à la communication financière de SONATRACH.

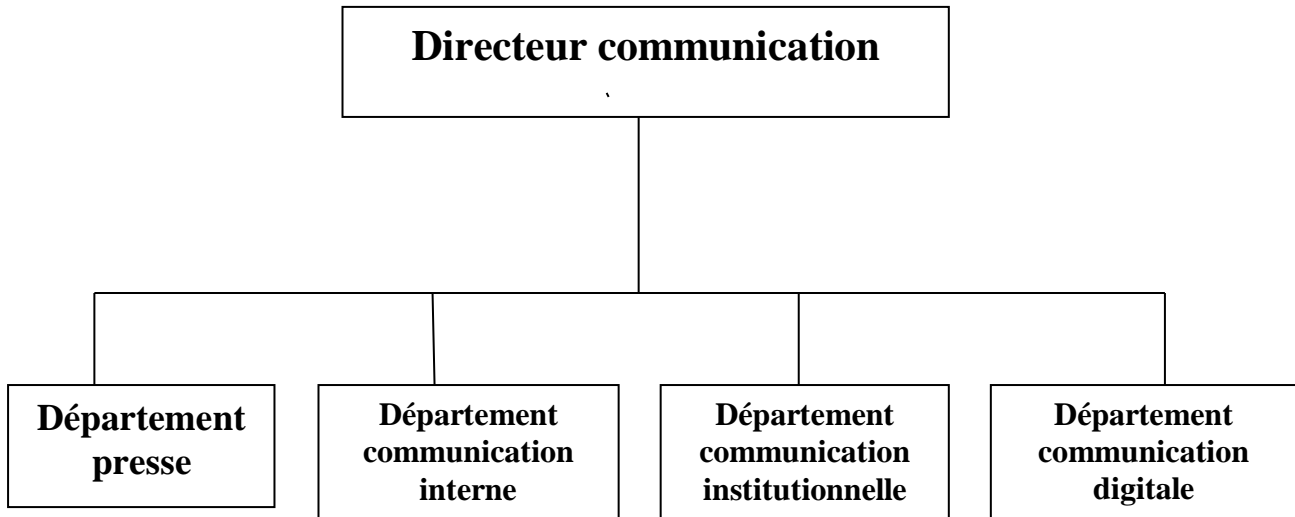
- La production du contenu pour le site web de SONATRACH (Vidéo, sonore. texte, image, etc.),
- La gestion du fond iconographique et vidéos de SONATRACH.
- La garantie de la cohérence des contenus élaborés lors des prestations événementielles au profit la Société.

2.4. Le Département Communication Digitale :

Le Département Communication Digitale a pour missions:

- La conception et la mise en œuvre d'une stratégie de communication digitale;
- La proposition de solutions en matière de communication online pour optimiser l'utilisation des nouvelles technologies et des nouveaux médias,
- L'organisation, l'animation et la gestion des contenus sur les médias online: La mise à jour régulière du site web de SONATRACH et du portail Intranet:
- L'organisation et la diffusion des messages sur internet: La collaboration avec les services de la DC DSI, en charge du développement et du fonctionnement de l'infrastructure technique.
- La gestion de l'interface avec la Direction Centrale DSI.

Figure N°3.2 : organigramme de la direction communication.



Source: document interne A-1217(R1) de l'entreprise SONATRACH (organigramme de la direction communication).

3. Méthodologie de l'enquête :

Notre enquête consiste à faire une analyse sur l'impact de la communication interne sur la fidélisation des ressources humaines au sein de SONATRACH. Nous avons choisi la méthode quantitative comme méthode de recherche, et le questionnaire comme moyen .

3.1. Le format des questions :

Notre questionnaire se compose de :

- ✓ Questions fermées : réponses par oui ou non ;
- ✓ Questions semi-ouvertes : réponses aux choix multiples ;

3.2. La structure de questionnaire :

Notre questionnaire est structuré sous quatre blocs:

- Un bloc d'identification es salariés de la branche commerciale.

- Un bloc concerne l'ensemble des questions sur la situation de la communication interne au sein de la branche.
- Un bloc comporte des questions concerne la circulation de l'information.
- Un bloc comporte des questions concerne la fidélisation des salaires.

3.3. Description de la population mère :

La population de l'enquête est constituée de l'ensemble des employés de SONATRACH qui compose tout la catégorie socioprofessionnelle, sans exception.

- La population mère : l'ensemble de personnel de siège (SONATRACH /direction de la communication)
- Les variables étudiées : les données sociodémographiques, communication interne et fidélisation des salaires.

3.4. Description de l'échantillon :

Nous avons choisir la méthode aléatoire simple, nous avons retenu un échantillon de 80 personnes à qui nous avons distribué le questionnaire. 63 personnes ont répondu aux questionnaires. On éliminé 17 exemplaires a cause des réponses manquantes.

3.5. L'objectif de l'enquête :

L'objectif recherché à travers cette enquête consiste à :

- Avoir une idée sur la circulation de l'information au sein de SONATRACH.
- Etudier le climat de travail au sein de SONATRACH.
- Déterminer la contribution de la communication interne sur la féodalisation des ressources humaines.

3.6. Les outils de traitement de questionnaire :

Pour traité le résultat de questionnaire on a utilisé :

- ✓ Logiciel SPSS version 22 comme un outil d'analyse.
- ✓ Logiciel EXEL 2007.
- ✓ Tri croisé.
- ✓ Tri à plat.

- ✓ Test d'Alpha Cronbach : pour tester la fiabilité de questionnaire.
- ✓ Test khi-deux.

3.7. Test d'Alpha Cronbach :

Nous avons utilisée le test d'ALPHA CRONBACH pour vérifie la cohérence et la fiabilité de notre questionnaire.

Tableau N°3.1 : test de la fiabilité de questionnaires.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,721	19

Source : élaboré par nous même.

En général, si l'**alpha de Cronbach** est supérieur à 0,7, cela indique que les items de l'étude ou du test mesurent la même compétence ou caractéristique. est le questionnaire et fiable.

Donc la fiabilité de notre questionnaire est acceptable, puisque le coefficient d'Alpha est 0.721 supérieurs à 0.7.

3.8. Analyse statistique descriptive de la population étudiée :

Nous procéderons dans ce qui suit à la présentation des caractéristiques des questionné (genre, âge, ancienneté, niveau d'instruction et la catégorie socioprofessionnelle de chacun) en premier lieu, puis nous passerons à l'élaboration de test à travers les différentes réponses obtenues des questionnaires.

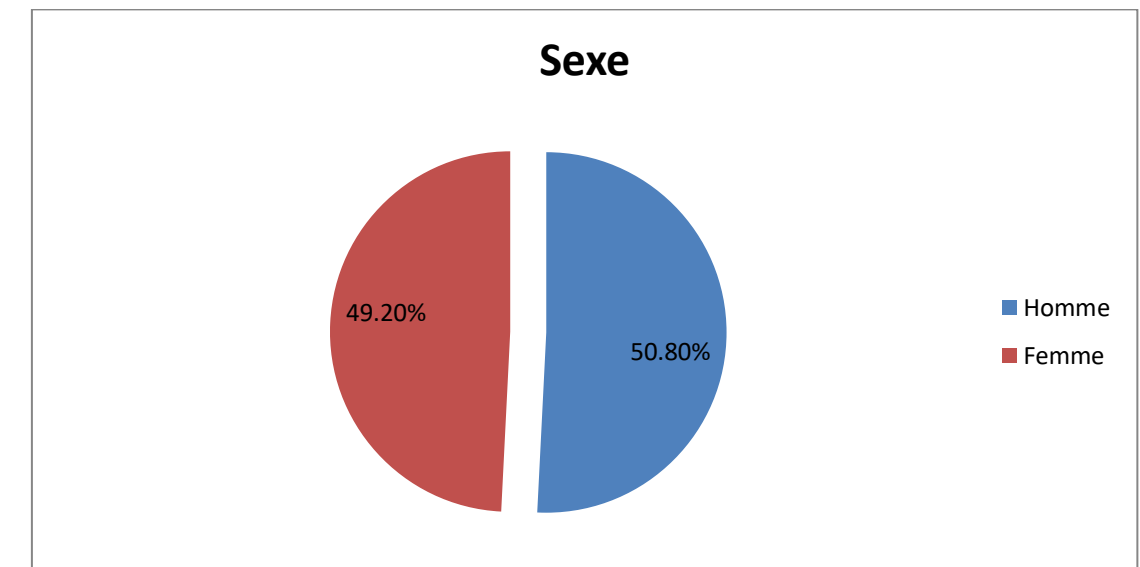
3.8.1. Répartition selon le sexe :

Tableau N°3.2 : la répartition de l'échantillon selon le sexe.

	Fréquence	Pourcentage
Homme	32	50.8%
Femme	31	49.2%
Total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.3 : la répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : élaboré par nous même

Sur la base de notre échantillon qui est de (63) individus, 50.8% de l'effectif sont des hommes, tandis que 49.2% représentent des femmes, nous relevons un équilibre de la répartition des RH de l'entreprise par genre.

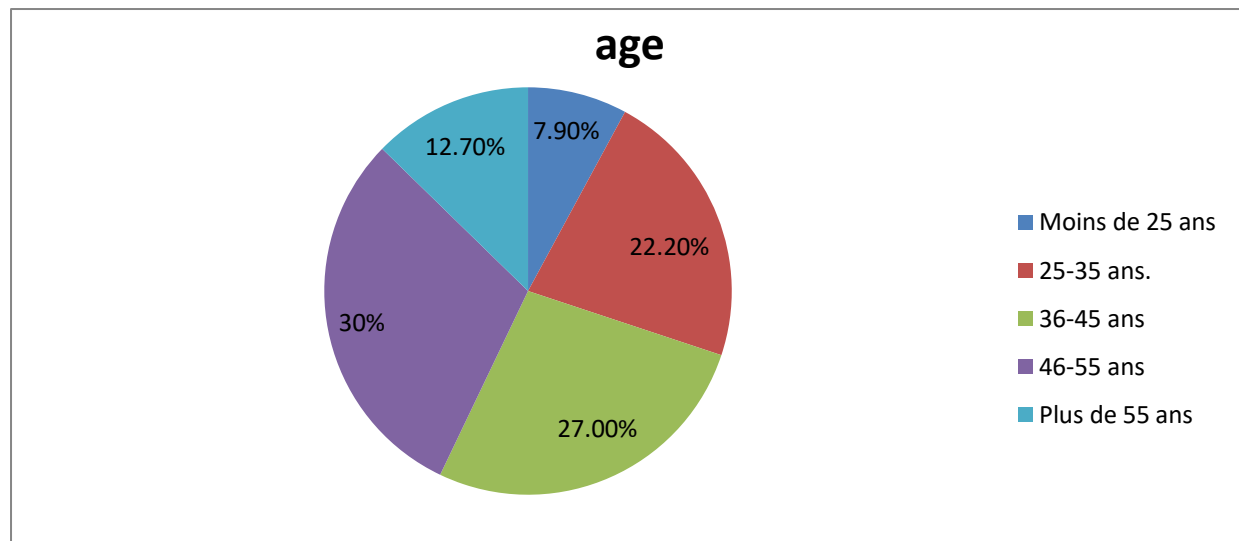
3.8.2. Répartition selon l'âge :

Tableau N°3.3 : la répartition de l'échantillon selon l'âge.

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	5	7.9%
25-35 ans	14	22.2%
36-45 ans	17	27%
46-55 ans	19	30.2%
Plus de 55 ans	8	12.7%
Total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.4 : la répartition de l'échantillon selon l'âge.



Source : élaboré par nous même

Les données montrent que 30% des salariés sont âgés de [46-55], suivis de la tranche d'âge de [36-45], avec un pourcentage de 27%, contre 22.2% pour la catégorie [25-35] et un taux très bas par rapport à la catégorie âgés de plus de 50 ans avec un pourcentage de 12.70%. et 7.90% pour la catégorie plus jeune .

Nous constatons a priori que les effectifs des salariés de l'entreprise sont en majorité des personnes âgées qui se caractérisent par l'implication et la stabilité.

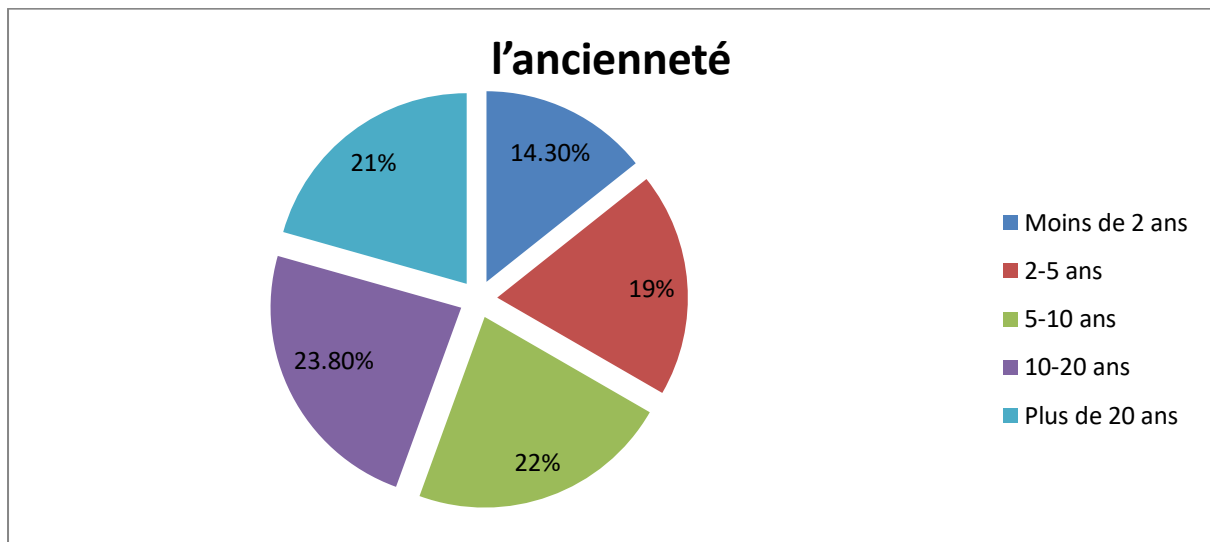
3.8.3. Répartition selon l'ancienneté :

Tableau N°3.4 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 2 ans	9	14.3%
2-5 ans	12	19%
5-10 ans	14	22.2%
10-20 ans	15	23.8%
Plus de 20 ans	13	20.6%
Total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.5 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.



Source : élaboré par nous même

La finalité de cette question est de connaître l'ancienneté des salariés de sein de SONATRACH.

Nous relevons que 23.8% des salariés interrogés ont une ancienneté entre (10-20) ans, 22% ancienneté (5-10) ans, et 21% plus de 20 ans, 19% de (2-5) ans et le reste moins de 2 ans avec un taux 14.30%, nous constatons donc que la plupart des salariés sont fidèles à l'entreprise, puisque la plupart de ses employés se situent dans une moyenne d'années au sein de l'entreprise estimée à 6,5 ans.

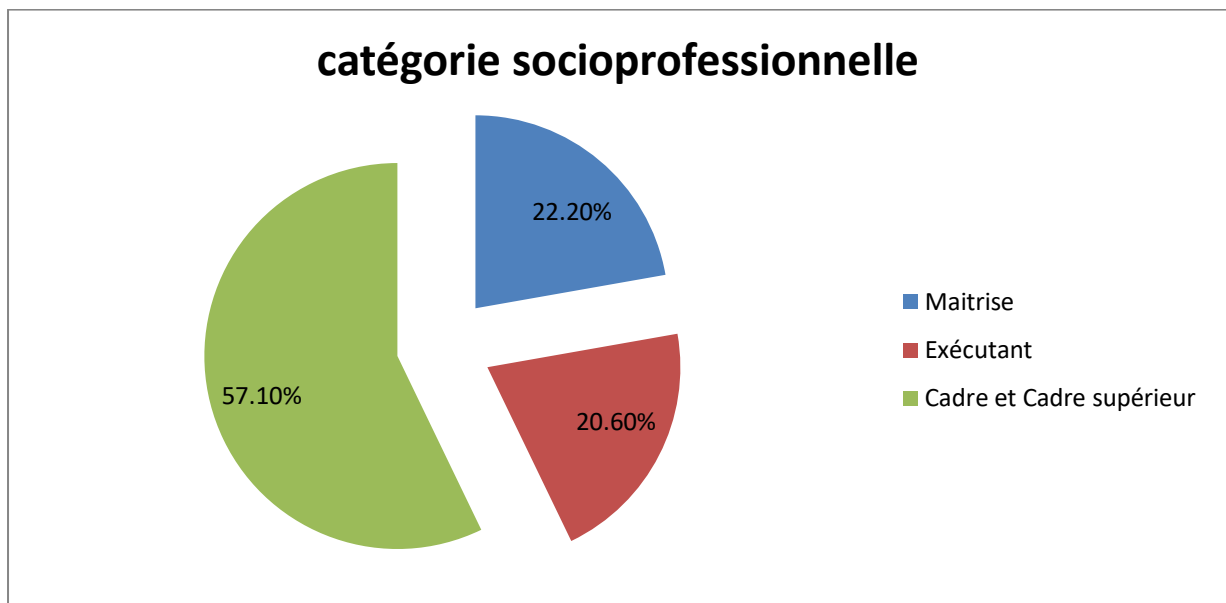
3.8.4. Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle :

Tableau N°3.5 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

	Fréquence	Pourcentage
Maitrise	14	22.2%
Exécutant	13	20.6%
Cadre et Cadre supérieur	36	57.1%
Total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.6 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : élaboré par nous même

Les catégories socioprofessionnelles que représente notre échantillon sont réparties comme le montre le graphe : 57.1% employés interrogés sont des cadres et cadres supérieurs, 22.2% sont issus de la maitrise et 20.60% sont des exécutants

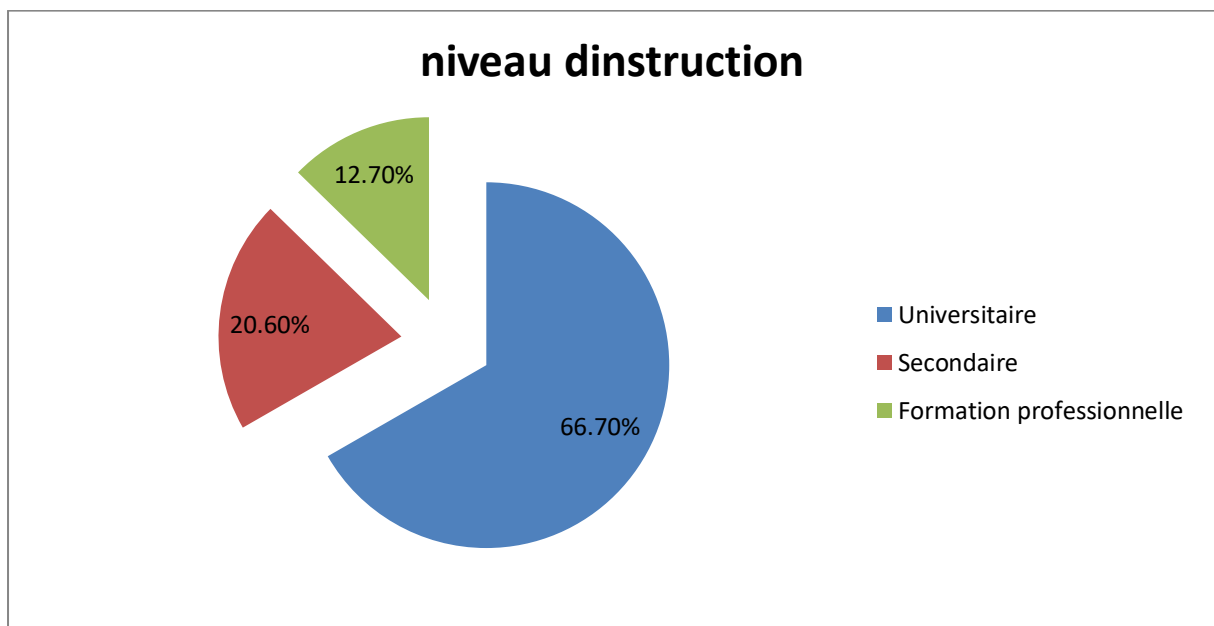
3.8.. Répartition selon le niveau d'instruction :

Tableau N°3.6 : la répartition de l'échantillon selon la niveau d'instruction

	Fréquence	Pourcentage
Universitaire	42	66.7%
Secondaire	13	20.6%
Formation professionnelle	8	12.7%
Total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.7 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.



Source : élaboré par nous même

Les données de notre échantillon dévoilent que le niveau d'instruction de la majorité des enquêtés est universitaire avec un pourcentage de 66.7%, Ce qui explique le fait que la catégorie des cadres et cadres supérieurs, suivi de 20.60% d'éléments de niveau secondaire, et 12.7% qui effectue une formation professionnelle.

Section 3 : Etude et analyse des résultats de sondage interne.

Après l'analyse des résultats des questions concernant la répartition de l'échantillon nous examinerons les réponses fournies par les enquêtes.

Nous allons identifier la situation de la communication interne au sein de SONATRACH et sa relation avec la fidélisation a partir de ces questions.

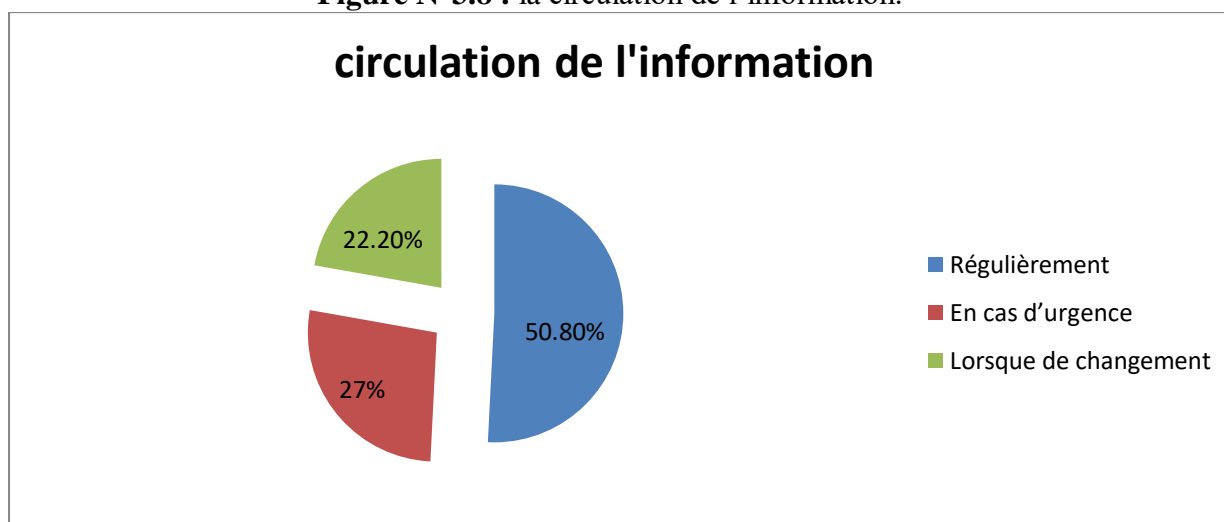
Question : recevez-vous l'information ?

Tableau N°3.7 : la circulation de l'information.

	Fréquence	Pourcentage
Régulièrement	32	50.8%
En cas d'urgence	17	27%
Lorsque de changement	14	22.2%
Total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.8 : la circulation de l'information.



Source : élaboré par nous même

Cette question traite la circulation de l'information au sein de l'entreprise

Nous remarquons que la majorité des employés est informée régulièrement avec un taux de 50.8%, et 27% des interrogés pensent qu'ils reçoivent l'information en cas d'urgence, tandis que 22.2% affirment qu'ils reçoivent l'information lors d'un changement.

Ceci montre que la circulation de l'information au sein de SONATRACH est plus tôt bonne grâce à une bonne communication entre collègues et dirigeants ainsi que les moyens de communication utilisés qui facilite la transmission de l'information.

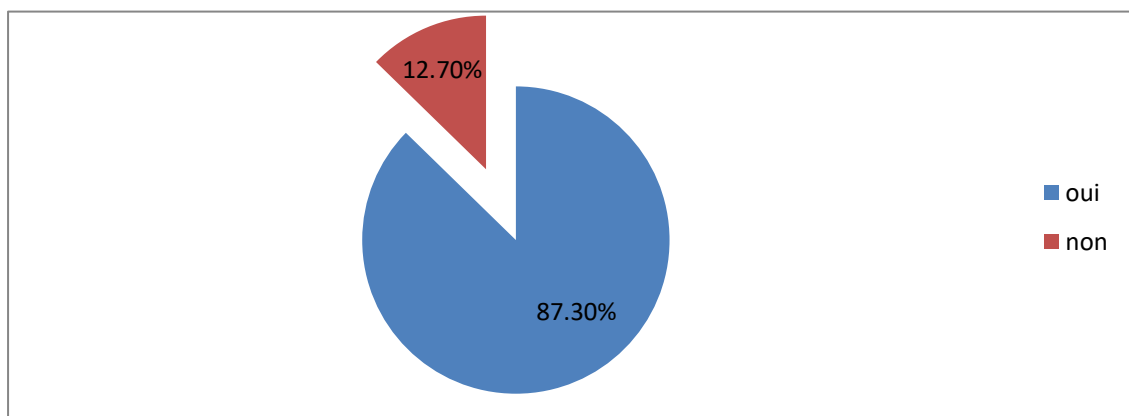
Question : Trouvez-vous que les moyens de communications utilisées sont appropriés pour transmettre l'information ?

Tableau N°3.8 : L'appréciation des moyens de communication

	Fréquence	Pourcentage
Oui	55	87.3%
Non	8	12.7%
Total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.9 : L'appréciation des moyens de communication.



Source : élaboré par nous même

Cette question traite la transmission de l'information à l'aide des moyens de communication au sein de SONATRACH.

Le graphe ci-dessus montre que **87.3%** du personnel trouvent que les moyens de communications utilisés sont appropriés pour transmettre l'information, tandis que **12.70%** ont répondu par **non**.

On constate que le personnel est vraiment satisfait des moyens de communications utilisés, car ils répondent vraiment aux besoins du personnel de SONATRACH en matière d'informations.

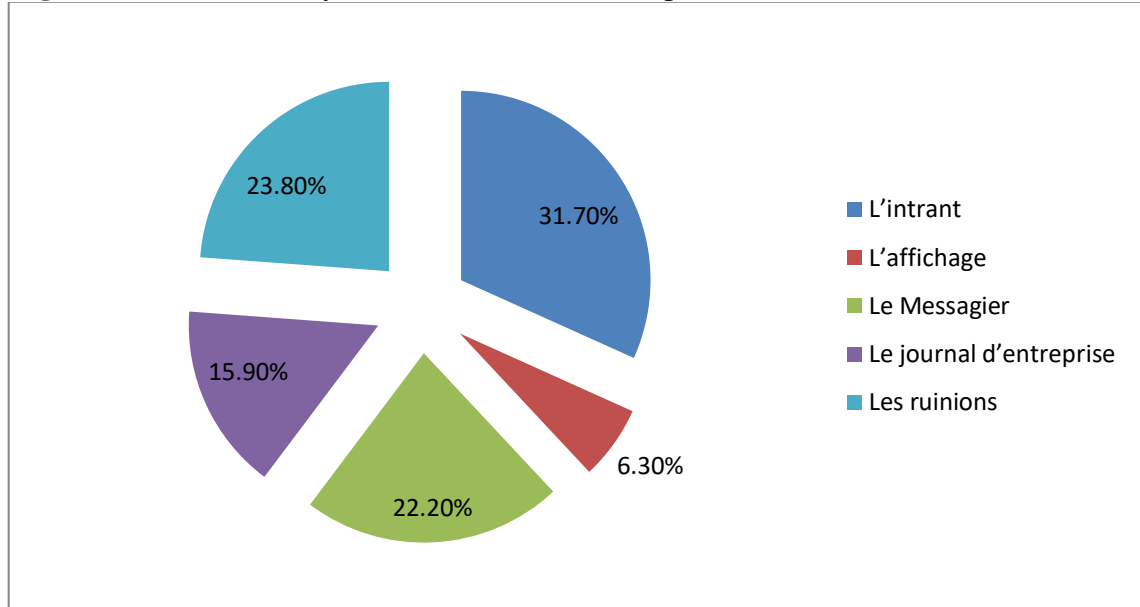
Question : A votre avis quel est le meilleur moyen pour diffuser une information?

Tableau N°3.9 : Les moyens de communication le plus utilisé au sein de SONATRACH.

	Fréquence	Pourcentage
L'intrant	20	31.7%
L'affichage	4	6.3%
La réunion	15	23.8%
Le Messagier	14	22.2%
Le journal d'entreprise	10	15.9%
Total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.10 : Les moyens de communication le plus utilisé au sein de SONATRACH



Source : élaboré par nous même

Cette question nous permet de savoir quel est le moyen de communication le plus utilisé au sein de SONATRACH.

Nous constatons que l'intrant et les réunions sont les moyens de communication interne les plus utilisés au sein de SONATRACH avec les taux respectifs : 31.70% et 23.8% ce qui représente plus de la moitié des résultats, le reste est répartie comme suit : 22.2% pour le Messagier, 15.9% pour le journal d'entreprise et 6.30% l'affichage.

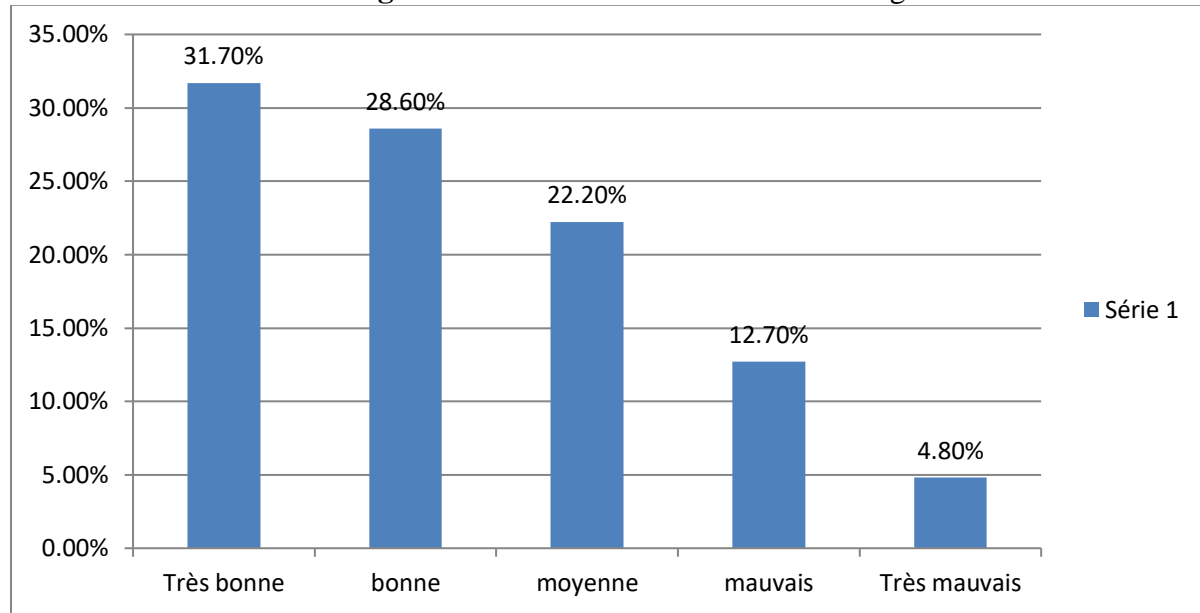
Question 4: Diriez-vous que la communication avec vos collègues dans le même niveau hiérarchique est :

Tableau N°3.10 : la relation entre les collègues

	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	20	31.7%
bonne	18	28.6%
moyenne	14	22.2%
mauvais	8	12.7%
Très mauvais	3	4.8%
total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.11 : La relation entre les collègues



Source : élaboré par nous mêm

L'objectif de cette question est de montrer la nature des relations entre les collègues au sein de SONATRACH.

Nous remarquons que la relation entre les collègues est très bonne, ce qui est affirmé par 31.7% notre échantillon, 28.60% pensent qu'elle est bonne et 12.70% voit qu'elle est mauvaise. Quant à une minorité du personnel voit qu'elle est très mauvaise.

Ceci montre que la nature des relations entre collègues est plutôt bonne, ceci peut être expliqué par l'existence d'un climat social agréable, l'existence d'échanges d'informations et aussi par l'existence de participation ce qui renforce la cohésion du groupe et construit un esprit d'équipe.

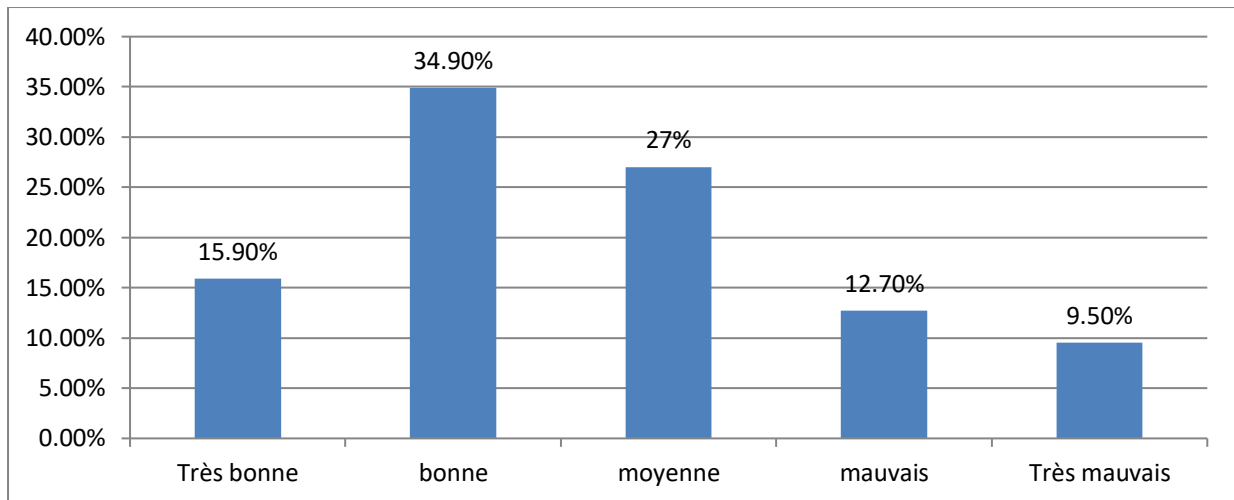
Question : Diriez-vous que la communication avec vos supérieures est :

Tableau N°3.11 : La relation entre les employés et les supérieurs

	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	10	15.9%
bonne	22	34.9 %
moyenne	17	27%
mauvais	8	12.7%
Très mauvais	6	9.5%
total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.12 : La relation entre les employés et les supérieurs



Source : élaboré par nous même

La finalité de cette question vise à connaître la qualité des relations professionnelles entre les employés et leurs supérieurs.

Plus de 34.9% des personnels interrogés voit que la relation entre les supérieurs et les employés est bonne, 15.90% trouvent qu'elle est très bonne, 27% moyenne, 12.7% mauvais, le reste 9.5% voit qu'elle est très mauvaise.

On constate que la relation entre les supérieurs et les employés est bonne ce qui montre un rapprochement entre les supérieurs et les employés grâce à une meilleure écoute bilatérale et de répondre aux attentes des employés en matière d'information.

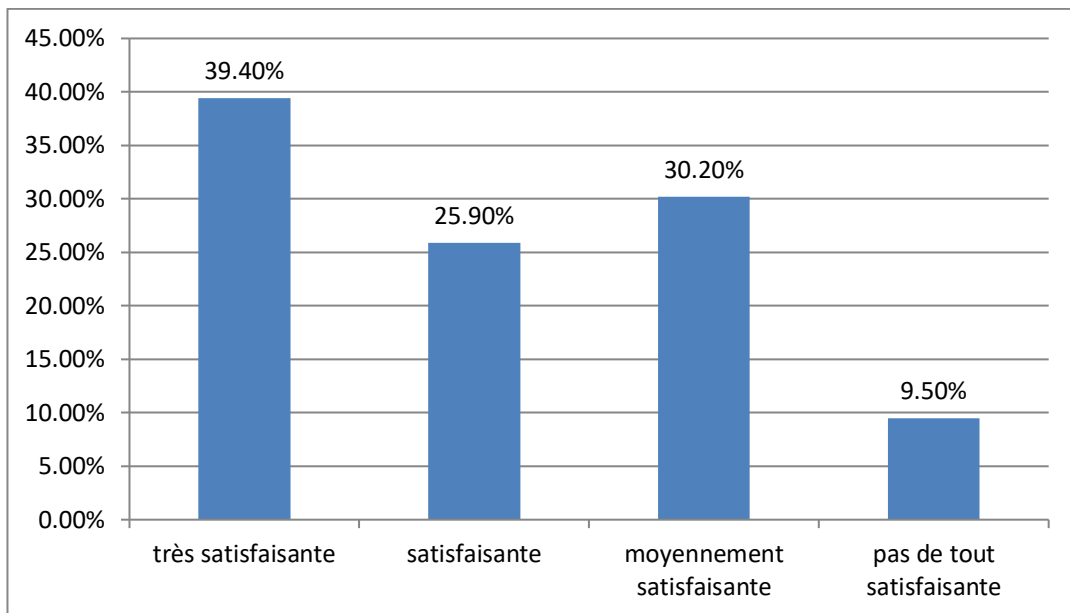
Question : situation de la communication en générale au sein de SONATRACH ?

Tableau N°3.12 : situation de la communication interne au sein de SONATRACH.

	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaisante	22	39.4%
Satisfaisante	16	25.9%
Moyennement satisfaisante	19	30.2%
Pas du tout satisfaisante	6	9.5%
Total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.13 : situation de la communication interne au sein de SONATRACH.



Source : élaboré par nous même

La finalité de cette question vise à connaître la qualité de climat de travail en générale au sein de SONATRACH.

On remarque que la plupart des personnes interrogés jugent que la communication interne de SONATRACH est très satisfaisante avec un pourcentage de 39.4% et 25.90% qui la trouve satisfaisante, et 30.20% qui trouve moyennement satisfaisante contre 9.50% seulement qui voient que In communication interne est pas du tout satisfaisante

Nous pouvons constater que la communication interne au sien de SONATRACH est de bonne qualité car elle garantit un climat de travail plus favorable et plus motivant grâce à ca modèle organisationnelle.

Les résultats de ses dernières questions affirment la bonne qualité de la communication interne appliquée par SONATRACH.

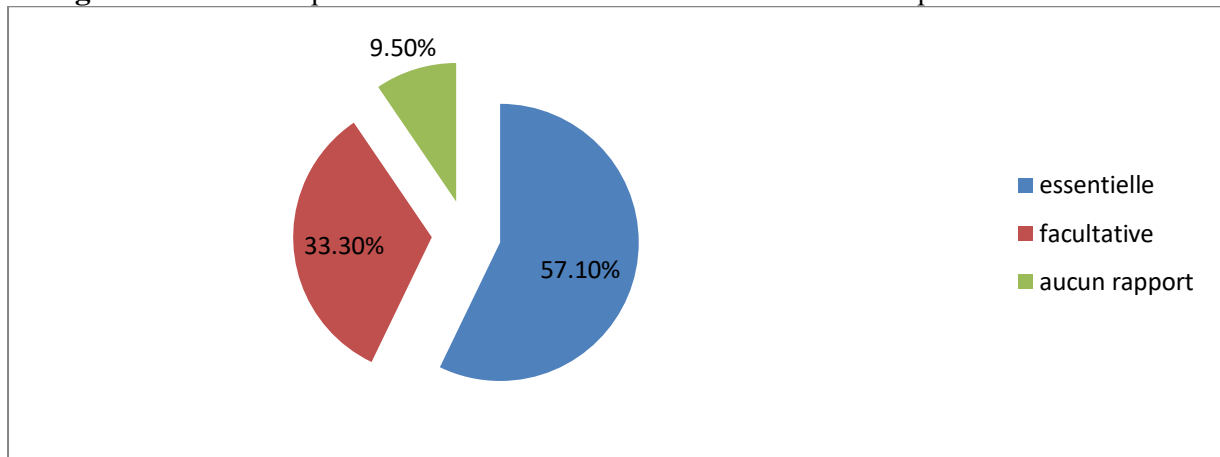
Question : Qu'elle est l'importance de la communication interne dans l'accomplissement de vos tâches ?

Tableau N°3.13 : montre l'importance de la communication interne dans l'accomplissement des tâches

	Fréquence	Pourcentage
Essentielle	36	57.1%
Facultative	21	33.3%
Aucun rapport	6	9.5%
Total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.14 : l'importance de la communication interne dans l'accomplissement des tâches



Source : élaboré par nous même

Cette question nous montre l'importance de la communication interne dans l'accomplissement des tâches des employés.

Plus que la moitié des employés trouve que la communication interne joue un rôle essentiel dans l'accomplissement de ses tâches avec un taux de (57.1%), le reste est réparti respectivement comme suit : (33.3%) facultative et (9.5%) voient qu'il n'y a aucun apport entre la communication interne et l'accomplissement de la tâche.

Nous pouvons déduire que la communication interne joue un rôle essentiel dans l'accomplissement des tâches vu qu'elle développe l'enthousiasme, stimule la motivation des employés dans l'entreprise et la fidélisation.

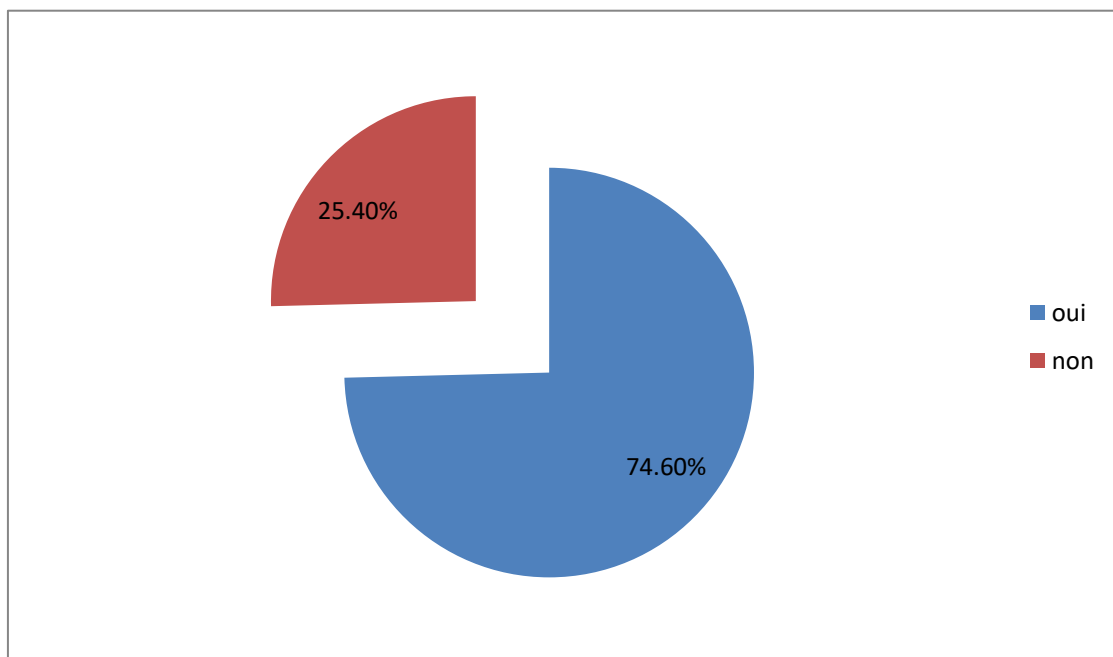
Question : Est ce que vous parler avec vous collègues lorsque vous trouvez la difficulté d'exercer une tâche ?

Tableau N°3.14 : la possibilité de discuter avec leurs collègues lors de difficulté.

	Fréquence	Pourcentage
oui	47	74.6%
non	16	25.4%
total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.15 : la possibilité de discuter avec leurs collègues lors de difficulté.



Source : élaboré par nous même

Dans le tableau dessous, on voit que la majorité des salariés soit de 74.6% trouvent la possibilité de discuter avec leurs collègues de leurs difficultés pendant l'exécution des tâches, contre 25.4% qui disent qu'ils ne trouvent pas la possibilité de discuter lors d'exécution des taches.

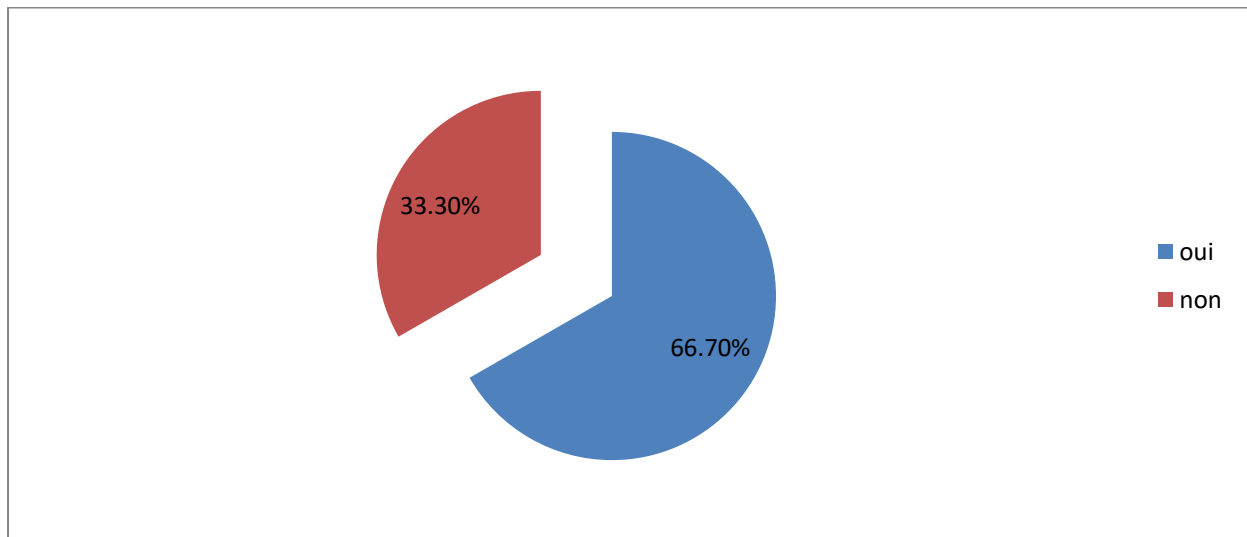
Question : êtes-vous informé sur les objectifs de l'entreprise ?

Tableau N°3.15 : L'information sur les objectifs de l'entreprise.

	Fréquence	Pourcentage
Oui	42	66.7%
Non	21	33.3%
Total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.16 : L'information sur les objectifs de l'entreprise.



Source : élaboré par nous même

La finalité de cette question est de connaître si les employés connaissent les objectifs de SONATRACH.

Plus que la moitié (66.7%) des employés de SONATRACH affirme qu'elle est informée sur les objectifs de cette dernière contre (33.3%) des employés qui ne le sont pas.

On constate que les employés de SONATRACH sont informés sur les finalités de l'entreprise, cela a pour but de favoriser la fidélisation, la cohésion sociale, le développement du sentiment d'appartenance afin d'atteindre les objectifs économiques de l'entreprise.

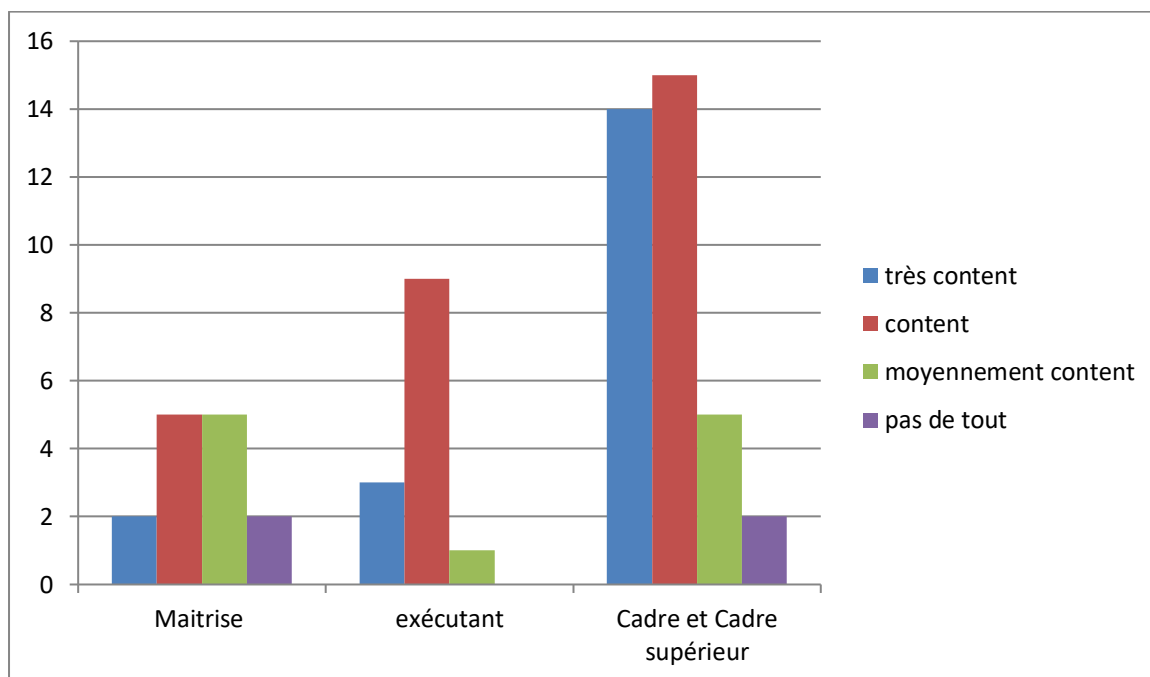
Question : Est-ce vous êtes content d'appartenir à l'entreprise SONATRACH ?

Tableau N°3.16 : Tableau croisé Catégorie socioprofessionnelle * sentiment d'appartenir à l'entreprise SONATRACH :

		Est-ce vous êtes content d'appartenir à l'entreprise SONATRACH :				Total
		Très content	Content	Moyennemen t content	pas de tout	
Catégorie	Maitrise	2	5	5	2	14
socioprofes	exécutant	3	9	1	0	13
sionnelle	cadre et cadre supérieur	14	15	5	2	36
Total		19	29	11	4	63

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.17 : Catégorie socioprofessionnelle * sentiment d'appartenir à l'entreprise SONATRACH



Source : élaboré par nous même

D'après les données statistiques collectées du terrain, nous avons noté que 30.2% des enquêtés sont très contents de leur appartenance à l'entreprise, et 46% sont content de leur appartenance à l'entreprise SONATRACH, 17.5% moyennement content, par contre 6.3% ne sont pas content de leur appartenance a l'entreprise.

Les données de ce tableau montrent les réponses des salariés selon leur appartenance à l'entreprise, d'où nous constatons que la majorité de ces différentes catégories socioprofessionnelles sont content de leur appartenance à l'entreprise, ce qui revient que SONATRACH offre à ses salariés un espace de travail adéquat pour l'accomplissement des tâches et d'assurer le bon rendement et la favorisation de la fidélisation au sein de l'entreprise .

Par contre, on trouve que quelques salariés des différentes catégories sociaux professionnelles ne sont pas contents d'appartenir à l'entreprise.

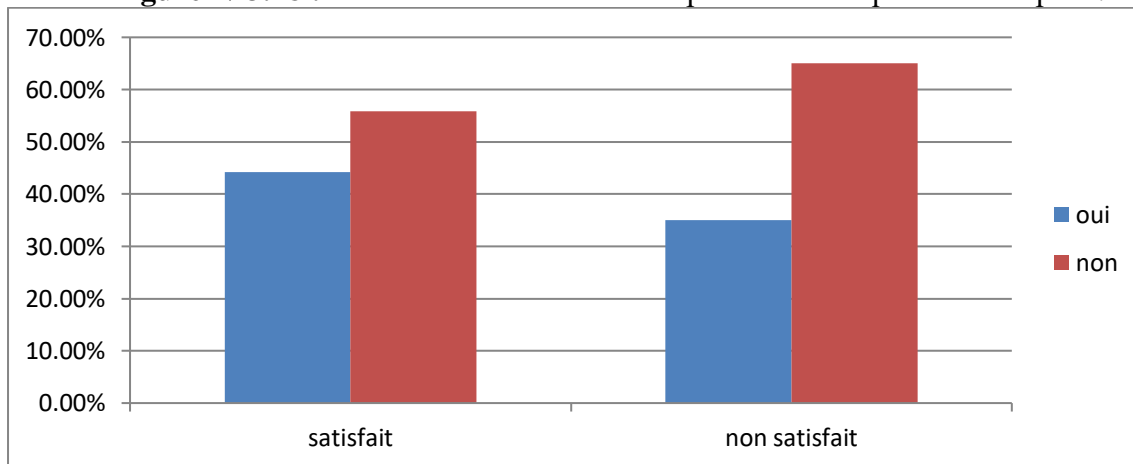
La relation entre le salaire et la possibilité de quitter l'entreprise :

Tableau N°3.17 : Tableau croisé relation entre le salaire et la possibilité de quitter l'entreprise

		Si une autre entreprise vous propose un salaire supérieure aux mêmes efforts fournit, est ce que vous accepté ?		Total
		oui	non	
Est-ce que vos satisfait de votre salaire ?	satisfait	19	24	43
	non satisfait	7	13	20
Total		26	37	63

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.18 : relation entre le salaire et la possibilité de quitter l'entreprise.



Source : élaboré par nous même

D'après les résultats du terrain, nous avons noté que 58.70% des enquêtés expriment leur volonté de ne pas quitter l'entreprise même si y a d'autres pertinences

ailleurs, contre 41.30% d'entre eux qui acceptent de quitter l'entreprises s'ils trouvent d'autres choix ailleurs.

D'après les informations si dessus concernant le choix de rester ou de quitter l'entreprise par rapport à la satisfaction du salaire, on déduit 55.8% des interrogés qui sont satisfait de leurs salaire ne veulent pas quitter l'entreprise, suivi du 44.2 % qui sont satisfait de leurs salaire mais veulent quitter l'entreprise. D'autres parts 65% des salariés qui ne sont pas satisfait de leurs salaire et qui désirent pas de quitter l'entreprise, contre 35% du reste qui ne sont pas satisfaits et désirent de la quitter

On retient que le salaire n'est pas un capital pour tenir les salariés, donc le salaire n'influence pas sur le choix des salariés ce qui démontre que ce dernier cherche une entreprise qui correspond à ses valeurs et qui s'épanouie dans sa vie privée

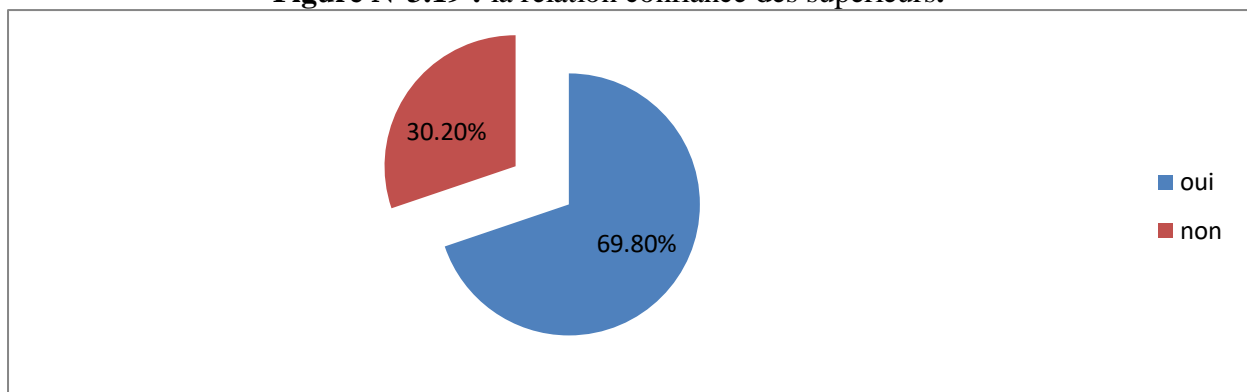
Question : Est-ce que votre employeur partage avec vous une relation de confiance ?

Tableau N°3.18: la relation confiance des supérieurs.

	Fréquence	Pourcentage
Oui	44	69.8%
Non	19	20.2%
Total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.19 : la relation confiance des supérieurs.



Source : élaboré par nous même

Les résultats du tableau, on remarque que la plupart des salariés disent que leur supérieur hiérarchique partage avec eux une relation de confiance avec un

pourcentage de 69.8% contre un taux de 30.2% des interrogés qui disent le contraire. Cela explique l'existence des liens intimes entre les salariés et leur supérieur hiérarchique qui offre un climat social favorable au travail qui améliore le niveau de la communication interne, et qui influence positivement sur le niveau de fidélisation.

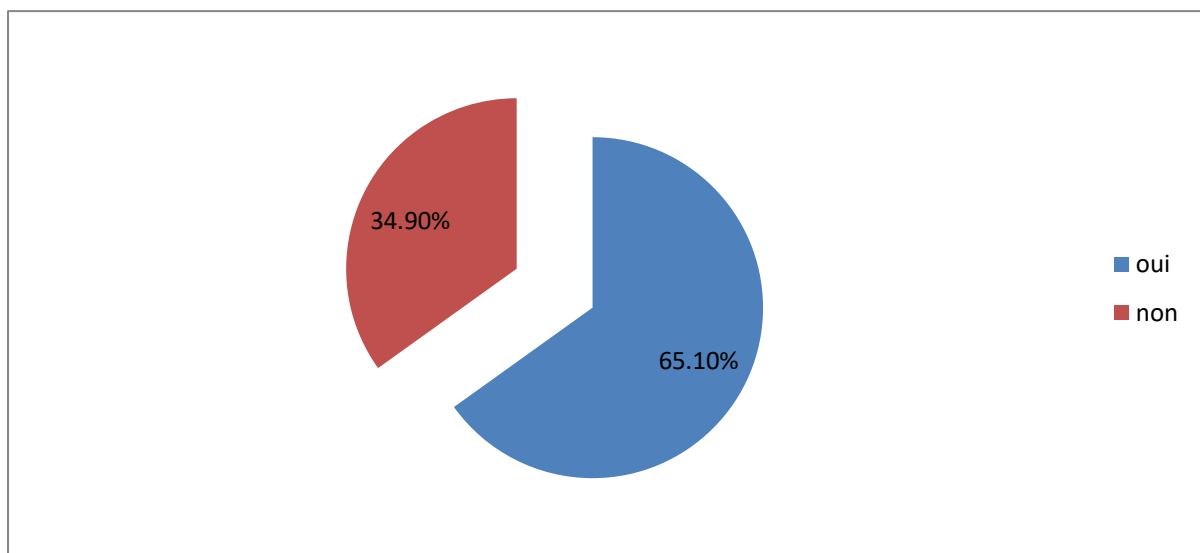
Question : Est-ce que votre supérieure hiérarchique s'intéresse aux problèmes qui nuisent votre travail ?

Tableau N°3.19 : prendre en considération par les supérieurs

	Fréquence	Pourcentage
oui	41	65.1%
non	22	34.9%
total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.20 : prendre en considération par les supérieurs.



Source : élaboré par nous même

Cette question nous permet de voir à quel point les présidents se soucient du confort de leur salaries.

Nous constatons que la plus de moitié du personnel interrogé (65.1%) estimaient que leurs supérieurs se souciaient des problèmes qu'ils rencontraient dans l'exercice de leurs tâches. le reste (34.9%) essaient le contraire.

On constate que les responsables sont concernés par les problèmes liés au travail des salaries, et c'est ce qui permet de développe la communication interne et aide à la fidélisation des ouvriers.

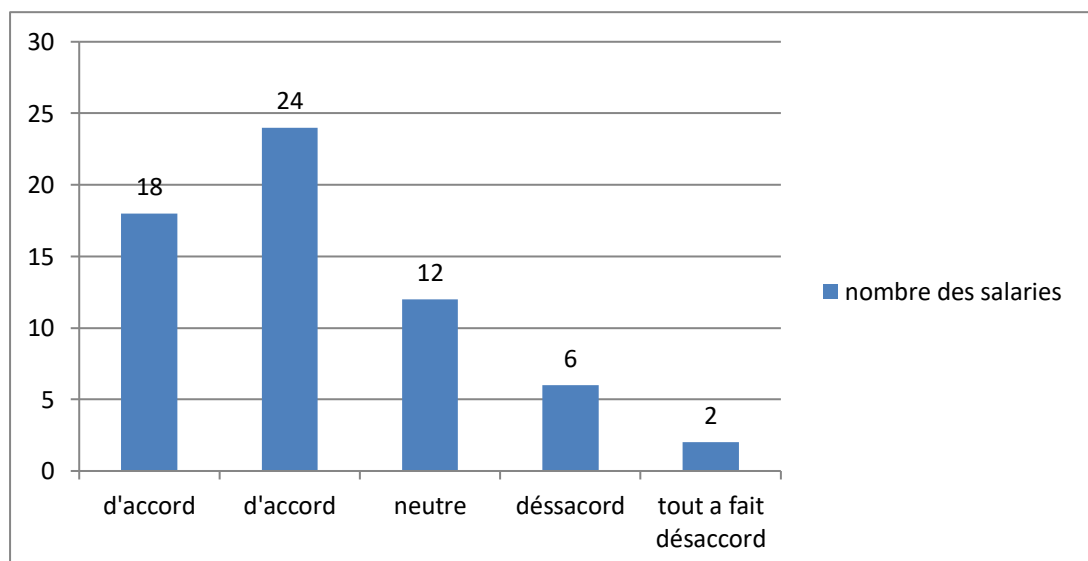
Question : Considérez-vous que la communication interne c'est une moyenne efficace pour la fidélisation?

Tableau N°3.20 : L'impact de la communication interne sur la fidélisation du personnel

	Fréquence	Pourcentage
tout a fait d'accord	18	30.2 %
d'accord	24	38.1%
neutre	12	19%
désaccorde	6	9.5%
tout a fait désaccord	2	3.2 %
total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.21 : L'impact de la communication interne sur la fidélisation du personnel



Source : élaboré par nous même

Cette question nous permet de voir l'importance de la communication interne sur la fidélisation du personnel.

Nous constatons que (30.2%) des personnel interrogé sont tout à fait d'accord que la communication interne aide à fidéliser le personnel, 38.1% sont d'accord, 19% des interrogeons neutre, 9.5% sont désaccord, et le reste pensons qu'il n'existe pas aucun relation entre la communication interne et la fidélisation des ressources humaines avec un taux de 3.2%

On peut dire que la communication interne au sein de SONATRACH améliore le degré de fidélisation.

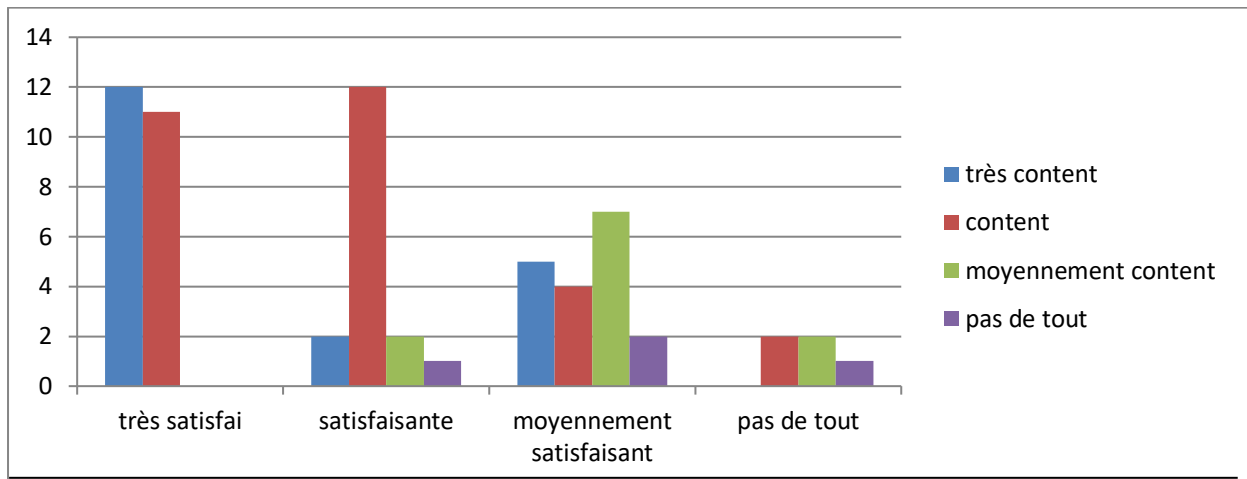
La relation entre la communication interne et le sentiment de la appartenance a l'entreprise :

Tableau N°3.21 : Tableau croisé la communication au sein de SONATRACH est : * l'appartenir à l'entreprise

	sentiment d'appartenir à l'entreprise SONATRACH :				Total
	Très content	Content	Moyenne ment content	pas de tout	
la communication au sein de Sonatrach est :					
très satisfaisante	12	10	0	0	22
satisfaisante	2	11	2	1	16
moyennement satisfaisant	5	5	7	2	19
pas de tout satisfaisante	0	3	2	1	6
Total	19	29	11	4	63

Source : élaboré par nous même

Figure N°3.22 : la communication au sein de SONATRACH est : * l'appartenir à l'entrepris



Source : élaboré par nous même

D'après les données statistiques collectées du terrain, nous avons noté que la plupart des personnes interrogés jugent que la communication interne de SONATRACH est très satisfaisante avec un pourcentage de 39.4% ces personnes sont 55% très content, 45% content, d'appartenir a SONATRACH.

Et 25.90% qui la trouve satisfaisante, 12.5% sont très content, 68% content, 12.5% moyennement content, et le reste pas de tout.

Et 30.20% qui trouve moyennement satisfaisante ,26% sont très contente et contente, 36% sont moyennement contente et le reste pas de tout contente.

Contre 9.50% seulement qui voient que In communication interne est pas du tout satisfaisante.

Donc. L'évaluation de la communication interne appliquée par l'entreprise par ses ressources humaines impacte positivement la fidélisation de ses ressources humaines.

Définition test Khi-deux :

Le test de Chi-deux est utilisé pour tester la relation entre deux variables catégorielles. Avec un seuil de signification de 0,05, vous pouvez donc conclure que l'association entre les variables est statistiquement significative. donc nous pouvons dire que il existe une relation d'influence entre les variables étudiées.

Tableau N°3.22 : test khi-deux entre la communication interne au sein de SONATRACH est : * l'appartenir à l'entreprise.

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	45,634 a	9	,000
Rapport de vraisemblance	51,924	9	,000
Association linéaire par linéaire	4,864	1	,027
N d'observations valides	63		

a. 11 cellules (68,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,38.

Source : élaboré par nous même

D'après le test de khi-deux on remarque que le degré de signification '0.027", il est inférieur à 0.05 ce qui signifie qu'il y a ait une relation d'influence entre la communication interne et le sentiment d'appartenance a l'entreprise et impact fortement leur niveau de fidélisation au sein de SONATRACH.

Synthèse :

Après l'analyse du questionnaire distribué, nous pouvons ressortir les constatations suivantes :

- ✓ La circulation de l'information au sein de SONATRACH est plus tôt bonne grâce à une bonne communication entre collègues et dirigeants ainsi que les moyens de communication utilisés qui facilite la transmission de l'information.
- ✓ D'après les interrogent la communication interne au sien de SONATRACH est de bonne qualité car elle garantit un climat de travail plus favorable et plus motivant grâce à ca modèle organisationnelle.
- ✓ L'intrant et les réunions sont les moyens de communication interne les plus utilisés.
- ✓ La nature des relations entre collègues est plutôt bonne, ceci peut être expliqué par l'existence d'un climat social agréable, 'existence de participation ce qui renforce la cohésion du groupe et construit un esprit d'équipe.
- ✓ On constate que les employés de SONATRACH sont informés sur les finalités de l'entreprise,
- ✓ Et que la majorité de cette employée sont content de leur appartenance à l'entreprise.
- ✓ La communication entre les salariés et leur supérieur hiérarchique et moyennement bonne.
- ✓ la plupart des salariés disent que leur supérieur hiérarchique partage avec eux une relation de confiance.
- ✓ D'autre part, les résultats exposent que les salariés de l'entreprise SONATRACH ne sont pas prêts de quitter leur entreprise malgré l'existence d'autres meilleures pertinences.
- ✓ Les employées trouvent que la communication interne joue un rôle essentiel dans l'accomplissement des tâches. Cela développe l'enthousiasme, stimule la motivation et donne un sens d'action à chacun de ses employés.

Conclusion générale

Conclusion Générale

Depuis la problématique annoncée au début de notre travail, nous avons voulu dissiper une confusion potentielle relative à la portée de notre intitulé de recherche qui cerne a priori de l'étude de la relation entre la communication interne et la fidélisation des ressources humaines. Nous avons canalisé l'évolution de l'analyse sur un terrain relativement parallèle par apport au noyau dur de l'interface qui couvre toujours l'un des deux concepts dévaluation ou deux conceptions la communication interne et la fidélisation des ressources humaines .

Donc travers cette recherche, nous avons essayé de répondre sur la problématique suivante : **Quel est le rôle de la communication interne dans la fidélisation des ressources humaines au niveau d'une entreprise ?**

A la lumière de ce qui a été vu dans la partie théorique, La communication interne tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une entreprise et permet de faire le lien entre les différents employés .Créer un sentiment d'appartenance à une équipe et véhiculer les valeurs de l'entreprise et permet de simplifier leur déroulement.

La communication interne doit permettre aussi d'informer de manière factuelle sur ce qui existe, de produire du sens, de créer la cohésion et d'augmenter la fidélité des salariés.

Actuellement, la fidélisation des salariés devient un facteur important dans l'évolution, l'accroissance et la performance des salariées, cette démarche a des effets sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise et comprend les salariées. Elle permet une meilleure performance et aide l'entreprise à acquérir progressivement la maîtrise de la gestion de ses salariées.

Et pour compléter la partie pratique, on la suit par la partie pratique qui on a réalisée au sein de l'entreprise SONATRACH qui nous permettant d'apporter des éléments de réponse à la problématique de recherche et de vérifier les hypothèses.

Dans l'analyse de notre questionnaire, nous avons choisi un échantillon qui touche les deux sexes, toute la tranche d'âge et toutes les catégories socioprofessionnelles, cette étude a consisté à déterminer le rôle de la communication interne à fidélisation des ressources humaines. Nous avons adopté quatre hypothèses pour cette problématique :

- H1 : Les caractéristiques du modèle de la CI appliquée par l'entreprise sont corrélées à son modèle organisationnel.
- H2 : La qualité de la CI adoptée par l'entreprise influe positivement sur la fidélisation de ses RH.
- H3 : La qualité de la perception des RH par rapport à la CI de leur entreprise impact fortement leur niveau de fidélisation.

H4 : L'évaluation de la CI appliquée par l'entreprise par ses RH impacte positivement la fidélisation de ses RH.

Les résultats de la recherche font ressortir que :

La communication interne au sein de SONATRACH est de bonne qualité car elle garantit un climat de travail plus favorable et plus motivant grâce à son modèle organisationnelle. **Ce qui nous confirme la première hypothèse.**

La nature des relations entre collègues et supérieurs est plutôt bonne, ceci peut être expliqué par l'existence d'un climat social agréable, l'existence de participation ce qui renforce la cohésion du groupe et construit un esprit d'équipe.

Et que la majorité de cette employée sont content de leur appartenance à l'entreprise, et que les salariés de l'entreprise SONATRACH ne sont pas prêts de quitter leur entreprise malgré l'existence d'autres meilleures pertinences.

ca montre que la qualité de la communication interne adoptée par SONATRACH influence positivement sur la fidélisation des ses salariées. **Ce qui nous confirme aussi la deuxième hypothèse.**

La présence d'une relation de confiance entre les salariés et les supérieurs, cela permet aux salariés d'avoir une prospection complète du système de communication interne appliqué au sein de l'entreprise, car les employées trouvent que la communication interne joue un rôle

essentiel dans l'accomplissement des ses tâches, Cela développe l'enthousiasme, stimule la motivation et donne un sens d'action à chacun de ses employés, tous ces facteurs sont des raisons qui permettent à l'entreprise de développer et évaluer le niveau de communication interne en son sein, pour la fidélisation de plus possibles des salaires.

Ce qui nous confirme aussi la troisième et la quatrième hypothèse.

Donc pour répondre à notre problématique, notre étude précédente nous a confirmé que la communication interne est un outil efficace pour améliorer la fidélité des salariés.

Pour la réalisation de ce travail, nous nous sommes heurtés à certains problèmes, liés principalement à la non disponibilité de la documentation recherchée.

Au terme de cette étude, il convient de recommander à l'entreprise de:

- Former le personnel sur l'importance de la communication, et son rôle dans l'évolution de l'entreprise.
- Rénover les moyens de communication existants et introduire les TIC dans la communication pour améliorer la rapidité, la fiabilité et la clarté de l'information, comme les réseaux sociaux.
- Mettre des cellules de communication dans chaque département ceci permet une bonne circulation entre les différents départements.
- Élaborer des plans de communication et d'information pour aider les employés à bâtir une culture d'entreprise commune, favoriser le travail d'équipe et renforcer la cohésion entre les employés.

La réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la motivation des salariés, ce qui nous sera utile pour notre future carrière professionnelle dans les ressources humaines. Ces rencontres ont été très enrichissantes pour notre part, d'un point de vue personnel mais également professionnel.

Même si le mémoire demande beaucoup de temps, de recherches et de réflexion, on est satisfait d'avoir mené à terme ce travail et des apports enrichissants que ce dernier nous a apporté.

A l'issue de cette étude, de nouvelles perspectives s'ouvrent à l'horizon, parmi lesquelles :

- Comment mettre des niveaux d'analyse des pratiques de management mis en place par les entreprises pour attirer et fidéliser les RH ?
- Quelle est le rôle des TIC a l'interne dans une guerre des talents ?
- Quel est le rôle du marketing RH dans la fidélisation ?

Pour conclure, nous pouvons dire que la communication interne a une place primordiale et un impact vital sur la fidélisation des ressources humaines.

Bibliographie

Bibliographie :

Les ouvrages :

- (AURIAC J.M), *économie d'entreprise*, TECHNIPLUS, 1^{er} édition, 1995,
- AGNES B et EMELIE G : *la communication de entreprise pas à pas*, édition VUIBERT, 2015
- ALECIAN (Serge), FOUCHER (Dominique) : *guide de management dans le service publique*, Edition les organisations, Paris, 1996,
- ALMEDIA (Nicole) et LIBAERT (Thierry) : *la communication interne de l'entreprise*, 3^e édition, édition DUNOD, Paris, 2002.
- ALMEIDA (Nicole), LIBAERT (Thierry) : *Communication interne de l'entreprise*, 7^e édition, édition DUNOD ,2014.
- ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry), *la communication interne de l'entreprise*, 2^{em} édition, DUNOD, paris, 2000,
- ALMEIDA, (Nicole) et LIBAERT, (Thierry) : *La communication interne des entreprises*, 6^e édition, édition DUNOD, Paris, 2010.
- ARCAND et BOURBEAU : *La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression*, Les éditions CEC.INC, Paris, 1998,
- BALLANDE Stéphane et autres. *Management des entreprises*. (En 24 fiches).éd DUNOD, Paris
- Benjamin CHAMINADE : *Attirer et fidéliser les bonnes compétences, Créer votre marque d'employeur*, 3^e édition, Editions afnor, Paris, 2010,
- BRENNEMAN R, SEPARI. S, *économie d'entreprise*, DUNOD, paris, 2001.
- BRUNETEAUX, J.B, *Gestion des Ressources Humaines et Communication*, Presses de l'UCAC, collection Apprendre (3^e édition, revue corrigée et augmentée). 2005
- BUSSNAULT et PRETET : *Organisation et gestion de l'entreprise*, éditions Vuibert, 1990,
- Cerdin Jean Luc et autres *l'entreprise a la carte : une innovation pour fidéliser*, in HIKS ET CLIMOSKI, Université Aix-Marseille, 1987,
- CLAUDE PINET : *10 clés pour la sécurité de l'information : ISO/CEI 27001*, AFNOR éditions, Saint-Denis, 2012,
- COBUT E. & DONJEAN C. , « *La communication interne* », Edipro, Liège. 2015.

- DARBET Michelet autres. *Essentiel sur le management*, 5eme, 2009,
- DELERY ,(Issues of fit in strategies human resource management 1996) ,P291
- Eric COBUT et Christine DONJEAN : *La communication interne*, 2éme édition, Edition Edi-Pro, Belgique, 2015,
- GASTON Y .*Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise*, Université de YAOUNDE, 2005
- GELINIER, (octave) : *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, édition d'Organisation, Paris, 1993,
- GONDRAND(François) :*l'information dans les entreprises et les organisations*, édition les éditions d'organisation, Paris, 1990.
- GONDRANI, (François) '*information dans les entreprises et les organisations*, édition les éditions d'organisation, Paris, 1990.
- Jean-Marie PERETTI : *Gestion des ressources humaines*, 21éme édition, Edition VUIBERT, Paris, 2016
- Laure Guilberti, Sana henda, *La fidélisation des cadres: une étude exploratoire, carrières et contextes* 5ème journée d'étude sur les carrières, Lyon ,2008
- LEMOINE C (2004) *motivation ,satisfaction, et l'implication au travaille* ,in Brangie E ,Lancry A.
- Mobley, 1982; Dalton, Todor et Krackhardt, 1982; Hollenbeck et Williams, 1986; Staw, 1980:.
- MOWDAY, PORTER et STREERS : *Employee-organization linkages*, Academic press, 1982,
- PAILLE, P. *La fidélisation des ressources humaines*. Economica. 2004.
- Philippe Morel, *la communication d'entreprise* 4ed, janvier 2009 par EMD S.A.S(France) dépôt légal : janvier 2009
- POTOCKI MALICET Danielle : *Eléments de sociologie du travail et de l'organisation*, Edition Economica, Paris, 1997,
- ROJOT Jacques et al, *comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail*,
- ROKEACH M. (1968) « *Beliefs, Attitudes and Values*», Jossey Bass Inc, San Francisco,cité dans COMMEIRAS N. (1994).

- SEKIOU, (Lakhdar) : *gestion du personnel*, édition ISBN, Montréal, 1986,
- Serge PAUGAM : *Le salarié de la précarité*, 1^{er} édition, Edition PUF, Paris, 2000,
- SILEM (Ahmed) et MARTINEZ (Gérard) : *Information de salaires et stratégie de communication*, édition des organisations, Paris, 1983.
- Stephen ROBBINS, David DECENZO et Philippe GABILLIET : *Management l'essentiel des concepts et des pratiques*, 6^e édition, nouveaux horizons, paris, 2008.
- Thevenet M. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, llaison, France, 1992,
- Thévenet M., *La communication interne « au delà de la falaise » ou la recherche d'une problématique*, Revue Française du Marketing, n° 120, 1988.
- THIERRY LIBAERT : *La communication d'entreprise*, ECONOMICA, Paris, 2005,
- WESTPHALEN (H-M) : *communicator*, édition Dunod, Paris, 2004.
- WESTPHANLEN (Marie Hélène) : *Communication : le guide de la communication d'entreprise*, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 1998,

Document de l'entreprise :

- Document interne (Politique de communication de SONATRACH)

Sites web:

- ZEBOUT (Infocom) : *Sciences de l'information, de la communication et d'une certaine pratique de la condition humaine*, <https://zeboute-infocom.com/>, Consulté le 28 /03/2022 a18 :32h.
- Jean-Pierre Testa et Bertrand Déroulède, <https://www.cegos.fr> ,Consulté 20/04/2022 a 21 :48.
- JPDUBS, *le schéma de la communication*, <https://www.e-marketing.fr> , 04/05/2022 a 18 :35..
- CHRISTIAN Mechon , *management et communication interne :les dimensions qu'il faut consider*, <https://journals.openedition.org> .
- BEN BELGHIT Insaf, <https://fr.linkedin.com/pulse/les-fondamentaux-de-la-communication-obstacles-en-insafe-ben-belghit> , consulté le 29/04/2022 a 13:52h.
- John M. Abowd and Francis Kramarz , (*Les politiques salariales: Individus et entreprises*) <https://www.jstor.org/stable/3502564> ,consulté le 29/04/2022 a 22 :13h.
- équipe supermood ,(*Fidélisation des salariés : impact, outils et bonnes pratiques managériales*), <https://www.supermood.com> , consulté le 20 /05/2022 a 23 :20h.
- JHON.P , <http://www.creg.ac-versailles.fr> ,consulté le 15/03/2022 a 09 :46h

- <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-249.html> , Consulté le 13/05/2022 à 16:55h.
- <https://sonatrach.com> , consulté le 22/05/2022 a 19 :31h.

Annexe

Annexe N°01 : Questionnaire

Questionnaire de mémoire de fin de cycle

Chère consœur,

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales, option management, à l'École Supérieure de Commerce, Je mène une étude sur "La communication interne comme outil efficace sur la fidélisation des employés".

Veuillez accepter de participer à cette enquête en répondant à ce questionnaire. Cela ne prendra que quelques minutes de votre temps. Je vous assure l'anonymat de vos réponses qui ne seront utilisées qu'à des fins académiques.

La communication interne

1. Est-ce vous êtes content d'appartenir à l'entreprise SONATRACH :

- Très content
- Content
- Moyennement content
- Pas de tout

2. Depuis combien d'années travailler-vous dans cette entreprise ?

- Moins de 2 ans
- 2-5 ans
- 5-10 ans
- 10-20 ans
- Plus de 20 ans

3. direz-vous que la communication au sein de sonatrach est :

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Moyennement satisfaisant
- Pas de tout

Annexe N°01 : Questionnaire

4. Diriez-vous que la communication avec vos collègues est :

- Très mauvaise
- Mauvaise
- Moyenne
- Bonne
- Très bonne

5. Diriez-vous que la communication avec vos supérieures est :

- Très mauvaise
- Mauvaise
- Moyenne
- Bonne
- Très bonne

6. Qu'elle est l'importance de la communication interne dans l'accomplissement de vos tâches ?

- Essentiels
- Facultative
- Aucun apport

7. considérez-vous que la communication interne c'est une moyenne efficace pour la fidélisation ?

- Tout a fait
- d'accordD'accord
- Neutre
- Désaccord
- Tout a fait désaccord

Annexe N°01 : Questionnaire

Circulation de l'information

8. Recevez-vous l'information ?

- Régulièrement
- Lors d'un changement
- En cas d'urgence

9. A votre avis quel est le meilleur moyen pour diffuser une information?

- L'affichage
- Les réunions
- L'intranet
- Le journal
- d'entreprise
- La messagerie

10. Trouvez-vous que les moyens de communications utilisées sont appropriés pour transmettre l'information ?

- Oui
- Non

Relation de travail

11. Êtes-vous informé sur les objectifs de l'entreprise ?

- Oui
- Non

12. Est-ce que vous parlez avec vos collègues lorsque vous trouvez la difficulté d'exercer une tâche ?

- Oui
- Non

Annexe N°01 : Questionnaire

13. Est-ce que votre employeur partage avec vous une relation de confiance ? *

Oui

Non

14. Est-ce que votre supérieure hiérarchique s'intéresse aux problèmes qui nuisent votre travail ?

Oui

Non

15. Si une autre entreprise vous propose un salaire supérieure aux mêmes efforts fournit, est ce que vous accepté ?

Oui

Non

16. Est-ce que votre entreprise vous prend en charge en cas d'accident? *

Oui

Non

Fiche signalétique

17. Age

Moins de 25

ans(25-35) ans

(36-45) ans

(46-55) ans

plus de 56 an

Annexe N°01 : Questionnaire

18. Sexe

Homme

femme

19. Catégorie socioprofessionnelle

Cadre et Cadre supérieur

Maîtrise

Exécutant

Autre

20. Niveau d'instruction :

Secondaire

Universitaire

Formation professionnelle

Autre

Table des matières

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 :Approche théorique de la communication interne	2
Section 01 : Notions fondamentales de la communication :	4
1. Evolution du mot « communiquer »	4
2. L'information et la communication	5
2.1 Définitions de la communication	5
2.2. Définitions de l'information :	6
3. Relation et distinction entre la communication et l'information	6
3.1. Relation communication et information:.....	6
3.2 La distinction entre communication et information :	6
4. Le schéma de la communication	7
Le contexte.....	8
L'émetteur	8
Le récepteur.....	8
Le codage:	8
Le message.....	8
Le feed-back (retour d'information):.....	9
5. Les circuits de la communication interne	9
5.1. Le circuit hiérarchique	9
5.2. Le circuit des instances représentatives	10
5.3. Le circuit de la communication interne.....	10
Section 02 : Définitions de la communication interne, et son évolution :	10
1. Définitions de la communication interne	10
2. les composants de la communication interne :	12
L'information	13
La convivialité.....	13
La participation	13
La fédération	13
L'implication.....	14
L'identification.....	14
3. Les finalités de la communication interne :	14
La compréhension	14
La circularité de l'information	15

La confrontation	15
La cohésion	15
4. Les formes de la communication interne :	15
4.1. Verticale	15
4.2. Horizontal (transversale):	16
5. Les objectifs de la communication interne ;	18
5.1. Informer :	18
5.2. Motiver :	19
5.3. Fédérer :	19
Section 03 : les outils et les obstacles de la communication interne et sa relation avec la gestion des ressources humaines.	20
1. Les outils de la communication interne :	20
1.1. Les moyens écrits :	21
1.2. Les moyens oraux :	24
1.3. Les moyens audiovisuelle et informatique :	26
1.4. Les moyens de communication événementielle en interne :	27
2. les obstacles de la communication interne :	27
Conclusion.....	32
Chapitre 02 :Les approche théorique de La fidélisation des ressources humaines	33
Section 01 : la fidélisation des employés :	35
1. Les différentes approches de définitions :	35
2. Enjeux de la fidélisation des Ressources Humaine :	36
2.1. Réduction des dysfonctions sociales	36
2.2. Développement de la valeur organisationnelle	36
3. les visions de la fidélisation des salariés :	37
3.1. La fidélité conditionnelle :	37
3.2. La fidélité réelle :	38
3.3. La fidélité de façade :	38
4. les facteurs de fidélisations :	39
4.1. La motivation :	39
4.2. La satisfaction :	40
4.3. L'implication :	40
5. La Planification du système de fidélisation	41
Section 02 : Typologie de la fidélisation des salariés :	42
1. Les outils de la fidélisation :	42
1.1. Créer ou développer une culture d'entreprise :	42
1.2. L'intégration :	44
1.3. Gérer les carrières :	44
1.4. Créer ou développer une marque employeur :	45

1.5. Les politiques salariales :	46
1.6. Mettre en place une politique de formation :.....	48
2. pourquoi fidéliser ?.....	49
2.1. Enjeu organisationnel :.....	51
2.2. Enjeu sociale.....	51
3. quel population fidéliser ?.....	53
Section 03 : liens entre la fidélisation et les pratiques GRH.:.....	54
3.1. La satisfaction et la fidélisation :.....	55
3.1.1. Définition de la satisfaction :.....	55
3.1.2. Les sources de la satisfaction :.....	56
3.2. La motivation et la fidélisation :.....	57
3.3. L'implication et la fidélisation :	58
3.4. La communication interne et fidélisation des salariés :	59
Conclusion :.....	62
Chapitre 03 :L'impact de la communication interne sur la fidélisation des ressources humaines au sein deLa SONATRACH	63
Section 01 : Présentation de l'entreprise publique économique SONATRACH. :.....	65
Section 02 : présentation de la direction de la communication de SONATRACH :.....	77
Section 3 : Etude et analyse des résultats de sondage interne.	89
Synthèse	107
Conclusion générale	108
Bibliographie	108
Annexe

